

## Contabilidade gerencial e o desempenho em tempos de Pandemia: Análise qualitativa das práticas gerenciais de micro e pequenas empresas de Portão/RS

Jenifer Ramos, Diego Luís Bertollo, Marta Elisete Ventura da Motta

### RESUMO

A contabilidade se caracteriza como uma ferramenta de apoio gerencial no processo decisório, onde os gestores necessitam identificar riscos e oportunidades em ambientes de mudança. Neste contexto, menciona-se a crise da Pandemia da Covid-19, com medidas de isolamento social que provocaram impactos no desempenho das empresas. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a aplicação da Contabilidade Gerencial em MPEs e sua influência no desempenho em meio à crise da Covid-19. A metodologia de pesquisa é exploratória-descritiva, caracterizando-se como um estudo de casos múltiplos de abordagem qualitativa com a aplicação de entrevistas com gestores de 10 empresas de Portão/RS. Com os resultados obtidos, foi possível constatar que 9 das 10 empresas aplicam as práticas gerenciais em suas empresas, mas somente 7 delas fazem o uso para a tomada de decisão. Ainda, os 10 entrevistados apontaram dificuldades durante a crise, enfatizando a queda no faturamento, o que os impulsionou a criar estratégias como corte de gastos, renegociação de dívidas com fornecedores e parcelamentos e ainda o desenvolvimento de novos produtos e serviços para um melhor desempenho. Desta forma, constatou-se a necessidade da aplicação das ferramentas gerenciais, pois com o acompanhamento gerencial contínuo em meio à crise poderiam sofrer menos impactos financeiros.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Desempenho organizacional. Covid-19. Pandemia.

### 1 INTRODUÇÃO

A demanda por melhores práticas de gestão, com a necessidade de um sistema contábil mais adequado, é fundamental para um controle gerencial mais efetivo (PADOVEZE, 2009). Com base nisso, surge a Contabilidade Gerencial (CG) que visa utilizar e processar dados para a geração de valor, uma vez que os relatórios gerenciais formam uma ferramenta de gestão que direciona os objetivos da organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Neste contexto, destacam-se os relatórios gerados pela CG, que são constituídos de orçamento, relatório de desempenho, de custos, especiais e não rotineiros, visando contribuir no processo decisório. Os custos e valores utilizados são históricos previstos e as bases de mensuração usadas para quantificar os dados são várias, como moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, Índices e entre outras maneiras. Cabe mencionar que o objetivo destes relatórios é transmitir orientações para o futuro, para assim facilitar o controle, a avaliação de desempenho e o planejamento para o desenvolvimento das empresas (NASCIMENTO, 2018).

Em razão do crescimento das empresas, a Contabilidade Gerencial passou a ser considerada como uma forma eficiente de auxílio no desempenho da missão de gerenciamento. Assim, é necessário um controle gerencial, permitindo que os gestores influenciem outros membros da organização em relação às estratégias adotadas (BERRY et al., 2005; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Neste sentido, a utilização de práticas gerenciais é essencial para as MPEs, desde que atendam às suas necessidades, pois auxiliam no gerenciamento, no planejamento e no controle. Por este ângulo, pode-se dizer que as mais simples são bastante úteis para a tomada de decisão e na obtenção de bons resultados. Contudo, para o sucesso dos negócios é necessário analisar o seu desempenho por diversas destas práticas, as quais sustentam informações que auxiliam no processo de tomada de decisão, bem como na definição

de estratégias (OLIVEIRA, 2017).

Nessa perspectiva, surge o desempenho organizacional, onde a empresa é formada por ações previamente planejadas comparadas aos resultados, determinando as causas e consequências de dados eventos ocorridos. Sendo assim, o desempenho organizacional pode ser definido como o estágio em que as organizações conseguem atingir objetivos em comum nas diversas áreas da empresa. Ele geralmente é analisado perante o desempenho financeiro, ou ainda através de outros artefatos gerenciais, podendo ser mensuradas não apenas com base em suas demonstrações financeiras, mas também por meio das informações constantes de uma análise estratégica (RUWER, 2018; JUNGES, 2011).

Diante deste contexto, cabe ressaltar que as técnicas da contabilidade gerencial atreladas ao desempenho organizacional são um instrumento essencial nas micro e pequenas empresas em tempos de crise, uma vez que executam parte fundamental no desenvolvimento socioeconômico do país e representam 99% do total de empresas privadas, sendo parte de 27% do Produto Interno bruto (BRASIL, 2020). Logo, a presença das MPEs, tanto na economia brasileira, como no desenvolvimento de empregos e arrecadação de impostos, tem crescido consideravelmente no País, sendo um dos suportes da economia brasileira (SARAIVA et al., 2020).

Com a pandemia, houve uma grande desestruturação na economia mundial, de modo que muitas empresas tiveram que paralisar suas atividades ou atuar de forma limitada, ou ainda, em *home office*. A economia brasileira também foi afetada negativamente, com ênfase nos danos sofridos pelas micro e pequenas empresas (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020). Caso as MPEs tivessem um acompanhamento contínuo de uma contabilidade gerencial, poderiam sofrer menos impacto financeiro, e automaticamente, teríamos um menor índice de empresas fechadas no Brasil (GARCIA; BEZERRA, 2020).

Diante dos fatos mencionados, o problema de pesquisa baseia-se na seguinte questão: Como a aplicação da Contabilidade Gerencial influenciou no desempenho de micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19? Para obter a solução deste questionamento buscou-se analisar a aplicação da Contabilidade Gerencial em MPEs e sua influência no desempenho das empresas durante a Pandemia da Covid-19.

Alega-se que este estudo se justifica pelo fato de trazer à tona a importância da Contabilidade Gerencial em tempos de crise, uma vez que, havendo um planejamento recorrente com a contabilidade gerencial, as MPEs podem ter melhores resultados em suas demonstrações e, conseqüentemente, em seu desempenho. Esta investigação é viável dado que dará ênfase na área de conhecimento contábil gerencial, mostrando o quão fundamental é a coleta de informações contábeis para a tomada de decisões dos empreendedores. Ainda, é significativa pois colabora para o avanço de pesquisas que relacionem a Contabilidade Gerencial com desempenho organizacional em tempos de crise (GARCIA; BEZERRA, 2020; MADEIRA; TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2005).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A demanda por melhores práticas de gestão, com a necessidade de um sistema contábil mais adequado, é fundamental para um controle gerencial mais efetivo (PADOVEZE, 2009). Com base nisso, surge a Contabilidade Gerencial (CG), que visa utilizar e processar dados para a geração de valor, uma vez que os relatórios gerenciais formam uma ferramenta de gestão que direciona os objetivos da organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

A caracterização da CG, pode ser analisada por várias perspectivas, uma delas explica que a Contabilidade Gerencial faz a união de diversas técnicas contábeis já conhecidas, como

as vistas na análise de balanço, contabilidade de custos, no setor contábil e financeiro. Estas são colocadas sob uma ótica diferente, com mais atenção aos detalhes, numa forma de classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em processo decisório (IUDÍCIBUS, 2009).

Ainda, destaca-se os relatórios gerados pela CG, que são constituídos de orçamento, relatório de desempenho, de custos, especiais e não rotineiros, visando contribuir no processo decisório. Os custos e valores utilizados são históricos previstos, e as bases de mensuração usadas para quantificar os dados são várias, como moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, Índices e entre outras maneiras. Cabe mencionar que o objetivo destes relatórios é transmitir orientações para o futuro, para assim facilitar o controle, a avaliação de desempenho, bem como o planejamento (NASCIMENTO, 2018).

Neste sentido, a utilização de práticas gerenciais é essencial para as MPEs, desde que atendam às suas necessidades, pois auxiliam no gerenciamento, no planejamento e no controle. Por este ângulo, pode-se dizer que as mais simples são bastante úteis para a tomada de decisão e na obtenção de bons resultados. A seguir, são apresentadas as principais práticas gerenciais que podem ser utilizadas nas pequenas empresas como ferramenta de apoio no controle operacional (BRUNI; GOMES, 2010).

Quadro 1 – Principais Práticas de Contabilidade Gerencial

<b>Práticas</b>	<b>Finalidade</b>
Fluxo de Caixa	Controla entrada e saída dos valores, demonstrando a real situação da empresa.
Orçamento	Cria um plano dos processos operacionais em um determinado período. Ou seja, uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela empresa.
Análise das Demonstrações Contábeis	Avalia os demonstrativos contábeis, buscando retratar a situação da empresa sob enfoque patrimonial e financeiro.
Controle de Estoque	Controla a entrada, a armazenagem e a saída de mercadorias para revenda.
Controle/Formação do Preço de Venda	Controla as margens de lucro e de contribuição dos produção
Controle de Contas a Pagar	Controla as obrigações, ou seja, as dívidas de curto e longo prazo a serem pagas pela empresa
Controle de Contas a Receber	Controla as vendas a prazo realizadas pela empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2017.

A partir disso, destaca-se a análise das demonstrações financeiras, que é um processo relevante para o entendimento do desempenho da organização em determinado período. Normalmente, as informações que contribuem para a tomada de decisão da gestão empresarial são oriundas de indicadores financeiros que provêm das análises das demonstrações contábeis (BRESSAN; BRAGA; BRESSAN, 2003). Entretanto, analisar apenas um índice não fornece dados suficientes para que se obtenha uma conclusão adequada (NETO, 2014). Contudo, para o sucesso dos negócios é necessário analisar o seu desempenho por diversas destas práticas, as quais sustentam informações que auxiliam no processo de tomada de decisão, bem como na definição de estratégias (OLIVEIRA, 2017).

Nesta perspectiva, surge o desempenho organizacional que, segundo Junges (2011), a empresa é formada por ações previamente planejadas comparadas aos resultados, desta forma, determinando as causas e consequências de dados eventos ocorridos. Ele pode ser definido como o estágio em que as organizações conseguem atingir objetivos em comum nas diversas áreas da empresa. Ele geralmente é analisado perante o desempenho financeiro, ou ainda através de aprendizagem organizacional, rentabilidade, bem como outros benefícios financeiros da

gestão (RUWER, 2018).

É através da análise do desempenho que as empresas podem medir a sua capacidade de sobrevivência diante das exigências e mudanças repentinas do ambiente em que estão inseridas. A avaliação do desempenho organizacional é fundamental na gestão empresarial (IGARASHI, ENSSLIN; PALADINI, 2008). Para tanto, as empresas que tem o intuito de serem competitivas no mercado devem ser mais flexíveis quando as estratégias, visando atingir as melhores práticas. Para tanto, é preciso a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho específico para a empresa, de modo que proporcione à empresa fazer a análise da performance de seus processos (PORTER, 1996). Neste sentido, é possível dizer que a medição do desempenho é um dos recursos que diversos setores utilizam para controlar e analisar o seu desempenho face ao que foi planejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A CRISE DA COVID-19

Em 2020, ainda sob os efeitos da crise de 2014, o País entrou em uma nova crise, devido à Pandemia da Covid-19. Coronavírus faz parte de uma família de vírus, com sete espécies. Três espécies provocam doenças severas: Mers-Cov, que causa a síndrome respiratória do Oriente Médio, a SARS-Cov, que causa a síndrome respiratória aguda grave e o SARS-Cov 2, que causa a Covid-19 e provocou a atual pandemia (OPAS, 2020).

Para ocorreresse o desaceleramento do contágio do vírus, segundo orientações do Ministério da Saúde, bem como do Governo Federal foi declarado quarentena, ou seja, o isolamento social total, chamado também de *lockdown* (OLIVEIRA, 2020). Com isso, houve uma grande desestruturação na economia, de modo que muitas empresas, inclusive as grandes organizações, tiveram que paralisar suas atividades ou atuar de forma limitada, e ainda, em *home office*. A partir disto, afetaram negativamente a economia brasileira (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020). Foram afetados, em especial, os serviços que requerem a presença do consumidor (bares e restaurantes, por exemplo). A recuperação gradual só se iniciou em junho de 2020. Comércio e Indústria, de modo geral, iniciaram a recuperação em maio do mesmo ano. O comércio varejista voltou ao patamar do volume de vendas antes da crise em junho e a indústria de transformação, em setembro (CNI, 2021).

Com a publicação Decreto Legislativo nº 6/2020 que considerava o estado de calamidade pública, o governo brasileiro estabeleceu medidas de enfrentamento, inclusive na economia. Para auxiliar as empresas e evitar demissões em massa, preservando a renda das famílias brasileiras, o governo e o Banco Central instituíram decretos para auxiliar às empresas neste período, incluindo medidas de diferimento de impostos e trabalhistas para compensar os salários, flexibilizar os contratos e aliviar os encargos regulatórios (ÁVILA *et. al.* 2020)

No entanto, no início do ano de 2021, quando a economia estava na luta para voltar ao normal, houve uma nova onda de contaminação, afetando novamente o desempenho das empresas, ocorrendo mais uma vez o isolamento social total. Estas medidas atingiram negativamente e principalmente as micro e pequenas empresas em todo o Brasil, uma vez que mudou a forma de atuação de cerca de 5,3 milhões de MPEs, sendo a 31% do total. Outras 58,9%, interromperam as atividades temporariamente. Entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% mudaram sua forma de atendimento para o modo online. Outros 41,2% reduziram carga horária, 21,6% adeririam ao *home office* (SEBRAE, 2020).

Ainda, cabe mencionar também que a situação financeira das microempresas já vinha com problemas antes mesmo do momento pandêmico (SEBRAE, 2020). Entretanto, devido as tantas adversidades provocadas pela pandemia, esta situação deteriorou-se. Neste sentido, muitas empresas optaram pelo home-office e tele-entregas, e conseqüentemente, o insucesso delas cresceu de modo exponencial, remodelando a forma de negócio (ABUBAKAR, 2020)

Diante disto, tendo em vista a crise econômica decorrente da Pandemia do coronavírus,

é importante que as micro e pequenas empresas se beneficiem dos mecanismos da Contabilidade Gerencial para que consigam se alocar diante dos desafios impostos pela crise, bem como dos reflexos que deixará financeira e economicamente (OLIVEIRA, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando alcançar o objetivo de analisar a aplicação da Contabilidade Gerencial em MPEs durante a pandemia da Covid-19, realizou-se uma revisão da literatura, sendo a base para elaboração de um roteiro para entrevista aplicada aos gestores de 10 empresas do Vale do Sinos. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com gestores de 10 microempresas do Vale dos Sinos/RS e ainda, aplicado questionário através da plataforma *Google Forms* em outubro de 2021, de forma virtual.

Utilizou-se o método de pesquisa de levantamento, as entrevistas realizadas foram compostas por 17 perguntas abertas nos quais relacionavam a Contabilidade Gerencial e o período de pandemia com o desempenho organizacional e as questões foram separadas em 4 seções, sendo a caracterização do entrevistado/respondente, a caracterização da empresa, questões quanto as práticas da Contabilidade Gerencial na pandemia e quanto ao desempenho organizacional e as estratégias.

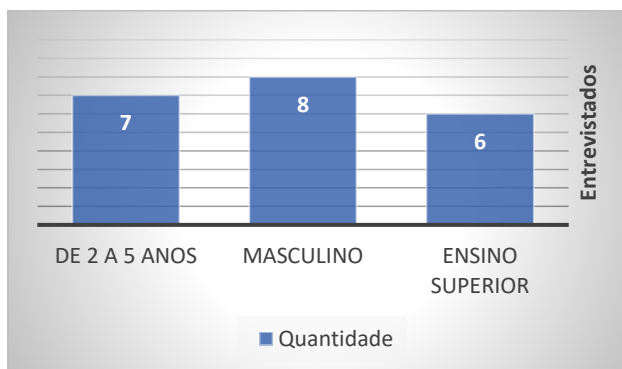
A primeira seção foi construída para conhecer o perfil do respondente, já no segundo grupo de perguntas é em relação a caracterização da empresa, na terceira seção foram questionados quanto ao uso da Contabilidade Gerencial em tempos de pandemia e por fim, no quarto grupo de perguntas foram questionados quanto a influência da CG no desempenho organizacional. Por fim, os dados coletados através das entrevistas foram avaliados por meio da análise de conteúdo qualitativa, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016): Pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. Quanto ao procedimento de interpretação dos resultados, serão apresentados a seguir com base ao que foi exposto no referencial teórico em relação aos dados coletados.

### 4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

#### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS

Na análise dos resultados buscou-se avaliar as práticas gerenciais atreladas à Contabilidade Gerencial durante a pandemia, bem como investigar a influência destas práticas no desempenho organizacional em tempos de crise. A entrevista iniciou com perguntas relacionadas ao perfil dos empresários e de suas empresas. Na figura 2, são apresentados os dados obtidos em relação ao tempo de experiência dos empresários, bem como gênero e escolaridade:

Figura 1 – Perfil dos entrevistados

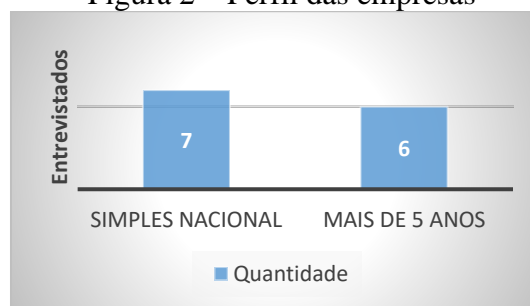




Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com os dados demonstrados na Figura 1, constatou-se que 7 dos 10 empresários tem mais de 5 anos de experiência no ramo de atuação da sua empresa, sendo a maioria do sexo masculino (8 dos 10 entrevistados) e possuindo formação superior (6 dos 10 entrevistados). Assim, cabe salientar que os empresários possuem características pessoais que os induzem na forma de administração de sua empresa, uma vez que o histórico do gestor pode influenciar na decisão do empreender. Destacando-se a educação, que é importante na criação do empreendedor, refletindo não só no nível educacional obtido, mas na maneira como ele enfrenta e resolve os problemas da empresa, uma vez que a educação formal oferece uma boa experiência (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Na figura 3, são apresentados os dados em relação ao perfil das empresas objeto de estudo:

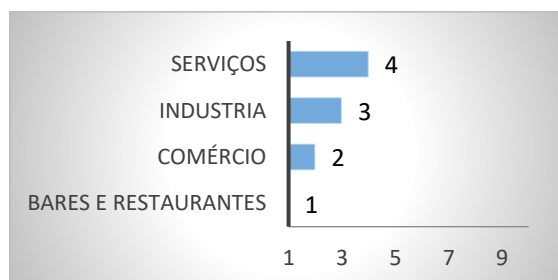
Figura 2 – Perfil das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Face ao exposto, observa-se na figura 3 com relação ao tempo de atuação das empresas no mercado, 6 atuam há mais de 5 anos, sendo que o E2 afirmou possuir 44 anos de atuação. Deste modo, no período de pandemia, os maiores impactos sobre encerramento das atividades foram causados em empresas de pequeno porte, podendo ser analisado como causa, a falta de uma Contabilidade Gerencial adequada, uma vez que esta contribui com as tomadas de decisões, podendo ser eficaz para atravessar a crise (IBGE, 2020).

Figura 3 – Ramo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme demonstrado na Figura 4, destaca-se que foram entrevistadas empresas de variados ramos de atuação, assim, tendo uma ampla visão tanto da utilização da CG quanto dos impactos da pandemia em diversos tipos de atividades, sendo que das 10 empresas entrevistadas, 4 são empresas de serviços, 3 de indústrias, 2 de comércios e 1 do ramo de alimentação (bares e restaurantes). Deste modo, cabe mencionar que uma das atividades que mais tiveram queda em seu faturamento durante a pandemia foi o ramo de alimentação, devido ao fechamento e isolamento social. Entretanto, adotaram ao menos uma das medidas de apoio do governo para auxílio neste período (IBGE, 2021).

Em síntese, o perfil do empresário em relação a sua experiência de mercado, bem como ao seu nível de ensino poderá influenciar na sua maneira de administrar, uma vez que a experiência atrelada ao estudo pode gerar uma melhor gestão, possibilitando assim, melhores resultados às empresas, independentemente de seu porte, regime de tributação e ramo de atuação

#### 4.2 PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL NA PANDEMIA

Buscando evidenciar a Contabilidade Gerencial atrelada às práticas gerenciais durante o período de pandemia, questionou-se os gestores das empresas quanto ao conhecimento e aplicação da CG, os quais afirmaram ter pouco entendimento, alegando ser um ponto a aperfeiçoar para o futuro, uma vez que a aplicação da CG em MPEs geram informações preciosas para o processo de decisão nas empresas (MAGALHÃES; LUNKES, 2000).

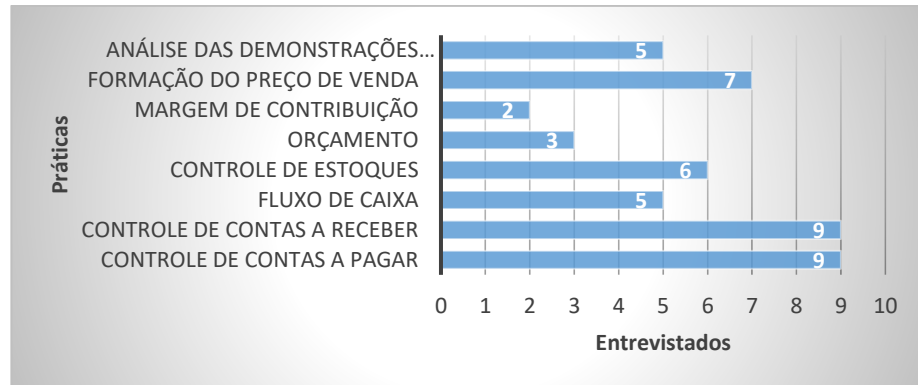
Assim, afirma-se que as pequenas empresas estudadas nesta pesquisa têm dificuldade para utilizar os artefatos da contabilidade gerencial, isto porque possuem pouco conhecimento a respeito, o que pode ser considerado um fato preocupante para o desenvolvimento da empresa, visto que no momento de abertura da empresa os empresários não fazem uma pesquisa profunda de mercado, assim, não fazendo o levantamento de informações. Além disso, geralmente não fazem planejamento estratégico antes de iniciar as atividades do negócio, uma vez que o ato de planejar auxilia na prevenção de imprevistos que poderão surgir (SEBRAE, 2021).

No que se refere à consulta aos contadores para tomada de decisão, 8 dos 10 empresários afirmaram não consultar o contador para situações gerenciais, apenas para situações de legislação, trabalhistas, tributárias e não rotineiras, em destaque ao exposto pelo E2 que afirmou contatar o ponto de vista do contador apenas em casos de dúvidas tributárias. Com isto, é possível perceber que os gestores se preocupam mais em manter-se regularizados perante o fisco, sem priorizar seu modo de gerenciamento ou com o que a venda de seus produtos pode trazer de retornos financeiros.

Ainda, nota-se que estes empresários precisam ter consciência de que a contabilidade não é apenas um instrumento legal para cumprir obrigações fiscais da empresa, mas sim, um gerador de informações vitais para o desenvolvimento e a sobrevivência negócio. Esta análise vai de encontro a uma pesquisa anteriormente feita por Martins et al. (2017), onde foi também constatado que na maioria das microempresas pesquisadas efetua-se somente a contabilidade fiscal e recursos humanos, ou seja, para o cumprimento das obrigações fiscais. Além disso, constata-se uma falha de comunicação entre gestores e empresas de prestação de serviços contábeis-contador, o que pode levar a um processo decisório ineficaz, e com isso gerando prejuízos (SANTOS et al., 2018)

Uma vez que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta para a geração de informações no processo de tomada de decisão e ainda um mecanismo de controle empresarial (RIBEIRO; FREIRE, 2013), questionou-se quanto as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores, conforme evidencia o Figura 5:

Figura 4 – Práticas Gerenciais



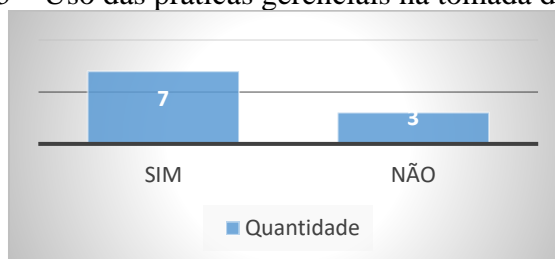
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verificou-se que as principais práticas utilizadas pelas empresas entrevistadas estão relacionadas ao controle de contas a pagar e contas a receber, onde em ambos, 9 das 10 empresas possíveis alegaram aplicá-las. Enquanto a formação do preço de venda é aplicada em 7, o controle de estoques em 6 e a análise das demonstrações contábeis e o fluxo de caixa apenas em 5 das empresas estudadas. As demais rotinas gerenciais apresentadas foram analisadas como pouco utilizadas, uma vez que alguns empresários as apontaram como não úteis em suas empresas, enfatizando que não as utilizam para a tomada de decisões, o que é um fator considerado preocupante, uma vez que o sistema de informações gerenciais e o processo de tomada de decisão são fatores que contribuem tanto positivamente como negativamente para a sobrevivência da MPE, diante dos fatos, ressalta-se a importância da implantação e uso de práticas gerenciais.

Entretanto, apesar do pouco conhecimento dos gestores entrevistados sobre a finalidade das ferramentas de contabilidade gerencial, algumas delas ainda são utilizadas, o que indica que, mesmo em organizações onde não se tem um completo domínio sobre o assunto é possível implementar tais práticas. O que vai de encontro ao estudo de Martins et al. (2017), que demonstrou que as empresas do município de São Gabriel/RS, embora utilizem algumas ferramentas contábeis, não tem consciência da real utilização de cada ferramenta e relatório, apesar de concordarem com o auxílio das mesmas e a importância para o desenvolvimento de seus negócios. Ainda, na figura 6, foram questionados quanto ao uso destas ferramentas para tomada de decisão:



Figura 5 – Uso das práticas gerenciais na tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Evidenciou-se que 7 dos 10 administradores entrevistados fazem o uso das práticas gerenciais mencionadas na figura 5, também para a tomada de decisão. Cabe destacar a afirmação feita pelo Entrevistado 2, onde a empresa é do ramo industrial e neste contexto, é de imensurável importância utilizar-se destes mecanismos para obtenção de melhores resultados:

“Em alguns casos, quando preciso de algum empréstimo, quando preciso fazer a negociação de alguma máquina, e o controle de contas e de estoques utilizo sempre pra fazer o fechamento e ver a situação da empresa”

O entrevistado ainda complementa que embora não aplique todas as práticas de Contabilidade Gerencial mencionadas, acredita que essa conduta poderia trazer grandes resultados para a sua empresa. Observa-se então, que as empresas entrevistadas não utilizam as práticas gerenciais com frequência, mas reconhecem a importância que os conhecimentos adquiridos por meio dessas informações proporcionam para o crescimento, favorecendo o processo de tomada de decisões. Uma vez que as ferramentas de Contabilidade Gerencial são um instrumento necessário no desenvolvimento de informações claras (COSTA et al., 2020).

Diante do contexto mencionado, constata-se que as MPEs estudadas se restringem ao uso de ferramentas mais básicas de contabilidade gerencial, não tendo, inclusive, conhecimento de práticas mais modernas para agregação de valor e vantagem competitiva. Em continuidade, verificou-se que 3 empresários não utilizam as práticas gerenciais para tomada de decisão e atribuem a este, a falta de comunicação com o contador, os quais não lhes fornecem informações adequadas e em alguns casos, apenas informam o aumento tributário, deixando de explicar-lhes o porquê deste aumento. Ainda, citaram que o sistema de gerenciamento tem alto valor, custo esse, que as empresas não estão dispostas a pagar.

Neste contexto, observou-se ainda que a empresa do entrevistado 2 está a muitos anos inserida no mercado, porém ainda não utiliza relatórios gerenciais-contábeis, no entanto acreditam que precisam aprimorar essa área. Já a empresa do entrevistado 3 afirmou que possui um sistema que auxilia na obtenção de informações e que todas as suas decisões são baseadas em relatórios retirados desse sistema. Também é possível diminuir custos que não seriam necessários, como foi o caso da empresa 3, que inclusive, iniciou o processo de implementação do sistema ERP após o início da pandemia, e que a partir disso, utilizou o relatório de despesas e observou que seria possível reduzir despesas e melhorar o fluxo de caixa da através da análise destes.

Com isso, é possível perceber que o conhecimento escasso e principalmente a restrição à utilização dessas ferramentas no gerenciamento poderá causar prejuízos, pois sem informações gerenciais, não é possível conseguirá saber qual a real contribuição de cada produto sobre o produto, analisar o quanto a empresa pode investir e tomar decisões seguras. Assim sendo, as empresas necessitam de informações confiáveis, no tempo certo e de forma objetiva que facilitem a tomada de decisão. Sob esse enfoque as ferramentas de Contabilidade Gerencial contribuem para esse processo de tomada de decisão (RIBERO; FREIRE; BARELLA, 2012; LIMA, 2019).

Em relação aos impactos da pandemia e consequentemente da crise, foram questionados quanto aos reflexos dos decretos impostos pelo Governo. Neste caso, verificou-se que dentre os 10 empresários entrevistados, apenas 2 relataram não haver grandes mudanças, ressaltando que estas duas empresas tratam-se de R5- serviços de engenharia e R6- serviços de TI, adaptando-se apenas para o home office. Sendo que de todas as empresas no País, 46% adotaram como estratégia o teletrabalho, destas, a maior parte é do ramo de serviços (BRASIL, 2020).

Em contrapartida, as demais empresas analisadas dos ramos de comércio, indústria e alimentação afirmaram ter impactos negativos, tendo que fechar por determinado período, alterar seus horários de funcionamento, redução de produção, bem como no quadro de funcionário devido à baixa demanda do mercado. Destaca-se o exposto pelo entrevistado 2 e 3, que afirmaram que o impacto foi vasto. Embora, tenham relatado que foram incentivados pela situação da pandemia a repensar processos e estratégias.

Entrevistado 2: “O impacto foi péssimo, fechamos por uns 15/20 dias em abril do ano passado, as vezes trabalhávamos só dois dias na semana porque não tinha pedidos, não estava tendo demanda, daí depois com as novas medidas que iam vindo, tivemos que tirar funcionários, fomos se reinventando...”

Entrevistado 3: “A gente teve que fechar aqueles 15 primeiros dias, ficamos totalmente fechados, nem pra receber, aí depois podia abrir se precisasse buscar e levar nas casas, depois mais 30 dias com a porta fechada [...] dá pra dizer que esses decretos foram bem prejudiciais, bem complicado”

Frente ao demonstrado, constatou-se que os decretos tanto municipais e estaduais quanto federais foram desfavoráveis ao microempreendedor. Ainda, percebeu-se a disparidade dos impactos que os decretos causaram em cada setor empresarial estudado. Como é o caso da loja de roupas femininas (E1) e da indústria de calçados (E2), que fecharam por um período de 15 a 20 dias em março de 2020 e tiveram queda tanto em suas vendas como na produção. Comparando também ao setor de serviços, neste estudo sendo de engenharia e TI, que relataram não haver grandes mudanças no seu modo de trabalho, mas sim no seu faturamento. O que se confirma a partir das pesquisas realizadas com demais empresas do Estado, onde constatou-se 74% das atividades de serviços diminuíram seu faturamento (SEBRAE, 2020).

Quanto a situação do fluxo de caixa antes e durante a pandemia, os empresários entrevistados do ramo de serviços informaram estar positivo antes e também depois, devido as estratégias adotadas. No entanto, os entrevistados E1, E2, E3 e E9 afirmaram ter um pior resultado em relação à situação financeira, visto que não possuíam reservas ou recursos para se manter, destacando-se a fala do E3:

[...] “Em março do ano passado quando a gente fechou não tinha nenhuma reserva, nenhuma reserva de emergência, recém tinha chego todo o pedido de inverno, os boletos todos para vencer, e a gente não tinha um centavo guardado, um desastre boleto vencendo, cheque entrando e a gente sem poder atender o cliente para receber, foi bem difícil.”

A empresa do Entrevistado 3 trata-se de um comércio de roupas, e conforme sua afirmação foram muito prejudicados, o que condiz com o exposto nesta pesquisa, onde o comércio e serviços foram os mais prejudicados pela Pandemia (SEBRAE, 2020). Compreende-se desta forma, o quão importante são os relatórios contábeis e o controle empresarial, afinal é baseado nestes relatórios que a empresa saberá quando comprar e o quanto poderá investir e, principalmente, saber se tal decisão é a correta ou não para aquele momento. A respeito das despesas/custos e faturamento líquido, foram questionados sobre como procederam durante a crise:

Entrevistado 1: “O faturamento líquido caiu bastante, devido a essa questão de fechar, mudar horário, dispensar funcionário, decretos, isolamento, todas essas funções prejudicaram diretamente nosso faturamento.” [...] “as despesas com funcionários foram bastante, mas conseguimos liquidar, alguns impostos fizemos parcelamento, algumas contas tivemos que renegociar, no geral deu pra quitar tudo, mas foi complicado.”

Entrevistado 2: “Baixou bastante, em 2019 foi em média 15% do faturamento já em 2020, baixou para 10%, mas mesmo com todos os problemas da crise, avalio como um resultado bom, porque se não tivesse feito alguns cortes de gastos e algumas mudanças, como novos produtos poderia ter sido bem pior.” [...] “Ficamos com bastante dívidas durante a pandemia, mas fui conseguindo, mesmo com o aumento de despesas devido as indenizações, e as despesas fixas e principalmente a baixa de vendas, consegui arrumar maneiras de liquidar as contas renegociando.”

Entrevistado 4: “Queda de 75% relacionado aos dois últimos anos.” [...] “Centralização de débito em duas fontes de insumos de matéria prima, com a liquidez das receitas, liquidamos as despesas.”

Entrevistado 8: “Teve redução, mas na medida que houveram flexibilizações governamentais, voltou a crescer.” [...] “Sim, mas a custo muito alto.”

Os entrevistados relataram que em relação ao faturamento houve uma grande queda, comparando ao ano de 2019. Entretanto, conforme houve flexibilização das medidas impostas pelos governos, houve uma pequena melhora. O que se associa ao apresentado pelos levantamentos realizados pelo SEBRAE (2020) onde 87% das empresas declararam que o faturamento mensal caiu comparativamente a um mês normal.

Afirmam também que apesar da crise instaurada, conseguiram liquidar suas dívidas, mas de forma gradual, renegociando e fazendo parcelamentos tanto de impostos quanto de demais débitos. A partir disso, observou-se uma grande reestruturação das empresas no período de crise, onde todas buscaram reconfigurar-se semana a semana de acordo com as medidas impostas, o que resultou em um relevante conhecimento aos gestores.

À medida que questionados acerca da redução de custos nas suas empresas, 8 os 10 entrevistados afirmaram reduzir custos no período pandêmico, indo desde o corte de gastos supérfluos, como telefone fixo (E2), até a redução de carga horária e ao desligamento de funcionários (E3 e E6). Fatos estes comprovados por outras pesquisas, onde cerca de 23,8% das empresas em funcionamento no País, adiaram o pagamento de impostos e tributos e cerca de 8,1% das empresas no período da primeira quinzena de julho até a segunda quinzena de agosto de 2020 reduziram custos, com suspensão de contratos ou demissão definitiva de seus funcionários, o que vai de encontro com os achados deste estudo (IBGE, 2020).

Quanto ao apoio de algum relatório empresarial, 8 dos gestores entrevistados afirmaram realizar esta redução de custos apenas baseados em sua experiência de mercado. Destaca-se a perspectiva do Entrevistado 5:

“[...] Ficamos muito apavorados, tentamos reduzir custos de todas as formas. Foi mais na experiência e na expectativa que desse certo, porque nessa época ainda não tínhamos o controle de nada e por isso que se viu a necessidade de implantar um sistema gerencial pra controlar o que entrava e saía, nisso a pandemia nos ajudou.”

Portanto, observou-se os gestores geralmente baseiam-se somente na sua perspectiva de mercado, sem auxílio de relatórios contábeis ou empresariais. Embora sintam a necessidade de implementar sistemas de controle para obtenção de melhores resultados, pois conforme os empresários entrevistados, a crise causada pela pandemia foi onde sentiram mais necessidade de um planejamento gerencial e um melhor acompanhamento de seus relatórios. Constatou-se, então, que durante o período de crise, se utilizados os mecanismos da CG poderiam ter uma

preparação para enfrentar estes momentos, como um planejamento estratégico, reservas ou planos de contingência. Uma vez que a Contabilidade Gerencial não transmite apenas informações financeiras, pois tem como função atender as precisões de seus usuários fazendo planejamentos com o intuito de ter um controle eficaz para um bom resultado no processo decisório (BRANDÃO; SILVA, 2020).

À vista disso, os estudos de Costa et al., (2020) confirmam a análise positiva em relação ao uso da CG como ferramenta de auxílio à gestão empresarial em micro e pequenas empresas, destacando sua utilização como uma fonte de dados elaboração de planejamento das ações, atingindo diretamente a lucratividade. Neste sentido, afirma-se que a área contábil gerencial contribui com as tomadas de decisões adequada, podendo ser eficaz para escapar e atravessar a crise sendo uma ferramenta imprescindível para qualquer organização, independentemente de seu tamanho. Deste modo, a Contabilidade Gerencial é importante pois faz a união de várias técnicas contábeis já conhecidas como a análise de balanços, financeira, na contabilidade de custos, no setor contábil financeiro, sendo estas colocadas sob uma ótica diferente, com mais atenção aos detalhes, numa forma de classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em processo decisório (IUDÍCIBUS, 2009).

#### 4.3 CONTABILIDADE GERENCIAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Visando identificar a influência da CG no desempenho das empresas estudadas, questionou-se quanto a análise e controle do desempenho durante o período de pandemia pelos empresários. Dos 10 administradores questionados, 6 informaram que não realizaram avaliação e controle de desempenho. Os 4 que alegaram realizar esta análise, disseram ser de modo informal, baseados em suas expectativas e experiências de mercado, conforme destaca-se abaixo:

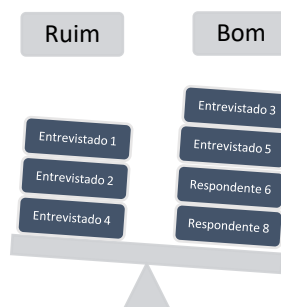
Entrevistado 1: “Não, eu faço o controle só pela minha experiência e conhecimento mesmo, vou vendo como está o desenvolvimento dos funcionários, os atendimentos, a cozinha, mas tudo conforme a minha experiência, nada formal.”

Entrevistado 2: “Só por meio informal, por mim mesmo fui vendo os pontos a serem melhorados e achando alternativas.”

Deste modo, notou-se que as microempresas pesquisadas não realizam controle do desempenho organizacional, àquelas que o realizam, o fazem de modo informal. Neste sentido, destaca-se a eficácia da utilização de indicadores subjetivos de desempenho sendo uma opção viável quando há a inexistência de dados secundários, que é o caso das micro e pequenas empresas, uma vez que estas não possuem dados suficientes para o método objetivo baseado apenas em dados numéricos (HOQUE, 2005).

Com o objetivo de entender a visão dos gestores quanto ao desempenho de suas empresas na pandemia, questionou-se sobre qual a avaliação dos mesmos perante a sua empresa no ano de 2020 em relação ao ano de 2019, conforme Figura 7:

Figura 6 – Avaliação do Desempenho



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Diante do exposto, alguns entrevistados não identificaram pontos positivos, trazendo em suas afirmações o quanto tiveram dificuldades durante a pandemia. Entretanto, identificou-se que apesar da crise e dos impactos causados por ela, os empresários conseguiram se reerguer. Assim sendo, percebe-se que todos os entrevistados identificaram as mudanças as incertezas do mercado, precisando se adaptar, estabelecendo estratégias e reinventando seus negócios. Estudos dizem que em ambientes altamente incertos, com necessidade de aumentar a flexibilidade estratégica da empresa, é necessário se envolver em atividades de previsão estratégica, melhorando a qualidade das discussões e tomada de decisão (HAARHAUS; LIENING, 2020). Nesta mesma perspectiva, foram questionados quanto a utilização de estratégias em meio a pandemia, sendo destacados alguns entrevistados, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Estratégias desenvolvidas na pandemia

Entrevistados:	Estratégias identificadas:		Respondentes:	Estratégias identificadas:
Entrevistado 1: (Restaurante)	- Corte de gastos - Dispensa de Funcionários	- Mudança no formato de servir; - Tele-Entregas	Respondente 5: (Serviço de Engenharia)	Prospectar mais clientes
Entrevistado 2: (Ind. de calçados)	- Desenvolvimento de novos produtos; - Matéria prima de baixo custo.	- Retenção de novos clientes.	Respondente 6: (Serviço de TI)	- Captação de recursos; - Elevação do ticket médio; - Diversificação do portfólio de serviços
Entrevistado 3: (Comércio de roupas)	- Criação de catálogos - Utilização de redes sociais	- Criação de site - Bag Delivery - Atendimento Personalizado	Respondente 8: (Comércio)	- Controle de despesas
Entrevistado 4: (Ind. de couros)	-Estrutura física privada; -Redução de volume em estoque (estoque direcionado).	- Capitalização de clientes		

Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Identifica-se diante dos dados mencionados que mesmo estando inseridas em um contexto de incertezas, as empresas buscaram alternativas para se manterem no mercado. Todos os entrevistados relataram que foram incentivados pela situação da pandemia a repensar processos e estratégias. À vista disso, empresas têm maior probabilidade de adaptar seu modelo de negócios diante de ameaças percebidas do que em condições de oportunidades (SAEB; LIEN; FOSS, 2017)

Quando questionados se estas estratégias desenvolvidas seriam mantidas no pós crise, os empresários alegaram que iriam levá-las para o futuro da empresa, como a empresa de comércio de roupas que enfatizou a estratégia de “criação de catálogos”, onde houve a melhor divulgação de seus produtos, também a indústria de calçados que ressaltou a estratégia de criação de novos produtos para produção, atraindo assim, novos clientes. Com esta afirmação cabe ressaltar que em uma crise, é necessário encontrar oportunidades e traçar um futuro melhor, não apenas fazer com que a empresa sobreviva (VARGO; SEVILLE, 2011).



Contudo, cabe verificar a principal questão desta pesquisa, constando que há uma ligação entre a CG e o desempenho organizacional, na qual os empresários entrevistados relataram sua percepção em relação ao acompanhamento da Contabilidade Gerencial que poderia influenciar em um melhor desempenho da organização. A maioria dos gestores declarou que o acompanhamento da CG atrelada às suas práticas induz a um desempenho superior. Neste sentido, cabe ressaltar a resposta dos entrevistados 3, 4 e 7:

Entrevistado 3: “Sim, no nosso caso se tivéssemos um acompanhamento teria sido bem melhor, porque a gente ficou bem perdida, se antes da pandemia a gente já tivesse vindo com a análise da Contabilidade Gerencial poderíamos ter sido melhores.”

Entrevistado 4: “Sim. O empreendedor necessita do apoio de capacitados técnicos relacionados a contabilidade operacional, devido as atualizações e mudanças diárias existentes na contabilidade vigente. Sendo de extrema importância este suporte para tomada de decisões.”

Perante as colocações dos entrevistados verifica-se que a Contabilidade Gerencial atrelada ao desempenho organizacional resulta em melhores resultados para as pequenas empresas. Entretanto, pela falta de planejamento e acompanhamento contábil, as empresas não tem reserva ou plano de contingência. Constata-se então que, embora a crise da Pandemia seja sem precedentes, com a Contabilidade Gerencial elas estariam mais preparadas para a adversidade, tendo acompanhamento gerencial dos custos, impostos, fluxo de caixa controlado e principalmente orientação dos controles necessários para suportar os contratemplos ocorridos, o que certamente iria resultar em um desempenho superior.

Verificou-se ainda, que a CG pode promover aprendizado quando avalia o desempenho e apresenta diagnóstico da situação, permitindo tomar medidas para aperfeiçoamento, preocupando-se em ampliar a comunicação dos resultados a todos os envolvidos, para que auxiliem a busca por melhoria contínua, obtendo assim um desempenho positivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a aplicação da Contabilidade Gerencial em MPEs e sua influência no desempenho organizacional durante a pandemia da Covid-19. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, através da aplicação de entrevistas com administradores de 10 microempresas da cidade de Portão/RS.

Os resultados obtidos através da análise das entrevistas, evidenciaram que o principal objetivo da contabilidade que é fornecer informações para tomada de decisões, não está sendo atingido nas empresas em questão, uma vez que os 10 entrevistados afirmaram só utilizar para fins fiscais, ou seja, somente para cumprir as obrigações perante o fisco, não sendo utilizadas para fins gerenciais e no processo decisório. Ainda, 8 dos 10 empresários afirmaram não consultar o contador para situações gerenciais, apenas para situações de legislação, trabalhistas, tributárias e não rotineiras, constatando que se preocupam somente em manter-se regularizados, sem priorizar seu modo de gerenciamento ou como podem melhorar seu desempenho, trazendo retornos financeiros positivos.

Quanto à utilização das práticas de Contabilidade Gerencial em específico, os resultados indicam que os empresários têm dificuldade para utilizá-las, devido ao pouco conhecimento que possuem sobre o assunto. Verificou-se que as principais práticas utilizadas pelas empresas entrevistadas estão relacionadas ao controle de contas a pagar e contas a receber, e em ambos, 9 das 10 empresas possíveis alegaram aplicá-las e 7 delas fazem o uso destas práticas também para a tomada de decisão. As demais rotinas gerenciais estudadas foram analisadas como pouco utilizadas, pois os empresários afirmaram que não as utilizam para a tomada de decisões. Ainda,

foi possível identificar que as MPEs estudadas se limitam ao uso de ferramentas mais básicas, não tendo, inclusive, conhecimento de práticas mais modernas para agregação de valor e vantagem competitiva.

Em relação à crise da Covid-19, os resultados identificaram que os entrevistados não viram pontos positivos, embora tenham conseguido se reerguer através da formulação de estratégias, como corte de gastos, desenvolvimento de novos produtos, utilização de redes sociais, dentre outras desenvolvidas. Neste contexto de crise, os entrevistados E1, E2, E3 e E9 tiveram piores resultados em relação à situação financeira, visto que não possuíam reservas ou recursos para se manter. Ainda, 8 dos gestores entrevistados afirmaram realizar a redução de custos apenas baseados em sua experiência de mercado, sem auxílio de relatórios contábeis e gerenciais.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, de 10 administradores questionados, 6 informaram que não realizaram avaliação e controle de desempenho e 4 alegaram realizar esta análise de modo informal, baseados em suas expectativas e experiências de mercado. Deste modo, notou-se que as microempresas pesquisadas não realizam controle do desempenho organizacional, e aquelas que o realizam, o fazem de modo informal. Assim, os resultados apontam a necessidade e a importância de utilizar e aplicar estas ferramentas, pois caso as MPEs tivessem um acompanhamento contábil gerencial contínuo em meio à crise da pandemia, poderiam sofrer menos impactos financeiros.

Contudo, constatou-se que o objetivo do estudo foi atingido, pois verificou-se que a Contabilidade Gerencial atrelada ao desempenho organizacional poderia proporcionar melhores resultados para as empresas estudadas. Caso aplicassem, estariam melhores preparadas para a adversidade, tendo acompanhamento e planejamento gerencial de custos, impostos, fluxo de caixa controlado e principalmente, a orientação dos controles necessários para suportar os contratemplos ocorridos, o que certamente iria resultar em um desempenho superior.

Apesar de pequena, a amostra contribuiu para evidenciar que há uma influência positiva e significativa na relação entre as práticas de Contabilidade Gerencial e o desempenho, já que, quanto maior a utilização destas práticas, maior e mais positivo será o desempenho. Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua para o entendimento da importância do uso de Práticas de Contabilidade Gerencial em pequenas empresas e o quanto pode resultar em um melhor desempenho quando desenvolvida da forma correta.

Por fim, aponta-se que mais pesquisas são necessárias acerca do assunto, com uma amostra maior e a utilização de outras variáveis para os relacionamentos investigados, visando mudar o foco da mensuração contábil para a gestão organizacional, atendendo à necessidade dos interessados na organização, no desempenho superior, em orientações de decisões a serem tomadas, e focando em aprender com o passado para aperfeiçoar o desempenho futuro.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

AVERBUG, A., GIAMBIAGI, F. (2000). **A Crise Brasileira de 1998/1999 - Origens e Consequências**. BNDES Texto para discussão n. 77, 05/2000. Rio de Janeiro, 2000.

Disponível

em:[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/Td/Td-77.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/Td/Td-77.pdf). Acesso em: 04 mai. 2021.

BANTERLI, F. R.; MANOLESCU, F. M. K. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país.** XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos-SP – Brasil, 2007. Disponível em: [http://inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512\\_01O.pdf](http://inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf). Acesso em: 04 mai. 2021.

BRASIL. GOVERNO FEDERAL. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país.** 2020. 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: 05 abr. 2021.

BRASÍLIA. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Congresso. Senado. Constituição (2006). **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - Lei Complementar.** Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 01 maio 2021.

CABRELLI, F. L.; FERREIRA, A. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Ano V – Número 09 – Maio de 2021.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FGV. **A Crise de Crescimento do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2016. 9788595156777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595156777/>. Acesso em: 29 Jun 2021.

LIMA, L. J.A.de; SOUSA, L. dos S. **A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci –Belém (PA).** Revista Acadêmica e Científica da FCAT, v. 2, n. 3, 2013.

MARCELINO, J. A., REZENDE, A., MIYAJI, M. (2020). **Impactos Iniciais Da Covid-19 Nas Micro E Pequenas Empresas Do Estado Do Paraná - Brasil.** Boletim de conjuntura (BOCA), 2(5). Disponível em <http://doi.org/10.5281/zenodo.3779308>. Acesso em 25 mai. 2021.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2017.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PADOVEZE, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e Gestão para Micro e Pequenas Empresas.** 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

SANTOS, V.; SILVA, T. B. J.; LAY, L. A.; NASCIMENTO, L., VALERETTO, G. J. **Estratégias Organizacionais e o Desempenho das Empresas Que Realizaram Inicial**

**Public Offering (IPO).** Gestão.Org, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 46-60, 31 out. 2017. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272017v15n1.p46-60>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima *et al.* **ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS EM TEMPOS DE PANDEMIA:IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES EM COOPERATIVAS GAÚCHAS.** *Salão do Conhecimento.* Ijuí, p. 1-11. 21 out. 2020. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/issue/view/221>. Acesso em: 12 maio 2021.

SEBRAE. **Conheça as medidas do governo para diminuir o impacto do coronavírus.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-medidas-do-governo-para-diminuir-o-impacto-docoronavirus,eec7013d92e01710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29 Jun. 2021.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios, 2020.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 1 Jun. 2021.