

## MAPEAMENTO DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

### MAPPING OF MANAGEMENT CONTROLS FOR FINANCIAL SUSTAINABILITY

Victor Pereira Rodrigues de Mendonça<sup>1</sup>, Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos<sup>2</sup>, Valéria Perpétua Evaristo da Costa<sup>3</sup>, Christianne Calado Vieira de Melo Lopes<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo buscou mapear quais controles gerenciais foram utilizados para que as micro e pequenas empresas não tivessem suas atividades encerradas no período da pandemia. Utilizou-se como amostra, empresas atuantes no comércio de alimentos prontos, situadas no município de Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Recife/PE. Foi realizada uma pesquisa qualitativa mediante seleção prévia das empresas que se adequaram aos perfis. *A priori*, utilizou-se método exploratório, a fim de compreender os perfis das micro e pequenas empresas e dos empresários, por meio de aplicação de questionário, com 22 gestores, por meio da plataforma do *google* formulários. *A posteriori*, foi realizada entrevista, com um gestor específico para verificar como esse toma suas decisões e quais foram as tomadas no período pandêmico. Os resultados apontam para as seguintes decisões: reduzir a equipe de funcionários, cortes em gastos com propaganda e marketing, como também na compra e utilização de insumos, renegociação de dívidas com fornecedores e pagamento das obrigações tributárias em dia. A contribuição deste estudo se dá em subsidiar informação de apoio a micros e pequenas empresas em situações contingenciais, além de fomentar estudos futuros acerca do tema.

**Palavras-chave:** controles gerenciais, mapeamento, pandemia, sustentabilidade financeira.

**Abstract:** The objective of this study sought to map which management controls were used so that micro and small companies did not have their activities closed during the pandemic period. The sample included companies operating in the ready-to-eat food trade, located in the municipality of Jaboatão dos Guararapes, metropolitan region of Recife/PE. Qualitative research was carried out through prior selection of companies that suited the profiles. *A priori*, an exploratory method was used in order to understand the profiles of micro and small companies and entrepreneurs, through a questionnaire with 22 managers, using the Google Forms platform. Afterwards, an interview was carried out with a specific manager to verify how he made his decisions and what were made during the pandemic period. The results point to the following decisions: reducing the number of employees, cuts in advertising and marketing

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); E-mail: [victor.rodriguesmendonca@ufpe.br](mailto:victor.rodriguesmendonca@ufpe.br); ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0974-6354>.

<sup>2</sup>Pós-Doutorado na Universidade de São Paulo (USP) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP. E-mail: [ana.svasconcelos@ufpe.br](mailto:ana.svasconcelos@ufpe.br); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1963-8456>.

<sup>3</sup>Mestra em Ciências Contábeis pela UFPE; E-mail: [valeria.perpetua@ufpe.br](mailto:valeria.perpetua@ufpe.br); ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4400-5304>.

<sup>4</sup>Doutora em Contabilidade pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [christianne.lopes@ufpe.br](mailto:christianne.lopes@ufpe.br); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7024-9843>.

Artigo recebido em 29/09/2023, revisões requeridas em 25/11/2023, aceito para publicação em 15/12/2023, Editor responsável José Jonas Alves Correia.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

expenses, as well as in the purchase and use of inputs, renegotiation of debts with suppliers and payment of tax obligations on time. The contribution of this study is to provide information to support micro and small companies in contingency situations, in addition to promoting future studies on the topic.

**Keywords:** management controls, mapping, pandemic, financial sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o final do ano de 2019 e o início de 2020, a China, no primeiro momento, e logo após o mundo foram surpreendidos com o surgimento de um vírus, Sars-CoV-2 que origina a COVID-19, considerada a maior pandemia do século (Oliveira, 2020, p. 19, *apud* Liu *et al.*, 2020). Uma pandemia não se restringe apenas a uma questão sanitária, mas também afeta diversos outros setores, como a economia, o meio ambiente e as relações sociais que controlam o funcionamento mundial (Gama Neto, 2020). Para que houvesse estabilidades nos casos, o CNS (Conselho Nacional de Saúde, 2020) emitia declarações de emergência com ações de suspensão de atividades não essenciais trazendo restrição de serviços e comércios, com objetivo de evitar o aceleração de novos casos e conter o colapso dos sistemas de saúde (Gama Neto, 2020), e com isso, trazendo impactos econômicos.

Regidas pela Lei complementar nº 123 (2006), as Microempresas, ou seja, sociedades que auferem anualmente receita igual ou inferior a R\$ 360 mil, e Pequenas Empresas, que são as sociedades com receita anual maior que R\$ 360 mil ou igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (Sebrae, 2022a). Por conta do isolamento social, acabaram sendo mais afetadas, uma vez que boa parte delas atuam em setores de comércio e serviços (Sales & Macedo, 2021). Com isso, empresas se tornaram mais ativas remotamente e os consumidores amplificaram demandas por serviços online (Aveni, 2020).

A partir desta premissa, houve um aumento de 11% na proporção das empresas que venderam utilizando as redes sociais e que estavam classificadas como serviços de alimentação, sendo o *whatsapp*, o principal canal de venda, responsável por 86% do contato com o consumidor (Sebrae, 2021a). As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) atuam consideravelmente no movimento da economia, pois além de proporcionar empregabilidade, tem relevante participação no mercado (Vitória & Meireiles, 2021). Para o Sebrae (2020, p. 6), “em âmbito nacional, as Micro e Pequenas Empresas respondem por cerca de 30% da produção de riqueza do País”.

Conforme o Sebrae (2021b), no boletim de impacto do Coronavírus, o segmento de alimentação teve nas vendas on-line uma oportunidade de contornar a crise. A pesquisa mostrou que 72% dos negócios realizavam este tipo de venda, impulsionado pelo *delivery*, e que 29% deles tinham mais de 50% do faturamento decorrente destas vendas. A pesquisa demonstrou também que 58% das empresas de alimentação buscaram recursos financeiros no mercado, e apenas 50% conseguiram, 45% não conseguiram e 5% aguardavam resposta das instituições bancárias. Neste aspecto econômico, a pandemia de COVID-19 afetou diretamente os negócios em todo o mundo (Avelar *et al.*, 2021).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

Segundo pesquisa realizada pela Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2021), que representa os empresários do setor alimentício brasileiro, juntamente com a consultoria Galunion, especialista no mercado de *food service*, e com o Instituto *Foodservice* Brasil (IFB), demonstrou que, boa parte das empresas do setor ainda estavam endividadas, sendo que mais de 71% dos bares e restaurantes afirmaram ter passivos a pagar, proveniente de dívidas. No qual, 79% deviam para bancos, 54% estavam com impostos com pagamentos em atraso e 37% tinham débitos com fornecedores.

Das empresas ouvidas, 29,2% tinham dívidas que representavam até 3 meses do faturamento mensal. Cerca de 28,1% afirmaram que o endividamento representa até 6 meses da receita mensal, e 15% afirmaram que as dívidas representavam até 12 meses. Já 19,4% tinham dívidas superiores a um ano de faturamento e 3% disseram que o total era inferior a um mês da receita. A pesquisa também mostrou que desde o começo do período pandêmico, cerca de 64% promoveram demissões. Em média, 21% dos colaboradores foram demitidos.

Em outra pesquisa realizada pela ANR, em agosto e setembro de 2021, demonstrou que 62% das empresas ainda não haviam recuperado as vendas, quando comparadas com julho de 2021 e julho de 2019. O critério de escolha do segmento de serviço de alimentação (*food service*), foi pela evidência de que este segmento é responsável por cerca de 10,1% do Produto Interno Bruto nacional, faturando cerca de US\$ 614,3 bilhões no ano de 2016, e é referente à alimentação realizada fora de casa, ou seja, as empresas que realizam a produção de alimentos com foco no consumidor final.

Diante do cenário apresentado, esta pesquisa buscou responder: **Quais controles gerenciais foram determinantes nos empreendimentos de pequeno porte, no segmento alimentício, para sustentabilidade financeira no período da pandemia?** Este estudo tem como objetivo mapear quais controles gerenciais foram utilizados para que as micro e pequenas empresas não tivessem suas atividades encerradas no período da pandemia.

A relevância do tema justifica-se em subsidiar informação de apoio a micros e pequenas empresas em situações contingenciais, além de fomentar estudos futuros acerca do tema. Implementar controle financeiro na empresa significa ter visão sobre a real situação que o empreendimento se encontra (Kalil, 2020). Destaca-se também a relevância do tema para os profissionais e estudantes de ciências contábeis, fornecendo uma visão prática, para subsidiar conhecimentos teóricos a fim de apontar soluções para os diversos problemas contábeis de sustentabilidade financeira e gerencial das empresas.

A originalidade do presente estudo apresenta-se em consolidar no mapeamento dos controles gerenciais, as peculiaridades dos empreendimentos e das tomadas de decisão, resultando em uma pesquisa mais aprofundada. Diante do exposto, esta pesquisa buscou contribuir para área da Contabilidade nos aspectos teóricos, descrevendo sobre processos decisórios enfrentados pelos empresários diante de situações contingenciais, em específico no período da pandemia, e de forma prática identificar as ações que foram implementadas nos processos de gestão buscando a sustentabilidade financeira no modelo de negócio.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processo Decisório e as Decisões Racionais

O processo decisório é um ato cognitivo que resulta na solução de escolha dentre as alternativas possíveis, podendo ser racional ou intuitiva (Iunes, 2021). A racionalidade, de um ponto de vista instrumental, é definida como uma ferramenta a ser aplicada para que o indivíduo atinja seus objetivos (Cosenza, 2016). O processo de tomada de decisão permeia toda a vida, inclusive em decisões econômicas e financeiras, ou seja, tomamos decisões e fazemos escolhas o tempo todo, com isso precisamos de tempo para avaliar e projetar cenários diferentes, e se faz necessário questionar as premissas e pressupostos dos quais estamos nos baseando para, somente assim, tomar decisões potencialmente mais conscientes e mais racionais (Souza, 2018).

No ambiente organizacional, assim como no meio social, o gestor vive constantemente tomando decisões. O processo de tomada de decisão é essencial na administração organizacional e apesar de toda a infraestrutura e recursos alocados em qualquer organização, a tomada de decisão parte eminentemente de uma ação do indivíduo, do ser humano (Costa Júnior, 2014). O modelo racional afirma que os tomadores das decisões detêm de informações perfeitas, e que são capazes de avaliar cada alternativa, para que, ao final do processo, consigam tomar decisões totalmente imparciais sobre o que será melhor para a sua empresa. Contudo, isto nem sempre é possível de ser concretizado, pois, fatores como as emoções, preferências individuais e políticas da empresa podem interferir neste processo (Bertoncini *et al.*, 2013).

Nas empresas, a todo momento decisões estão sendo tomadas, sejam elas simples ou complexas. São as decisões que locomovem as empresas e definem os seus passos seguintes. No ambiente empresarial, segundo (Lemos, 2018), as decisões podem ser dispostas em três níveis distintos: decisões estratégicas, que estão relacionadas às grandes escolhas da empresa e possuem um grau elevado de incerteza, decisões táticas que são as formas de colocar em prática as decisões estratégicas e decisões operacionais, que são as definições de como colocar em prática as escolhas definidas no nível tático.

As decisões gerenciais geralmente envolvem riscos e podem ter consequências graves, pois, qualquer decisão tomada de forma precipitada ou intuitiva, sem embasamento técnico científico, pode prejudicar o gerenciamento, e conseqüentemente, todo o processo em que a empresa está inserida. No caso das microempresas, o processo decisório é primordial para que os gestores consigam não somente evitar a mortalidade, mas atingir o desenvolvimento e o crescimento destas organizações (Oliveira & Simonetti, 2010).

Como demonstrado no estudo realizado por (Andrade *et al.*, 2012), o processo decisório e tomadas de decisões racionais, são assuntos recentes e não muito explorados, sendo assim, ainda existem falhas, como a racionalidade humana, que é imperfeita, o que pode acarretar decisões precipitadas, capazes de prejudicar os empreendimentos. Variáveis como, o local que a empresa está inserida, a área de formação e o grau de escolaridade dos gestores, o conhecimento contábil e financeiro dos empresários e o ramo de atividade podem impactar em como o gestor irá agir em diferentes situações, como a chegada de uma pandemia, por exemplo, fato que provocou uma nova mentalidade nos processos decisórios de gestão empresarial,

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

principalmente os do ramo alimentício, que tiveram que se adaptar o mais rápido possível, para não ter a sua continuidade comprometida.

Com isso, pode-se afirmar que a sustentabilidade financeira de uma empresa, seja ela do segmento alimentício que é o analisado por este estudo, ou por outro segmento, depende das decisões tomadas pelos seus gestores, que deverão analisar todos os dados e relatórios disponíveis, sendo estes relatórios contábeis ou não, devendo observar diversos fatores que permeiam suas escolhas, como a economia e ambiente que a empresa está inserida (Santos & Dacors, 2016). O que faz com que seja necessário realizar um planejamento e um estudo capaz de minimizar os riscos, ou seja, tentar evitar que as decisões sejam tomadas de formas errôneas, prevenindo possíveis perdas futuras e monitorando todos os aspectos que permeiam a gestão, a fim de manter o seu negócio gerando resultados positivos e, conseqüentemente, mantendo a sustentabilidade da empresa.

Portanto, realizar o planejamento estratégico pode garantir que o negócio tenha um bom desempenho no mercado em que atua e possa crescer e atingir seus objetivos (Almeida & Oliveira, 2020). Como citado, esta decisão deve ser realizada conscientemente e todas as ameaças devem ser analisadas, porém, nem sempre isto é uma situação fácil de lidar, como mostra a pesquisa realizada por (Oliveira & Jones, 2021), que buscou analisar a influência de crenças e valores no processo decisório, em que foi relatado que 60% dos gestores analisados, gestores de empreendimentos de pequeno porte de uma cidade localizada no estado de Minas Gerais, já tomaram decisões que vieram a prejudicar as suas empresas e 40% de todos que responderam ao questionário, já haviam tomado alguma decisão em sua empresa e vieram a se arrepender desta decisão posteriormente. Por isso, vale destacar que, um bom planejamento, alinhado à contabilidade gerencial, tornam mínimas as chances de se tomar uma decisão equivocada.

Neste estudo, buscou-se explorar quais são os perfis dos gestores e das empresas, em particular, quais foram os controles gerenciais de sustentabilidade financeira, que contribuíram para a sobrevivência do negócio na pandemia.

## 2.2 Aplicabilidade da Contabilidade Gerencial como Instrumento de Gestão

A contabilidade gerencial é uma área imprescindível a qualquer empresa, pois é um suporte no qual o empresário poderá se apoiar em suas decisões gerenciais, sobretudo os de micro e pequenas empresas (Henrique, 2008). Empresas que utilizam ferramentas de contabilidade gerencial em apoio à gestão, tendem a alcançar resultados positivos e também maior longevidade (Rodrigues & Zorzal, 2018) pois, é uma aliada para os gestores das empresas, visto que, apoiam o gerenciamento de informações e agregam valor ao processo decisório (Oliveira & Silva, 2018).

Com isso, faz-se necessário realizar estudos práticos com o intuito de observar como este gerenciamento está sendo realizado e como a contabilidade gerencial está auxiliando os gestores nos aspectos que envolvem a sua administração. Pois, a contabilidade gerencial como auxiliadora da manutenção da sustentabilidade financeira empresarial, as chances da empresa se manter ativa e positiva ao longo do tempo tendem a aumentar. Aplicando os controles da contabilidade gerencial, é possível demonstrar, como a utilização das ferramentas contábeis

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

refletem na melhoria dos processos da empresa (Teixeiras & Batista, 2018), uma empresa que não controla suas despesas e gastos, não realiza o fluxo de caixa, não acompanha seu faturamento, ou não busca apoio nos pronunciamentos contábeis, dificilmente terá êxito em sua sustentabilidade financeira.

Segundo a pesquisa de Ueno & Nova (2006) composta por 25 empresas, sendo 21 indústrias, 2 empresas comerciais e 2 prestadoras de serviços, todas localizadas na região metropolitana de São Paulo/SP, que buscou compreender a importância e a utilização da contabilidade gerencial. Verificou que os gestores de empresas de micro e pequeno porte, em sua maioria já estabelecidas no mercado, julgaram a contabilidade gerencial uma aliada na gestão dos negócios, sendo de suma importância no gerenciamento dos estabelecimentos, no qual, 40% dos respondentes concordaram totalmente que a Contabilidade é um sistema de informações que os tem auxiliado nas decisões e 84% concordaram totalmente quando questionados se a contabilidade gerencial é importante na gestão do negócio.

O estudo realizado por Mendes (2020), que relata sobre a importância de ferramentas contábeis como instrumento de gestão em micro e pequenas empresas situadas na cidade de João Pessoa/PB, que incluiu 16 perguntas objetivas enviadas a empresários selecionados e mantidos em anonimato, demonstrou que 83,1% afirmaram que as informações obtidas pela contabilidade são suficientes para a tomada de decisão e boa gestão, onde os entrevistados consideraram que para um bom funcionamento do negócio, a contabilidade é indispensável, o que reforça a temática da relevância do papel da contabilidade gerencial para a gestão fornecendo informações úteis para agir de forma planejada e assertiva, com zelo e prudência, mitigando decisões errôneas que poderiam prejudicar as finanças de suas empresas, e consequentemente a sua sustentabilidade financeira, do negócio.

### 2.3 Ferramentas de Gestão Financeira

Uma gestão financeira eficaz pressupõe a existência de relatórios contábeis e de informações gerenciais sistematicamente atualizados e à disposição do administrador financeiro. Os relatórios contábeis/gerenciais mais relevantes são o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa. Cada um destes instrumentos de apoio à decisão auxilia a tomada de decisão financeiramente correta nas empresas (Kuhn, 2012).

Segundo Matias (2023), a gestão financeira é definida como um grupamento de processos administrativos que facilitam a vida do gestor, pois envolve análise, planejamento e controle das atividades financeiras nas empresas. Já para Couto (2023), a gestão financeira é um conjunto de ações e metodologias relacionadas aos recursos econômicos da empresa. Por meio desse tipo de análise e controle, é possível saber quanto dinheiro entra e quanto sai, qual sua estrutura de custos e muito mais.

A implantação de ferramentas financeiras auxilia a gestão dos negócios, e são essenciais para que as empresas tenham maior competitividade, possibilitando a continuidade das suas atividades (Martins, 2014). Na atualidade, não basta ao empresário de MPEs ter somente o espírito empreendedor, é necessário também que ele possua conhecimento sobre a administração de seus recursos financeiros (Lopes *et al.*, 2019).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

Segundo Giustina (2017) que buscou identificar o uso dos controles gerenciais em MPEs, atuantes no ramo de comércio varejista de alimentos, localizadas na cidade de Florianópolis, como bares e restaurantes, concluiu que no que tange o controle financeiro, a maioria dos gestores costumam realizar um plano de ação em suas empresas para verificar o alcance de metas e acompanhar o andamento por meio de controles que podem a medida do possível, evidenciar as movimentações de caixa para que o planejamento não esteja com “furos”. O estudo aponta que, os controles gerenciais auxiliam de maneira positiva o gestor para a administração de seu negócio.

Em outro estudo, realizado por (Bauermann *et al.*, 2021), que buscou verificar a gestão financeira nos pequenos negócios do ramo alimentício no período da COVID-19, em Conchal/SP, sendo realizadas entrevistas com empreendedores com o intuito de demonstrar na prática como eles exerciam o controle financeiro da empresa durante a pandemia, verificou-se que os empreendimentos que possuem controle financeiro, mesmo que seja de uma forma simplificada, são bastante relevantes para a continuidade do negócio. Foi ressaltado ainda que, diante do momento da pandemia considerado como risco econômico para os empreendimentos, faz-se necessário maior atenção nos controles para que o empreendimento se perpetue e traga benefícios ao empresário.

Nesse sentido, empresas que utilizam ferramentas de gestão em apoio à administração, tendem a alcançar resultados positivos e também maior longevidade (Rodrigues & Zorzal, 2018), pois, para assegurar uma adequada margem de lucratividade é essencial que os gestores possuam conhecimento de ferramentas financeiras. Dessa forma, em uma situação de crise, a empresa poderá identificar possíveis pontos de atuação (Fonseca *et al.*, 2022) sendo imprescindível que os gestores atuem de forma efetiva no controle das finanças e do planejamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é dividido em duas partes. Na primeira parte, a pesquisa de caráter exploratória busca entender quais são os perfis dos empresários e das empresas de pequeno porte, do ramo alimentício em Jaboatão dos Guararapes, procura expor e apresentar o ambiente dos aspectos selecionados (Koche, 2011) e coaduna os registros, ferramentas e elementos essenciais para o estudo (Santos & Domingos Filho, 2012). A segunda parte da pesquisa é de caráter descritivo, pois constata, verifica, explora e concatena acontecimentos, sem adulterá-los, e averiguar tais fatos, sem a intromissão do investigador (Rampazzo, 2002). Além de ser um estudo de caso em que tem a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí (Ventura, 2007).

Com uma abordagem qualitativa, o processo ocorre com a obtenção e conversão dos dados originários oriundos dos estudos de campo, seguida da categorização desses dados, de forma que possam ser tomadas decisões e que destes possam ser retiradas conclusões com a interpretação dos dados (Gil, 2002). Foi realizada também a interpretação subjetiva do objeto analisado, buscando entender quais práticas foram estabelecidas nos empreendimentos no momento da pandemia em decorrência da covid-19 na gestão monetária das pequenas empresas (Ribeiro, 2021).

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

Para coleta de dados, a priori foi realizado um questionário semiestruturado com 22 micro e pequenas empresas do ramo alimentício situadas em Jaboatão dos Guararapes/PE, através da plataforma do google formulários, respaldado pelo Termo de Livre Consentimento, verificou-se os perfis dos gestores dos empreendimentos.

Por conseguinte, realizou-se um estudo de caso em uma empresa que não participou do questionário, com a finalidade de mapear as práticas de controles, a partir das respostas do gestor e de seu conhecimento sobre as práticas de controles gerenciais. No mapeamento, utilizou-se de escala de níveis de aplicabilidade, conforme Tabela 1. Estabelecendo o seguinte critério:

**Tabela 1**

*Escala de aplicabilidade*

Nível 1 (Não está implantado, mas conhece)	Inicial (de 0% a 20%)
Nível 2 (Está implantado, mas não usa)	Básico (de 20,1% a 40%)
Nível 3 (Está implantado e usado parcialmente)	Intermediário (de 40,1% a 60%)
Nível 4 (Está implantado e com utilização parcial)	Aprimorado (de 60,1% a 80%)
Nível 5 (Está implantado e com utilização gerencial)	Avançado (de 80,1% a 100%)

Fonte: Adaptado medição de riscos TCU (2023).

Para esse mapeamento das práticas de controle interno, utilizou-se o embasamento literário, conforme Tabela 2.

**Tabela 2**

*Matriz teórica para mapeamento das práticas de controle interno*

<b>Categorias</b>	<b>Referencial Teórico</b>
Ferramentas de contabilidade gerencial como apoio na sua gestão	(Rodrigues & Zorzal, 2018)
Controle das despesas e dos gastos	(Teixeiras e Batista, 2018)
Relevância dos controles gerenciais	(Ueno & Nova, 2006)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O segundo instrumento de coleta, para verificar a percepção do gestor, apresenta-se em forma de entrevista dirigida, com um roteiro de perguntas fundamentadas na revisão da literatura sobre a gestão de sustentabilidade financeira, conforme Tabela 3 e 4.

**Tabela 3**

*Matriz de amarração teórica – tomada de decisão*

<b>Questões de Pesquisa</b>	<b>Categorias</b>	<b>Referencial Teórico</b>
<b>Q1.</b> Suas decisões no dia a dia como gestor, você considera que são: racionais; intuitivas.	Modelo Decisório	(Souza, 2018) (Oliveira & Simonetti, 2010)
<b>Q2.</b> Você recebe informações contábil- financeiras-gerencial capazes de te dar condições para avaliar sistematicamente e logicamente cada situação decisória?	Modelo Racional	(Bertoncini et al., 2013) (Santos & Dacors, 2016) (Gomes, Oliveira & Silva, 2017)
<b>Q3.</b> Quais fatores você considera que estão presentes no momento de decisões de um gestor?		

Q4. No seu dia a dia como gestor, quais decisões acontecem com maior frequência?	Níveis de Decisão	(Lemos, 2018)
--	-------------------	---------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

**Tabela 4**

*Questões para entrevista dirigida*

Questões de Pesquisa	Categorias	Referencial Teórico
Q1. Com a chegada da pandemia quais ações, para sustentabilidade financeira, foram realizadas na empresa?	Sustentabilidade Financeira	(Oliveira & Jones, 2021)
Q2. Quais novas ações/processos contábil-financeiro- gerencial, foram implementadas após a pandemia, a fim de minimizar riscos para tomada de decisões ou situações contingenciais?	Práticas contábil- financeiro- gerencial	(Andrade et al, 2012) (Gomes, Oliveira & Silva, 2017)
Q3. Quais informações fornecidas pela contabilidade foram essenciais para apoio na tomada de decisão no período da pandemia?	Informações Contábeis	(Mendes, 2020)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A delimitação espacial da pesquisa foi no contexto dos empreendimentos do setor alimentício na cidade de Jaboatão dos Guararapes/PE, situada na região do Grande Recife, capital de Pernambuco - Brasil. O critério de escolha deu-se por conta de o pesquisador residir nesta localidade, tendo acessibilidade aos estabelecimentos e ao gestor, para a viabilidade na coleta de dados. O critério de escolha do segmento foi o anseio em entender como o setor foi atingido e averiguar ações que contornaram as adversidades do período em estudo. Também se destaca a relevância do setor alimentício que só em Pernambuco, é responsável por 85% dos estabelecimentos comerciais, segundo a nota conjuntural no setor de alimentos, realizada pelo Sebrae (2012).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Perfil dos gestores e dos empreendimentos

As categorias escolhidas, conforme Tabela 5, baseiam-se em autores que apoiam a ideia de que tais variáveis são relevantes para a tomada de decisão. Como a Michelin *et al.* (2019), o qual demonstra em seu estudo que gestores com maior nível educacional, possuem conhecimento de gestão mais avançada. Já para Menegazzo *et al.* (2017), a idade e a experiência influenciam no exercício da tomada de decisão.

Tabela 5

Dimensão I: perfil dos respondentes

Função no estabelecimento	Tempo exercendo esta função	Maior nível de escolaridade	Área de formação	Idade
Sócio	8 anos	Pós-graduação	Gestão Tributária	33 anos
Sócia	2 anos e 2 meses	Pós-graduação	Relações Públicas	46 anos
Sócio	8 meses	Pós-graduação	Administração	35 anos
Sócio	1 ano e 6 meses	Ensino Superior Completo	Administração	27 anos
Sócia	3 anos	Ensino Superior Completo	Gastronomia	45 anos
Sócio	6 meses	Ensino Superior Completo	Administração	32 anos
Gerente	9 anos	Ensino Superior Completo	Direito	30 anos
Gerente	1 ano	Superior Incompleto	Recursos Humanos	21 anos
Gerente	1 ano	Superior Incompleto	Engenharia Mecânica	23 anos
Sócio	13 anos	Superior Incompleto	História	63 anos
Sócio	8 meses	Superior Incompleto	Gestão Comercial	40 anos
Sócio	4 anos	Ensino Técnico	Eletrônica	52 anos
Gerente	11 anos	Ensino Médio Completo	Não informado	36 anos
Gerente	8 meses	Ensino Médio Completo	Não informado	28 anos
Gerente	2 anos e 1 mês	Ensino Médio Completo	Não informado	24 anos
Gerente	5 meses	Ensino Médio Completo	Não informado	24 anos
Gerente	3 anos	Ensino Médio Completo	Não informado	41 anos
Sócio	17 anos	Ensino Médio Completo	Não informado	40 anos
Gerente	2 anos e 5 meses	Ensino Médio Completo	Não informado	21 anos
Sócia	4 anos	Ensino Médio Incompleto	Não informado	47 anos
Gerente	6 meses	Ensino Médio Incompleto	Não informado	20 anos
Gerente	19 anos	Ensino Médio Incompleto	Não informado	41 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As equipes de gestão formadas por membros mais velhos, menor diversidade de nível educacional e de tempo no cargo tendem a utilizar práticas mais tradicionais. Por outro lado, a equipe composta por gestores mais jovens, com nível educacional médio e diversidade de tempo no cargo, inclina-se para a utilização de práticas de orçamento mais sofisticadas (Michelon, 2019). Sendo assim, é importante analisar como os respondentes agiram de acordo com o momento de instabilidade.

Para esta análise, busca-se categorizar os perfis das empresas dos gestores pesquisados, para alcançar uma matriz de identificação dos empreendimentos de forma sistemática e organizada, entre os pontos levantados, está o ano de fundação do estabelecimento, organizados de forma crescente, para análise do momento de início das atividades. Como também o número de funcionários da empresa, para verificação do contingente humano desenvolvido. Por último, o ramo de atividade econômica, no qual, busca-se colher relatos de empresas de diferentes ramos, para uma melhor compreensão de acordo com as suas particularidades.

Para conhecer o perfil das empresas dos respondentes, a questão ano de fundação se torna relevante, pois, segundo Chiavenato (2007), uma das causas mais comuns de falhas nas decisões nos negócios é a inexperiência, tendo em vista que empresas o nível de mortalidade das empresas é maior nos primeiros anos de fundação Sebrae (2014), o que pode ser explicado por decisões errôneas dos gestores. Para corroborar essa máxima, busca-se questionar o número de funcionários das empresas respondentes, juntamente com o seu ramo de atividade econômica,

assim foi feito o levantamento a partir da busca pela diversidade das empresas, conforme Tabela 6.

**Tabela 6**

*Dimensão II: perfil da empresa*

Ano de fundação	Número de funcionários	Ramo de atividade econômica
1983	14	Pizzaria
1998	25	Padaria
2003	10	Pizzaria
2009	3	Doceria
2011	7	Pizzaria
2013	15	Bar
2015	8	Lanchonete
2015	8	Lanchonete
2017	3	Lanchonete
2018	4	Pastelaria
2018	11	Restaurante
2019	4	Pizzaria
2020	9	Hamburgueria
2020	3	Hamburgueria
2020	5	Sorveteria
2021	1	Cafeteria
2021	4	Lanchonete
2021	10	Doceria
2022	3	Doceria
2022	2	Bar
2022	2	Doceria
2022	4	Pizzaria

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

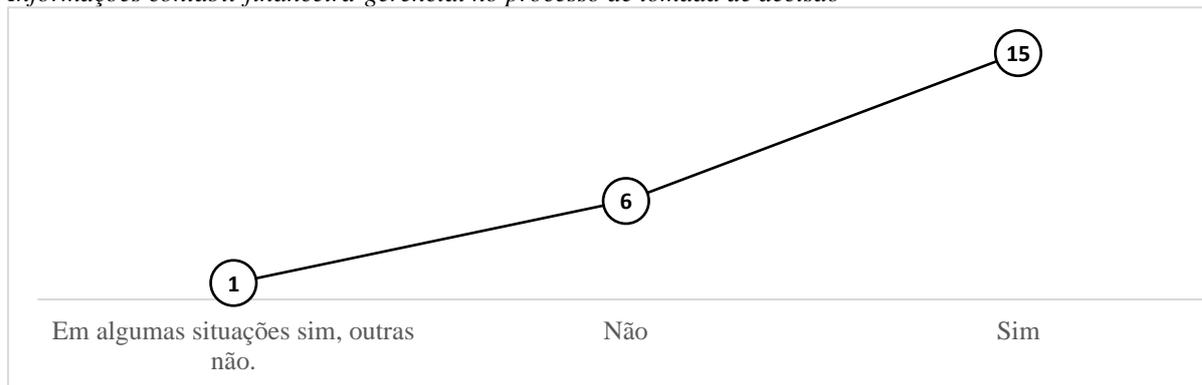
Na Tabela 6, como embasamento para todas as variáveis, é o estudo de Godoy e Gastaldi (2022), o qual aponta que a parte mais massiva das empresas possuíam 4 anos ou mais de existência, o que vai de contra esta pesquisa, que, como pode ser evidenciado que os dados são divergentes, pois, nesta pesquisa, as empresas analisadas iniciaram suas atividades mais recentemente, até mesmo dentro do período da pandemia, o que pode ser analisado como, o período também foi uma oportunidade de abrir negócios, uma saída para o momento contingencial.

Para a variável do número de funcionários, os dados conversam com os dos autores, pois, quando equiparados, às características de número de pessoas condiz com o demonstrado no Quadro 6, o que caracteriza as empresas como de pequeno porte, alvo de interesse neste estudo. Quando analisada a área de atuação das empresas, a pesquisa se diverge da realizada pelos autores citados, isso porque, esta alcançou mais segmentos econômicos, no qual, a presente pesquisa apresenta atuações diversificadas como forma de embasamento, para maior fidedignidade com a realidade.

Quando questionados quanto ao acesso a informações contábil-financeira-gerencial capazes de fornecer apoio à tomada de decisões, obteve-se o resultado conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1**

*Informações contábil-financeira-gerencial no processo de tomada de decisão*



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com o resultado apresentado na Figura 1, evidencia-se uma linha crescente de gestores que recebem informações contábil-financeira-gerencial apoiando-os no processo de tomada de decisão convergindo com o estudo de Gomes *et al.* (2017) onde verificou que a maioria dos gestores considera a contabilidade um fator relevante para o desenvolvimento e permanência das Pequenas e Médias empresas no mercado.

#### 4.2 Estudo de Caso

O estudo de caso tem a característica de estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí (Ventura, 2007).

A empresa estudada atua no comércio varejista de alimentos, especializada em açaí, cremes artesanais, crepes, sanduíches e hambúrgueres, atuando com vendas presenciais, por aplicativos de entrega, redes sociais e site próprio. Está localizada no bairro de Prazeres, na cidade de Jaboatão dos Guararapes, estado de Pernambuco. É uma empresa de pequeno porte, que está há quase 10 anos no mercado, onde estabeleceu bastante relevância no comércio local, no bairro onde está inserida. Atualmente, possui 8 funcionários que trabalham em turno único.

Foi realizada uma entrevista com o gestor, no dia 09 de fevereiro de 2023, sendo gravada em áudio, com a permissão do entrevistado, através da assinatura do Termo de Livre Consentimento, onde o mesmo deixa explícito que aceita participar da entrevista e está disposto a responder todas as perguntas que foram realizadas.

O objetivo de realizar esta análise em relação ao objeto de estudo da pesquisa é que com a análise destes dados, pode-se entender como os fatores passados explicam os comportamentos traçados pelos gestores com relação a suas ações e o ambiente de mercado.

**Tabela 7**

*Mapeamento das decisões do gestor do estudo de caso*

**Q1.** Suas decisões no dia a dia como gestor, você considera que são:

Racionais. Sempre busco parâmetros técnicos.	Intuitivas. Busco parâmetros na minha experiência como gestor.	Um pouco racional e um pouco intuitiva. Depende do tempo que tenho para tomá-las.
X		

**Q2.** Você recebe informações contábeis-financeiras-gerenciais capazes de te dar condições para avaliar sistematicamente e logicamente cada situação decisória?

Sim	Não	Em algumas situações sim, outras não.
X		

**Q3.** Quais fatores você considera que estão presentes no momento de decisões de um gestor? **(Pode assinalar mais de uma opção)**

Emoções	Preferências individuais	Política da empresa	Nenhum se aplica
X			

**Q4.** No seu dia a dia como gestor, quais decisões acontecem com maior frequência? **(Coloque em ordem de prioridade de 1 a 5, sendo a 1 de maior prioridade, ordem crescente)**

Estratégicas – de longo prazo	Táticas – médio prazo	Operacionais – curto prazo
3	2	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As decisões apresentam-se racionais, tomando como parâmetro o estudo de Bertoncini *et al.* (2013), o empresário possui informações capazes de avaliar as alternativas, para tomar decisões imparciais sobre o que será melhor para a organização. E ainda em consonância com o autor supracitado, pode-se verificar que os fatores emocionais são os mais presentes nas decisões, podendo ser determinantes pela influência que geram dentro do ambiente das empresas.

Quando perguntado sobre a frequência das decisões, o gestor aponta para as operacionais de curto prazo. Para os níveis de decisões dentro das empresas, definidas no estudo realizado por (Lemos, 2018), o gestor analisado afirmou que as mais frequentes são as decisões operacionais, ou seja, as decisões de curto prazo, aquelas que visam o momento instantâneo, que precisam ser analisadas e tomadas na hora, com o tempo curto e limitado, no qual, o gestor não possui um período para buscar ferramentas que apoiem essas decisões.

**Tabela 8**

*Mapeamento das práticas estratégicas, contábil, financeiras e gerenciais*

Dimensão das práticas no plano	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
<b>ESTRATÉGICO</b>						
Metodologias para abordar pilares de inovação com foco no negócio.					X	
Uso de ferramentas de gerenciamento, que permitem desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes.				X		
Metodologia de comunicação digital e gestão da comunicação nas redes sociais.					X	
Buscar Parceiros em redes empreendedoras.					X	
Motivação pessoal.				X		
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.					X	
<b>FINANCEIRO</b>						
Controle diário de vendas.					X	
Controle de estoque (controle de entrada e saída de produtos).					X	
Acompanhamento do faturamento em tempo real.					X	
Controle de pagamento de comissões (comissões de funcionários).	X					
Controle das contas a pagar e das contas a receber (controle de comandas).					X	
Controle dos fluxos de caixa e necessidade do capital de giro.					X	
Implementação do orçamento e controle orçamentário.					X	
<b>GERENCIAL/ CONTÁBIL</b>						
Determinação do mark-up para a formação do preço de venda.				X		
Cálculo de resultado mensal.	X					
Cálculo da lucratividade mensal.	X					
Cálculo da rentabilidade mensal.	X					
Cálculo da margem de contribuição.				X		
Ponto de equilíbrio do negócio.				X		
Demonstração de Resultados (mensal).				X		
Balanço Patrimonial.				X		
Cadastro de fornecedores.					X	
Cadastro de clientes.					X	
Informações fiscais e tributárias.					X	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Este questionário foi aplicado apresentando as alternativas de aplicabilidade com possibilidades de 5 níveis. Todos os níveis foram baseados na escala utilizada para medir os riscos pelo Tribunal de Contas da União.

Para as diretrizes estratégicas, os dados apontam, conforme Tabela 8, que o gestor possui conhecimento e aplica metodologias de inovação. Para o Sebrae (2021c), ter boas práticas no

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

plano estratégico, aliadas com práticas de inovação, promovem a solução de problemas complexos, no qual o gestor é confrontado regularmente e contribui para melhores resultados para a organização e para a equipe de trabalho, entre outros.

Quanto às práticas financeiras, verifica-se nível inicial quanto aos aspectos de controle de pagamento de comissões, apontando para não existência de políticas da empresa para recompensas. As demais práticas são apontadas como nível 5, melhor performance. Em momentos de incerteza econômica, é ainda mais essencial que o empreendedor organize todos os processos gerenciais do negócio (Sebrae, 2022b).

Para a aplicabilidade das práticas no plano gerencial, verifica-se nível inicial nos cálculos mensais de resultado, lucratividade e rentabilidade. Para Bomfim *et al.* (2013), o cálculo de rentabilidade, no qual estão inclusos o lucro e o resultado da empresa, é a principal dimensão para avaliar a performance financeira e operacional de um estabelecimento, com isso, vale salientar que o gestor avaliado se encontra em estágio pouco avançado nesta questão, o que pode dificultar análises internas.

Verificou-se nível 4 a determinação do mark-up, margem da receita de vendas sobre os custos diretos de produção e para a formação do preço de venda. Nesse sentido, destaca-se que são as mais difíceis decisões a serem tomadas dentro de uma empresa (Paulo, 2013; Souza & Moreira, 2000).

A margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, corrobora com a ideia trazida por (Gabriel *et al.*, 2016), que para sustentar a saúde monetária da empresa, é essencial o conhecimento de tais elementos, pois facilitam a gestão e aumentam os lucros. Neste aspecto, o gestor analisado segue o mesmo princípio, no qual mostrou-se ciente de que tais pontos necessitam de atenção.

Não se gerencia o que não se mede (Sebrae, 2022c), ou seja, é fundamental para o controle estabelecer medições, transformar em números os seus objetivos. O gestor precisa analisar os números para apoiar suas decisões, sendo assim, vale destacar que o gestor analisado ainda não está completamente ciente de todos os números de sua empresa, evidenciado em nível 1: resultado, lucratividade e rentabilidade.

Ainda nos aspectos contábeis, a relevância em ter controle no cadastro, é de identificar oportunidades de vendas a partir de informações relevantes (Sebrae, 2019). Com também auxilia em todos os processos, desde a compra da matéria-prima, até a realização da venda para o consumidor final, tendo em vista as respostas do gestor, ressalta-se que a empresa estudada se encontra bem operacionalizada neste aspecto. Os aspectos contábeis também subsidiam informações fiscais mitigando riscos (Sebrae, 2022e), como os juros e multas, por inobservância de obrigações principais ou acessórias, podendo comprometer o funcionamento da empresa.

Um dos controles que permitiram ao gestor verificar se os recursos disponíveis eram suficientes para manter as atividades operacionais da empresa, foi o controle de contas a pagar, pois como afirma Silva (2013), um controle interno apropriado para uma gestão eficiente no grupo de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades financeiras. Neste sentido, o gestor verificou quais setores da empresa eram influenciados por esse desembolso,

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

possibilitando apurar que a sua empresa possuía despesas que poderiam impactar negativamente a área financeira da empresa. Segundo Bartel (2011), o empresário deve conhecer toda sua estrutura empresarial, para garantir que a receita das vendas assegure o pagamento dos impostos, dos fornecedores e funcionários e ainda assim, garantir o resultado positivo (lucro) no final do período (exercício).

Sendo assim, o gestor teve que realizar uma análise interna, ou seja, estudo onde se busca examinar a qualidade e a quantidade dos recursos existentes na empresa, entre os quais estão: humano, material, financeiro e organizacional (Nunes, 2015). Pois em situações de crise, se faz necessário verificar os fatos e entender o que está acontecendo para definir o que poderá ser feito. Desta forma, o empresário verificou os setores administrativos, operacionais e de produção da sua empresa, com a finalidade de verificar os possíveis pontos de atuação. A Tabela 9 apresenta as mudanças realizadas na empresa, realizadas após a análise criteriosa, que tiveram o intuito de conter gastos, a fim de manter as operações da empresa.

**Tabela 9**

*Mudanças realizadas na empresa por conta da pandemia*

<b>Tipo de controle</b>	<b>Mudanças realizadas por conta da pandemia</b>
Quadro de funcionários	Reduziu o quadro de funcionários de 15 para 8, economizando cerca de 50% em despesas com a folha de pagamento e questões trabalhistas.
Publicidade e propaganda	Analisou e diminuiu despesas consideradas não essenciais para a sobrevivência da empresa, como gastos mensais com publicidade e propaganda, reduzindo assim, cerca de 40% o desembolso nesta despesa.
Insumos	Reuniu sua equipe e definiu ações para reduzir gastos com insumos e materiais de uso e consumo, como descartáveis e matérias-primas para produção, reduzindo o desembolso, em média de 25% neste aspecto.
Fornecedores	Renegociou dívidas e buscou novas oportunidades no mercado, adquirindo mercadorias de novos fornecedores que ofereciam condições financeiras mais atrativas, mantendo a qualidade de seu produto. Neste ponto, o gestor não obteve muito êxito com as negociações, contudo, conseguiu reduzir em 10% seu desembolso.
Tributos	Verificou quais eram os pagamentos de tributos que sua empresa estava obrigada a efetuar e criou uma planilha de calendário fiscal compartilhada com o escritório de contabilidade, para realizar os pagamentos em dia, a fim de reduzir custos desnecessários com multa e juros. Efetuando o pagamento em dia, o gestor reduziu os gastos fiscais em 5%. O valor foi relativamente baixo, porque a empresa já possuía este controle, porém ainda não esquematizado em planilhas e calendários.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Corroborando Porto e Meirinho (2020), afirmam que não foram poucas as empresas que efetuaram a dispensa de trabalhadores. A partir disso, esta foi uma alternativa utilizada pelo gestor, no qual, foi analisado que seria financeiramente viável e positiva. Posteriormente, o número de funcionários foi gradativamente regressado ao número de 15.

Ressalta-se o impacto positivo do maior controle nas questões de compra e venda com acompanhamento diário, nesse sentido cita Bogoni *et al.* (2020) que gerir os riscos, nos últimos anos, passou a ser uma preocupação fundamental no ambiente global e dinâmico em que as empresas atuam. Assim enfatizou o gestor que o capital da empresa tendeu a se manter positivo.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

A contabilidade se mostrou essencial para apoio na tomada de decisão no período da pandemia, sendo a estratégia adotada. Assim, o gestor, munido das informações foi capaz de realizar as ações tomadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe os perfis dos empreendedores e dos empreendimentos analisados, nos perfis dos empresários, verificou-se que, quanto maior o nível educacional, melhores as condições dos gestores em tomar uma decisão baseada em fatos reais. Fundamentado pelo estudo realizado por Menegazzo *et al.* (2017), no qual o autor expõe que o perfil do gestor, é capaz de influenciar na tomada de decisão. Já nos perfis das empresas, utilizando como embasamento teórico o estudo de Godoy e Gastaldi (2022), verificou-se que o período da pandemia também foi oportuno para a abertura de novas empresas

Em seguida foi exposto o estudo de caso, no qual, foi observado que o gestor toma decisões baseadas na racionalidade, ratificado por Bertoncini *et al.* (2013), em seu estudo sobre o processo decisório. Já quando questionado sobre o recebimento de informações contábeis capazes de contribuir para a tomada de decisão, a resposta do gestor foi afirmativa, o que corrobora com o estudo realizado por Oliveira e Silva (2018), onde os autores afirmam que essas podem agregar o processo decisório. Verificou-se que o fator emocional, tomando como base o estudo de Bertoncini *et al.* (2013), é o que mais está presente nas decisões do gestor. Já nas decisões que mais ocorrem no dia a dia, são as operacionais, de curto prazo, sendo embasada por Lemos (2018), tal decisão dispõe de menos tempo para ser analisada, o que pode acarretar decisões não apoiadas em ferramentas que minimizem erros.

O mapeamento das práticas estratégicas, contábeis, financeiras e gerenciais, baseado por níveis de escala utilizados na medição de riscos pelo TCU, embasados pelos estudos realizados por, Souza e Moreira (2000), Paulo (2013) e Gabriel *et al.* (2016), verificou-se, na empresa analisada, que os aspectos de determinação do *mark-up* para a formação do preço de venda, cálculo do ponto de equilíbrio do negócio e da margem de contribuição, já estavam implementados, porém com utilização parcial, contudo, cálculos de resultado mensal, lucratividade mensal e rentabilidade mensal, não estavam sendo realizados, o que pode prejudicar a análise das atividades da empresa, pois, segundo Bomfim *et al.* (2013), tais cálculos são importantes para avaliar a performance financeira e operacional de um estabelecimento.

No que se refere às práticas contábeis, foi verificado que, mesmo que de forma não avançada, o gestor se utiliza de informações elaboradas através da demonstração do resultado mensal e do balanço patrimonial, o que vai de encontro com o exposto de Sebrae (2022d), no qual, estar ciente de tais relatórios, podem influenciar em melhores decisões gerenciais. Por último, verificou-se que o uso da tecnologia na propaganda e marketing não está sendo realizado de forma total, pois o gestor apontou que, para manter as atividades da empresa, tal gasto não era necessariamente fundamental, reduzindo-a.

No mapeamento dos controles internos relacionados com o empreendimento, são expostas ações que podem ser transformadas em valores, como a diminuição do quadro de funcionários que reduziu os gastos com a folha de pagamento, a diminuição nos gastos com publicidade e

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

propaganda, a redução nos gastos com insumos e matérias-primas, a renegociação de dívidas com fornecedores e, melhor controle das obrigações tributárias.

A percepção do gestor para com as decisões de sustentabilidade financeira, foram: demissão de parte dos funcionários, o que vai de encontro com o estudo de Porto e Meirinho (2020), maior controle de compra e venda do fluxo de capital, tal afirmativa vai de encontro com o diz Bogoni *et al.* (2020) redução de quadro, sendo esta questão baseada em (Brógio & Mello, 2016), para que as atividades da empresa não sejam comprometidas por conta do desembolso causado pela quantidade de funcionários.

Conclui-se então que os fatores citados foram determinantes para apoiar a sustentabilidade financeira das MPE's. A contribuição dessa pesquisa mostrou-se em apresentar conjuntamente o perfil das empresas e dos gestores, sendo possível assim um mapeamento completo.

Uma limitação encontrada neste trabalho foi o entrave para com os respondentes, pois alguns não se sentiram confortáveis em colaborar, o que gerou atraso no trabalho e a busca por outras empresas, que a princípio não estavam cotadas para participarem da pesquisa. Outra dificuldade foi encontrar uma boa quantidade de empresas que se encaixavam no perfil pré-estabelecido, que seriam as micro e pequenas empresas, visto que estas são as que mais estavam acessíveis, no qual, não possuíam filiais e que conseguiram e estão conseguindo manter as suas atividades. A sugestão é de que outros trabalhos sejam realizados, até mesmo abordando outros setores empresariais e em outras cidades dos diversos estados brasileiros, para que este mapeamento se torne mais completo e mais fidedigno com a realidade.

## REFERÊNCIAS

- Associação Nacional de Restaurantes – ANR (2021). *Nova Pesquisa ANR | Galunion | IFB: 62% dos bares e restaurantes ainda não retomaram vendas pré-pandemia recuperação pode levar pelo menos dois anos.* <https://anrbrasil.org.br/nova-pesquisa-anr-galunion-ifb-62-dos-bares-e-restaurantes-ainda-nao-retomaram-vendas-pre-pandemia-recuperacao-pode-levar-pelo-menos-dois-anos/>
- Almeida, J. S. C. & Oliveira, S. S (2020). Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 38-56.
- Andrade, E. N., Nardi, V.G; & Barrios, J. C. (2012). *Processo decisório: uma análise de como o ponto de equilíbrio auxilia na tomada de decisão.* *Etic-encontro de iniciação científica- issn 21-76-8498*, v. 8, n. 8, 2012.
- Avelar, E. A., Ferreira, P. O., Silva, B. N. E. R., & Ferreira, C. O. (2021). Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. *Revista gestão organizacional*, 14(1), 131-152.
- Aveni, A (2020). Estratégias Atuais e Futuras para Empresas e Profissionais na Economia da COVID-19. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, vol. 2, n. 3, 2020.
- Bartel, G. (2011). *Gestão Financeira*. 2ª ed. Indaial: Uniasselvi. ISBN 978-85-7830-454-6
- Bauermann, A; Bartarin, L.& Rocha, L. (2021). Gestão financeira em pequenos negócios do ramo alimentício no período da COVID-19 na cidade de Conchal - SP. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, nº18, 2021, Conchal. Artigos.Conchal: Dom Bosco, 2022. p. 01-12.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

- Bertoncini, C., Brito, A., Leme, E., Silva, I., Silva, T. F. D., & Perri, R. A. (2013). Processo decisório: a tomada de decisão. *Revista FAEF*, 5(3), 8-34.
- Bomfim, P. R. C. M., Macedo, M. A. D. S., & Marques, J. A. V. D. C. (2013). Indicadores financeiros e operacionais para a avaliação de desempenho de empresas do setor de petróleo e gás. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(1).
- Bogoni, N. M., Barão, F.R. & Silva, M. Z. (2020). Hazop como ferramenta de gestão de riscos corporativos sob a perspectiva contingencial no ambiente de incertezas. *Revista Panorâmica online*, v. 31.
- Brógio, R. C. D. S., & Mello, R. B. D. (2016). Importância do Profissional de Departamento Pessoal e a Relação com a Contabilidade da Empresa. In *II Congresso Internacional do Grupo Unis*. Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor*. 2: ed. São Paulo: Saraiva.
- Cosenza, R. M. (2016). *Por que não somos racionais: como o cérebro faz escolhas e toma decisões*. 1ª Edição. Editora Artmed.
- Costa Júnior, J. C. (2014). Estudo sobre a tomada de decisão e a racionalidade limitada de Simon. *Enciclopédia Biosfera*, v. 10, n. 19, 2014.
- Couto, M. (2023). *Saiba o que é gestão financeira e conheça 10 dicas para o seu negócio*. Nuvemshop, <https://www.nuvemshop.com.br/blog/gestao-financieira/> Acesso em: 18 jan. 2023.
- Conselho Nacional de Saúde (2020). *Especial CNS no Enfrentamento à Covid-19*. <http://conselho.saude.gov.br/especial-cns-no-enfrentamento-a-covid-19>
- Fonseca, N. E. S. F., Tibúrcio, R. F. F., Ferreira, M. S. Â., Jacques, T. J., Rodrigues, G. A., & Pereira, A. D. (2022). Gestão financeira em micro e pequenas empresas: conceitos básicos de gestão financeiras para micro e pequenas empresas de Bom Jesus do Amparo-MG. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(1).
- Gabriel, D.; Birck, K. C. & Fank, O. L. (2016). *Ponto de equilíbrio, margem de contribuição e margem de segurança*. Faculdade Irecê – FAI. 3º Simpósio de Agronomia e Tecnologia em Alimentos. [https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai\\_dados/artigos/agrotec2016/441.pdf](https://eventos.uceff.edu.br/eventosfai_dados/artigos/agrotec2016/441.pdf)
- Gama Neto, R. B. G. (2020). *Impactos da COVID-19 Sobre a Economia Mundial*. Boletim de Conjuntura (BOCA), vol.2, n. 5, 2020.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Giustina, F. A. D. (2017). *Características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício*. [TCC Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/178624>
- Godoy, M. S & Gastaldi, P. D. (2022) *A reestruturação das vendas no setor alimentício: reinvenção e sobrevivência*.
- Gomes, O. J., de Oliveira, U. G., & da Silva, P. Z. P. (2017). Uma Análise das Informações Contábeis utilizadas pelos Micro e Pequenos Empreendedores do Município de Jacaraú/PB para o Processo de Tomada de Decisões. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(2), 18.
- Henrique, M. A. (2008). *A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa*. [TCC Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté]. <https://www.engwhere.com.br/empreiteiros/A-Importancia-da-Contabilidade-Gerencial-para-Micro-e-Pequena-Empresa.pdf>
- Iunes, J. P. (2021). Tomada de decisão... Racional ou intuitiva?. *Colaborae*.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

- <https://colaborae.com.br/blog/2021/12/09/planejamento-e-tomada-de-decisao>
- Kalil, R. (2020, Junho). *A importância do controle financeiro para pequenos negócios*. Meta Jr. <https://metajunior.com.br/blog/2020/06/30/a-importancia-do-controle-financeiro-para-pequenos-negocios/>
- Koche, J. C. (2011). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Edição Digital. Editora Vozes. [http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos de Metodologia Cient%81fica.pdf](http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_Cienti%CC%81fica.pdf)
- Kuhn, I. N. (2012). *Gestão financeira*. Editora Ijuí:Unijuí. <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>
- Lei complementar nº 123 (2006). Casa Civil. Recuperado de 09/11/2023 [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)
- Lemos, L. V. M. (2018). *Decisões estratégicas: a influência de fatores racionais e emocionais no processo decisório*. [Trabalho de conclusão de curso - Graduação em administração de empresas Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]
- Lopes, B. F., Passos, L. C., Ferreira, M. S. A., Duarte, M. B. A., & Oliveira, M. F. (2019). Ferramentas de gestão financeira. *LIBERTAS: Revista De Ciências Sociais Aplicadas*, 9(1), 51-77
- Martins, A. (2014). *A utilização das ferramentas da gestão financeira nas empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná*. [Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná] <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/14279>
- Matias, S. (2023). *7 métodos de controle de estoque para conhecer e aplicar*. WebMais, <https://webmaissistemas.com.br/blog/metodo-de-controle-de-estoque>
- Mendes, S. D. (2020). *A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas: uma análise dos impactos do coronavírus nas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB*. [Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal da Paraíba - UFPB] <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18006/4/SDM08092020.pdf>
- Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 11(3), 90-110.
- Michelon, P. D. S. (2019). *Relação entre características dos escalões superiores, práticas de orçamento de capital e desempenho financeiro de empresas brasileiras*. [Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção] <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211412>
- Michelon, P. S.; Lunkes, R. J. & Bornia, A. C. (2019) Trajetória científica da teoria dos escalões superiores: estudo das publicações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 4, p. 111-124, 2019.
- Nunes, P. (2015) . *Análise Interna*. Know net enciclopédia temática. <https://know.net/cienceconempr/gestao/analise-interna/>
- Oliveira, B. P., & Jones, G. D. C. (2021). Influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de empresas de pequeno porte. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 7(1), 175-195.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------

- Oliveira, S. R. M. & Simonetti, V. M. M. (2010) Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 1, p. 52-66, 2010.
- Oliveira, E. C. A. & Silva, M. M. (2018) *A contabilidade como instrumento de gestão*. João Monlevade.
- Oliveira, V. H. N. (2020). O papel da Geografia diante da pandemia da COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 3(7), 80-84.
- Paulo, E. (2013). *Formação de Preço de Venda Através do Mark-up e Modelo Matemático*. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.
- Porto, L. V. & Meirinho, A. G. S. (2020). *A dispensa em massa e a pandemia do COVID-19*. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3. Região*. Belo Horizonte, edição especial, t. II, p. 477-507, jul. 2020.
- Rampazzo, L. (2002). *Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2002.
- Ribeiro, C. P. (2021). *Análise dos impactos da pandemia da Covid-19 na gestão financeira de uma pequena empresa varejista: estudo de caso*. [ TCC Administração. PUC Góias] <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2797>
- Rodrigues, M. J. & Zorzal, E. J. (2018). *Contabilidade Gerencial Instrumento de Gestão*. [TCC Multivix educação]
- Sales, I. & Macedo, M. (2021) O Impacto da Pandemia da COVID-19 no Cenário das Micro e Pequenas Empresas. Id on Line. *Revista de Psicologia*, v.15, p. 215-229, 2021.
- Santos, J. A & Domingos Filho, P.(2012) *Metodologia científica*. 2012.
- Santos, M. R & Dacors, A. L. R. (2016). Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016.
- Sebrae (2012). *Setor de Alimentos: Estabelecimentos e Empregos Formais no Rio de Janeiro*. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae SET dez12\\_alim.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SET_dez12_alim.pdf)
- Sebrae (2014). *Causa Mortis: o Sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros 5 Anos de Vida*. [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/causa_mortis_2014.pdf)
- Sebrae (2019). *Como Elaborar um Cadastro de Clientes*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-elaborar-um-cadastro-de-clientes>
- Sebrae (2020l). *Impactos e Tendências da Covid-19 nos Pequenos Negócios* [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim\\_de\\_impactos\\_da\\_covid\\_3a\\_edicao](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao)
- Sebrae (2021a). *Confira 6 Dicas Para Inovar!*. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd3ab6082cabb8eff030947e666b2891/\\$File/30820.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd3ab6082cabb8eff030947e666b2891/$File/30820.pdf)
- Sebrae (2021b, ro). *Covid-19 e Pequenos Negócios: Impactos e Tendências*. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/42ce0d65dde07815e755e5f2e22383c1/\\$File/19759.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/42ce0d65dde07815e755e5f2e22383c1/$File/19759.pdf)
- Sebrae (2021c,). *Resumo Setorial* <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto-setorial.4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Sebrae (2022a). *Como Inovar nos Pequenos Negócios*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/como-inovar-nos-pequenos-negocios.44330edf67bef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

- Sebrae (2022b). *Você Faz o Controle dos Resultados na Gestão da sua Empresa*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-faz-o-controle-dos-resultados-na-gestao-da-sua-empresa,9a72b9adf0024810VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sebrae (2022c). *Confira as Diferenças Entre Micro Empresa, Pequena Empresa e MEI*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Sebrae (2022d). *Conheça Mais Sobre o Papel do Contador*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/conheca-mais-sobre-o-papel-do-contador,e37028bd1363e710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=No%20setor%20empresarial%2C%20o%20contador,impostos%20como%20ISS%20e%20ICMS>.
- Sebrae (2022e). *Datas importantes para as micro e pequenas empresas*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/datas-importantes-para-as-micro-e-pequenas-empresas,5177200359f2e710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Simple%20Nacional%3A%20Donos%20dos%20pequenos,para%20solicita%C3%A7%C3%A3o%20de%20nova%20ades%C3%A3o>
- Silva, K. F. M. (2013). Análise de controle interno: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah. [Trabalho de conclusão de curso - Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus de Pato Branco]
- Souza, P. G. C. (2018). *Como o cérebro faz escolhas e como o uso do sistema deliberativo é importante para as decisões racionais*. [TCC Programa de Pós-graduação Lato Sensu (Especialização) em Neurociências]. Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG
- Souza, K. K. N & Moreira, H. L. (2000). Formação do preço de venda - Mark up.
- Teixeiras, A. L. & Batista, M. A. (2018). A contabilidade como instrumento de gestão empresarial nas mpes. 2018.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2017). Roteiro de auditoria de gestão de riscos, 2017. <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250>
- Ueno, R B & Nova, S. P. C.C. (2006). Um estudo sobre a percepção do micro e pequeno empresário sobre a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão. *Administração no contexto internacional*, 2006.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- Vitória, M. & Meireles, E. (2021) O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. *Brazilian Applied Science Review*, v., n.1, p. 313- 327, 2021.

RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-396	v.17	e-023008	1-22	2023
--	------	----------	------	------