

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS**  
**ECONÔMICAS**  
**BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUCAS NUNES LOPES**

**COVID-19 E AS PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL EM MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**GOIÂNIA**

**2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC no 1240/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei no 9.610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Graduação disponibilizado no RI/UFG é de responsabilidade exclusiva dos autores. Ao encaminhar(em) o produto final, o(s) autor(a)(es)(as) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

### 1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG)

Nome(s) completo(s) do(a)(s) autor(a)(es)(as): **Lucas Nunes Lopes**

Título do trabalho: **Covid-19 e as Práticas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas**

### 2. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador) Concorda com a liberação total do documento [ X ] SIM [ ] NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante: a) consulta ao(à)(s) autor(a)(es)(as) e ao(à) orientador(a); b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo do TCCG. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

#### Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro.

**Obs.: Este termo deve ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Orestes Da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 09/11/2021, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUCAS NUNES LOPES, Discente**, em 10/11/2021, às 08:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=usuario\\_externo\\_documento\\_assinar&id\\_documento=2681993...](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=usuario_externo_documento_assinar&id_documento=2681993...)

10/11/2021 08:20

SEI - Documento para Assinatura



[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](#), informando o código verificador **2477641** e o código CRC **0507EB50**.

---

Referência: Processo nº 23070.058060/2021-26

SEI nº 2477641

**LUCAS NUNES LOPES**

**COVID-19 E AS PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof. Dr. Júlio Orestes da Silva

**GOIÂNIA**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

NUNES LOPES, LUCAS

COVID-19 E AS PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [manuscrito] / LUCAS NUNES LOPES. - 2021.

XXV, 25 f.

Orientador: Prof. JÚLIO ORESTES DA SILVA.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), , Goiânia, 2021.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui tabelas.

1. Instrumentos gerenciais. 2. Pandemia da Covid-19. 3. Tomada de decisão. I. ORESTES DA SILVA, JÚLIO , orient. II. Título.

CDU 657



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ATA DE DEFESA DO PROJETO DE PESQUISA COMO REQUISITO PARA  
CUMPRIMENTO DA DISCIPLINA “TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II”  
(FAC0259)**

Ao(s) 01 dia(s) do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e um (01/11/2021) iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso II (TCC II) intitulado “Covid-19 e as Práticas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas”, de autoria do discente **Lucas Nunes Lopes**, matrícula **201702672** do curso de Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da UFG. Os trabalhos foram instalados pelo (a) presidente da banca **Prof. Júlio Orestes da Silva – orientador (FACE/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: **Prof. Kleber Domingos de Araújo (FACE/UFG)** e **Prof. Mac Daves de Moraes Freire (FACE/UFG)**.

Após exposição de quinze minutos, o (a) discente foi arguido oralmente pelos membros da Banca Examinadora. Nesta arguição a Banca buscou aferir a suficiência de conhecimento e a capacidade de sistematização do tema desenvolvido pelo (a) discente em seu TCC II. Após realização dos comentários de cada um dos professores examinadores, a Banca reuniu-se reservadamente e atribuiu a nota final de **9,0 (nove)**, tendo sido o TCC II considerado **aprovado**.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, lavrou-se a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Orestes Da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 01/11/2021, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mac Daves De Moraes Freire, Professor do Magistério Superior**, em 05/11/2021, às 16:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleber Domingos De Araújo, Professor do Magistério Superior**, em 09/11/2021, às 12:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_organizacao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organizacao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2458007** e o código CRC **7AC3946C**.

## Covid-19 e as Práticas de Controle Gerencial em Micro e Pequenas Empresas

Aluno: Lucas Nunes Lopes

Orientador: Júlio Orestes da Silva

### Resumo

O presente estudo investigou o impacto da utilização de práticas de controle gerencial na variação da Receita e do Lucro das micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19. Foi realizado uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa; desenvolvida por meio de um *survey* que resultou em uma amostra de 42 empresas do Estado de Goiás. A maioria das empresas que compõe a amostra foram impactados pela crise, especificamente 62% do total de empresas investigadas, entretanto, a maioria apresentou aumento no Lucro e na Receita no período, o que pode indicar que o atual cenário fez com que elas se reinventassem. Os resultados evidenciaram que as empresas mais afetadas são as que focam na utilização de instrumentos de controle operacional, enquanto a utilização de ferramentas de planejamento são mais presentes nas empresas que tiveram aumento de Receita e aumento de Lucro. Conclui-se que, para a amostra deste estudo, os gestores das empresas que conseguiram aumentar receitas e lucros, tentem a utilizar mais instrumentos de planejamento, e, portanto, podem estabelecer estratégias para resultados de curto e longo prazo, para que continuem perseguindo seus objetivos.

**Palavras-chave:** Instrumentos gerenciais. Pandemia da Covid-19. Tomada de decisão.

### Abstract

The present study investigated the impact of the use of management control practices on the variation of Income and Profit of micro and small companies during the Covid-19 pandemic. A descriptive research with a quantitative approach was carried out; developed through a survey that resulted in a sample of 42 companies in the State of Goiás. Most companies that make up the sample were impacted by the crisis, specifically 62% of the total companies investigated, however, most showed an increase in profit and in the Revenue in the period, which may indicate that the current scenario made them reinvent themselves. The results showed that the most affected companies are those that focus on the use of operational control instruments, while the use of planning tools is more present in companies that had an increase in Revenue and an increase in Profit. It is concluded that, for the sample of this study, the managers of companies that managed to increase revenues and profits, try to use more planning instruments, and, therefore, can establish strategies for short and long-term results, so that they continue to pursue their goals.

**Keywords:** Management instruments. Covid-19 pandemic. Decision making.

## 1 Introdução

A sobrevivência das empresas no mercado competitivo depende de um conjunto de fatores, os quais, em grande parte, referem-se a forma como a empresa é gerenciada. Como o mercado está sujeito a constantes mudanças, as informações realistas e oportunas são importantes para se adequar as condições de mercado. Santos, Dorow e Beuren (2016) enfatizam que os instrumentos de controle gerencial são importantes para gerar informações que auxiliem a tomada de decisão.

Assim, destaca-se a contabilidade gerencial que tem como função fornecer aos gestores informações relevantes para o processo decisório, buscando desenvolver as funções gerenciais da melhor forma; além disso, ao identificar e analisar os eventos econômicos ao seu redor, contribui para assegurar a sobrevivência da organização (ATKINSON et al., 2008). De acordo com Santiago (2006, p. 49) os registros contábeis são fundamentais no processo decisório, e todo planejamento financeiro deveria ser apoiado em tais informações, uma vez que permitem a geração de informações que podem ser oportunas. As empresas necessitam da informação contábil adequada para a tomada de decisão e para sobreviver em questões adversas, uma vez que ao trazer informações confiáveis, se torna possível prever situações desfavoráveis e identificar oportunidades.

A pandemia da Covid-19 instalou uma crise econômica e sanitária mundial. No atual cenário de crise, informações contábeis poderiam ser melhor utilizadas pelas empresas, visando explorar todas as possibilidades para garantir a sobrevivência e estabilidade econômica (MENDES, 2020).

No Brasil, o agravamento da pandemia trouxe, além de uma gigantesca crise sanitária, graves problemas econômicos. A crise do novo coronavírus estagnou a economia, resignificou as formas de trabalho nas empresas e causou grande recessão nos empreendimentos (G1, 2020). Um estudo realizado pelo Sebrae (2020) revelou que cerca de 31% das pequenas empresas no Brasil tiveram seu funcionamento afetado pela pandemia do coronavírus; 58,9% das pequenas empresas interromperam as atividades temporariamente (SEBRAE, 2020). O estudo ainda revela que a saúde financeira da maioria das empresas já não estava boa antes da pandemia (SEBRAE, 2020).

As micro e pequenas empresas têm, ao longo do tempo, enfrentado dificuldades administrativas e de controle; a pouca utilização de informações contábeis e a ausência de assistência ou assessoria de um contador para o gerenciamento de suas atividades, é um fator condicionante a falta de sucesso dessas entidades (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011). Tal fato dificulta formas de enfrentamento a situações adversas, levando-as a mortalidade precoce.

Nesse sentido, considerando que as práticas contábeis contribuem para a tomada de decisões nas organizações (ATKINSON et al., 2008; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), o que pode ajudar na previsibilidade e controle no negócio, frente ao impacto gerado pela Covid-19, principalmente em pequenos negócios, o presente estudo aborda a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto da utilização de práticas de controle gerencial na variação da Receita

e do Lucro das micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19? Portanto, o objetivo é verificar o impacto do uso de práticas de controle gerencial na variação da Receita e do Lucro das micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19.

Espera-se analisar como a utilização de instrumentos de controle gerenciais e informações contábeis podem auxiliar os gestores no enfrentamento da crise econômica causada pela pandemia da Covid-19.

Um estudo realizado pelo Sebrae, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas revela que as MPE desempenham papel fundamental e estratégico na economia do país, representando cerca de 30% do PIB brasileiro (SEBRAE; FGV, 2020). As micro e pequenas empresas também são responsáveis pela maior parte dos empregos formais, distribuição de renda, arrecadação de tributos, desenvolvimento regional entre outros fatores (SEBRAE, 2007; 2011; 2013). O que torna ainda mais relevante estudar como as práticas de controle gerencial podem contribuir com esses negócios, principalmente em períodos de crises.

O estudo justifica-se também, frente ao alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas, em meio a pandemia instaurada no País, o que pode ser agravado pela ausência de instrumentos gerenciais para apoiar o processo decisório.

Por fim, as micro e pequenas empresas são importantes para a economia, e foram muito afetadas pela pandemia do novo coronavírus, ocasionando fechamento em massa, refletindo diretamente no aumento da desigualdade social e elevando o índice de desemprego. O estudo pode contribuir ao identificar como o uso das práticas de controle gerencial contribuiu para as micro e pequenas empresas minimizar o efeito da pandemia nos resultados. Nesse sentido, o estudo pode contribuir ainda, para as micro e pequenas empresas ao alertar os gestores da importância de utilizar instrumentos de controle gerenciais adequados para apoiar a tomada de decisão.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Artefatos de controle gerencial em micro e pequenas empresas**

As micro e pequenas empresas desempenham importância singular na sociedade, uma vez que absorvem mão de obra excedente, introduzem inovações, contribuem para a diminuição da pobreza e aumentam a competitividade do mercado (SANTOS et al., 2018).

Normalmente, as micro e pequenas empresas fazem pouco uso de instrumentos gerenciais, apoiando os processos decisórios na intuição, conhecimento e improviso dos gestores (LACERDA, 2006). As técnicas de controle gerencial de grandes empresas se diferenciam das pequenas, pela formalização das atividades e funções, como maneira de permitir, por parte da administração, um poder maior a respeito das ações realizadas na entidade (GOMES; SALAS, 2001).

A informação contábil para a prática gerencial, abrange “dados financeiros e operacionais sobre atividades, processo, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes de uma organização” (ATKINSON et. al., 2011, p.36). Esses dados apoiam a tomada de decisão pelos usuários internos.

A contabilidade, historicamente, é encarada de forma limitada, desconsiderando sua competência de fornecer informações relevantes para favorecer a administração, e sendo destinada a satisfazer apenas demandas legais e burocráticas (CHÉR, 1991). Há duas razões determinantes para que a contabilidade gerencial seja subutilizada, de acordo com Souza (2008). A primeira, é que, em muitas vezes, os proprietários não se prontificam a promover a geração de informações gerenciais. A segunda razão se refere aos sistemas de informações gerenciais, os quais, comumente, são utilizados por vastos períodos de tempo, não viabilizando uma atualização para um novo sistema que possa proporcionar informações melhores para a gestão (SOUZA, 2008).

Ruengdet e Wongsurawat (2010) observaram particularidades de micro e pequenas empresas tailandesas, divididas em instituições de sucesso e empresas que não são bem sucedidas. Observou-se que, empresas consideradas bem sucedidas, tem como fator basilar o controle informacional por meio dos registros contábeis regulares. Além disso, as entidades consideradas de sucesso tendem a ter uma divisão de trabalho clara e sistemática. Aspectos como construção de estratégias de marketing e conquista de certificado de qualidade foram, também, destacados como cruciais.

Silva et al. (2010) verificaram como micro e pequenos empresários utilizam as informações contábeis e observaram que as demonstrações mais frequentemente oferecidas são as menos estruturadas. De forma similar Bernardes e Miranda (2011) verificaram que os prestadores de serviços contábeis se limitam em oferecer serviços em âmbitos legais e burocráticos, e que só são acionados para a realização de tais trabalhos.

Ainda, destacando um papel menos relevante das informações gerenciais para as pequenas empresas, Anjos et al. (2012) observaram que o uso da informação contábil é útil, ou a consulta ao contador, quando se deseja obter crédito junto as financeiras, com proeminência nas entidades que têm gestores mais experientes ou com maior escolaridade.

Especificamente sobre as práticas gerenciais, Defaveri e Baldissera (2016) verificaram como os sistemas de controle gerencial se apresentam e de qual forma eles podem influenciar na tomada de decisão de micro e pequenas empresas, por parte dos gestores. Identificaram que os controles utilizados geralmente são controles financeiros e operacionais simples; entretanto, apesar de aparentar serem ferramentas incipientes e frágeis, são importantes para o processo de tomada de decisão das empresas pesquisadas. Cavazzana, Bastos e Marques (2018) observaram, em seus estudos, que as ferramentas gerenciais são utilizadas de forma limitada, em micro e pequenas empresas; entretanto, há a consciência da sua relevância no processo decisório.

Segundo Santos, Dorow e Beuren (2016) a tomada de decisão em micro e pequenas empresas é centralizada no proprietário, o qual utiliza de experiências pessoais e consulta aos familiares para tomar decisões; observou-se que grande parte não utiliza as demonstrações contábeis e que os principais métodos de custeio são desconhecidos, apoiando-se apenas em controles operacionais. Ainda segundo Santos, Dorow e Beuren (2016) o contador não é procurado para discutir sobre o resultado da organização, deixando a contabilidade subutilizada, servindo apenas para atender às exigências legais, fiscais e trabalhistas.

De acordo com Melo (2021), a contabilidade fornece para a administração, fatos econômicos de forma objetiva e compreensível, possibilitando aplicação no negócio, sendo assim, um importante aliado na tomada de decisões. Mendes (2020), reforça a perspectiva de Melo (2021) ao evidenciar que o uso adequado da contabilidade como ferramenta de gestão nas empresas pode trazer benefícios e prolongar a saúde financeira das entidades.

Em micro e pequenas empresas é comum que o proprietário centralize o processo decisório, mesmo que não tenha conhecimento amplo o suficiente; tal fato acarreta na ausência de um planejamento estratégico e de gestão, estabelecendo obstáculos para manter a empresa no mercado, dificultando sua sobrevivência (LUNA et al., 2014).

O planejamento estratégico estabelece um cenário de como a empresa está no momento, e estabelece medidas para o futuro, com estratégias de marketing, de vendas e de gestão, e por consequência, é uma importante ferramenta para micro e pequenos empresários (STUTELY, 2012). O uso do planejamento tributário também é um ponto crucial para tais entidades, pois promove uma diminuição do risco de mercado se houver uma boa administração (ERBES; MARTINI; BURGALHO, 2020).

Frente a discussão dos benefícios que as práticas de controle gerencial podem gerar para as pequenas empresas, e o papel destes artefatos no planejamento e sobrevivência dos negócios, destaca-se que podem contribuir ainda para as organizações minimizarem impactos de fatores difíceis de prever, ao dispor de uma estrutura que facilite o processo de tomada de decisão.

## **2.2 Covid-19 e os pequenos negócios**

Nos estudos destinados a verificar os fatores que levam a incerteza e insegurança, principalmente no dia a dia de trabalho, as discussões são enraizadas no sentimento de impotência por parte dos colaboradores em conseguir promover a continuidade almejada no seu trabalho, como consequência de uma situação ameaçadora (GREENHALGH; ROSENBLATT, 1984).

Em 30 de janeiro de 2020 foi declarado que uma nova doença é uma emergência da saúde pública internacional, por parte da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020). No dia 11 de março de 2020, a OMS reconheceu a doença como uma pandemia (OPAS/OMS, 2020). A orientação das autoridades de saúde é manter, prioritariamente, o isolamento social. Devido a pandemia de Covid-19, diversas entidades têm sua sustentabilidade abalada (KUCKERTZ et al., 2020)

Os estudos da pesquisadora Camila da Silva Serra Cominetti, da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, evidenciam que os pequenos negócios tendem a serem mais prejudicados com os efeitos da pandemia, considerando que, comumente, tais negócios têm seu início pouco, ou sem planejamento adequado, e o processo decisório é fundamentado na intuição, ou baseado na experiência do empreendedor; de acordo com a pesquisadora, a taxa de mortalidade nesse setor teve considerado aumento, consequência da atual crise econômica (AMIN, 2020). Um levantamento feito pelo Sebrae, realizado em abril de 2020, observou que cerca de 88% de queda no faturamento, durante o período de isolamento social imposto pelos governantes (SEBRAE, 2020).

Garcia e Bezerra (2020) observaram que houve aumento significativo na procura pelo setor contábil durante a pandemia da Covid-19; além disso, as empresas que já possuíam um acompanhamento recorrente com a contabilidade encontraram maior facilidade para continuar no mercado. Ainda, é importante que contabilidade gerencial gere informações, que permitam o acompanhamento frequente das empresas, a fim de se planejar e se preparar para possíveis situações adversas (GARCIA; BEZERRA, 2020).

Mendes (2020) evidenciou que o cenário econômico atual fez com que a contabilidade ganhasse destaque, uma vez que auxilia as empresas a superarem adversidades ao fornecer informações relevantes para o processo decisório. Para Mendes (2020) a contabilidade, ao fornecer relatórios adequados a real necessidade da empresa, colabora diretamente com os gestores, proporcionando uma situação mais favorável a tomada de decisão, aumentando a possibilidade de a empresa sobreviver diante de uma crise ou recessão, fato vivenciado pela pandemia da Covid-19.

No atual cenário de crise, visando a sobrevivência e o crescimento da empresa, a administração, necessariamente, tem que se basear na técnica, apoiando-se em elementos que facilitem o processo decisório e estabeleça um plano de ação nesse contexto, o planejamento ganha destaque (FERREIRA; SILVA; RODRIGUES, 2020).

Considerando que o futuro ainda é carregado de inseguranças, nesse cenário de crise, estratégias bem definidas e aplicadas tendem a amenizar os efeitos negativos decorrentes da suspensão das operações, conseguindo dar fôlego a essas entidades (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Ainda, destaca-se que a contabilidade gerencial pode subsidiar o processo de tomada de decisão por meio de diversas práticas.

As práticas de controle gerencial podem contribuir para a sobrevivência dos negócios, e principalmente, dispor de mecanismos que permitam tomar decisões que minimizem impactos na organização em períodos afetados por eventos incontroláveis, como é o caso da pandemia da Covid-19.

### **3 Métodos e Técnicas da Pesquisa**

O presente estudo foi desenvolvido a partir da metodologia descritiva, uma vez que investiga como os gestores utilizam de instrumentos gerenciais para basear o processo decisório, e como a utilização desses artefatos refletiram no enfrentamento da crise econômica estabelecida com a pandemia da Covid-19. A pesquisa tem abordagem quantitativa, e foi desenvolvida a partir de um *Survey*, com o envio de questionários a população investigada.

A população alvo do estudo, é caracteriza pelas micro e pequenas empresas do estado de Goiás. Foi estabelecido parceria com uma entidade que representa as micro e pequenas empresas, entretanto, não surtiu efeito na obtenção de respostas; diante disso, a amostra foi obtida por meio da divulgação para proprietários e gestores de micro e pequenas empresas selecionadas aleatoriamente, por meio de mídias sociais e por indicação dos próprios respondentes. Visando a obtenção das respostas, para aumentar a taxa de adesão, constituiu-se um e-book sobre a formação de preços, fornecendo informações para agregar conhecimento aos respondentes.

Caracterizam-se como micro e pequenas empresas, para fins do estudo, empresas que tenham receita bruta anual inferior a R\$ 4.800.000,00 conforme Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice) foi desenvolvido com base em Santos, Dorow e Beuren (2016) e Mendes (2020), e está estruturado da seguinte forma, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Estrutura do instrumento de coleta de dados.

<b>Bloco</b>	<b>Fonte</b>
<b>01 - Perfil do respondente e da empresa</b>	Dorow e Beuren (2016)
<b>02 - Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa</b>	Dorow e Beuren (2016)
<b>03 – Impactos da crise econômica estabelecida pela pandemia da Covid-19</b>	Mendes (2020)

O presente instrumento de pesquisa é composto por 3 blocos, na busca por coletar as informações necessárias para a conclusão da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi submetido a pré-teste para avaliar o entendimento e estrutura das questões, pois deve ser compreensível e capaz de gerar as informações necessárias para execução o estudo. Após a aplicação do pré-teste, foi feita uma alteração no layout do questionário, visando torna-lo mais compacto e diminuir a evasão dos respondentes antes de sua conclusão.

O questionário foi encaminhado de forma eletrônica, por e-mail e por WhatsApp, direcionado aos gestores/proprietários dessas entidades, e junto com o questionário, foi anexado um texto explicativo expondo o objetivo do trabalho, e a forma com que as informações coletadas foram conduzidas; para reforçar o contato, outras formas de obtenção de dados foram utilizadas, como telefonemas. Após a aplicação do questionário as respostas foram segregadas em tabelas, para possibilitar a análise. Para análise dos dados foram excluídas respostas incompletas, o que totalizou 42 participantes.

O estudo foi analisado por meio de técnicas de estatística descritiva, visando obter resultados referentes a forma de enfrentamento da atual crise econômica, estabelecida pela pandemia da Covid-19, e para analisar como os instrumentos gerenciais estão sendo utilizados, e qual o impacto na Receita e do Lucro, nessas organizações.

## **4 Descrição e Análise dos Dados**

### **4.1 Dados demográficos das empresas e dos respondentes**

Na Tabela 1, demonstram-se os dados sobre o perfil das empresas que compõe a amostra.

Tabela 1 - Perfil das empresas

<b>Segmento</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Enquadramento</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Comércio	24	57,14	MEI -Microempreendedor individual	7	16,67
Serviços	17	40,48	ME- Microempresa	28	66,67
Indústria	1	2,38	EPP- Empresa de pequeno porte	7	16,67
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>
<b>Tempo de atuação</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Nº funcionários</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
De 1 a 5 anos	18	42,86	Até 5	24	57,14
De 6 a 10 anos	9	21,43	De 6 a 10	7	16,67
De 11 a 20 anos	10	23,81	De 11 a 20	6	14,29
Acima de 21 anos	3	7,14	Acima de 21	5	11,90
Não informado	2	4,76			
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 1, a maioria das empresas da amostra são comerciais, enquadradas como Microempresas, com tempo de atuação de no máximo 5 anos e dispoendo de até 5 funcionários. Evidencia-se que 57,14% das empresas que compõe a amostra, totalizando 24 empresas, são comerciais, 17 empresas são de serviços, o que representa 40,48%, e 1 empresa é industrial, correspondendo a 2,38% do total.

No que diz respeito ao enquadramento das entidades analisadas, observou-se que a maioria é caracterizada como microempresa, totalizando 66,67% da amostra. De acordo com o Sebrae, microempresa é aquela que tem faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00 anuais (SEBRAE, 2018). Compondo a amostra, 7 empresas são enquadradas como Micro Empreendedor Individual (16,67%) e 7 são Empresas de Pequeno Porte (16,67%).

No que diz respeito a quantidade de funcionários, 24 empresas têm de 1 a 5 funcionários, quantificando 57,14% do total. Compondo a amostra, 7 empresas têm de 6 a 10 funcionários (16,67%), 6 empresas têm de 11 a 20 (14,29%) e 5 empresas contam com mais de 21 funcionários (11,90%). Destaca-se que as micro empresas podem ter até nove funcionários, o que converge com os resultados obtidos no que diz respeito ao enquadramento amostral.

Em relação ao tempo de atuação no mercado, 42,86% das empresas têm de 1 a 5 anos de existência, o que representa que uma parcela significativa da amostra ainda não atingiu o estágio de maturidade, que é alcançado após cinco anos de sobrevivência (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016). Observou-se que nove empresas têm de 6 a 10 anos de mercado, dez empresas têm de 11 a 20 anos de mercado e três empresas têm mais de 21 anos de atuação. Esses resultados alinham-se ao estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), onde observaram que, das empresas analisadas, grande parte atuava no mercado a no máximo 20 anos, e a faixa mais expressiva (46,34%) atuante até 5 anos no mercado.

Buscou-se ainda traçar o perfil dos respondentes, que representam as entidades pesquisadas; investigou-se em específico, o cargo ocupado na empresa, o tempo em que atua na entidade, a escolaridade e o curso de formação. Os resultados foram sintetizados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Perfil dos Respondentes**

<b>Cargo ocupado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Atuação na empresa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Administrador/Proprietário	26	61,90	De 1 a 5 anos	26	61,90
Diretor	5	11,90	De 6 a 10 anos	9	21,43
Assistente Financeiro	2	4,76	De 11 a 20 anos	6	14,29
Gerente	5	11,90	Acima de 21 anos	1	2,38
Outro	4	9,52			
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Curso de formação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ensino médio incompleto	1	2,38	Administração	11	26,19
Ensino médio completo	11	26,19	Ciências contábeis	3	7,14
Ensino superior incompleto	9	21,43	Direito	6	14,29
Ensino superior completo	21	50,00	Economia	1	2,38
			Outros	9	21,43
			Sem Ensino Superior	12	28,57
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao cargo, 61,90% dos respondentes desempenham funções administrativas, sendo a maioria executada pelo próprio proprietário da empresa; 5 respondentes disseram ser diretores (11,90%), 5 são gerentes (11,90%), 2 são responsáveis pelo setor financeiro (4,76%) e 4 ocupam outras funções (9,52%).

No que se refere ao tempo de atuação na empresa, 26 atual entre 1 a 5 anos na empresa (61,90%), 9 entre 6 e 10 anos, 6 entre 11 e 20 anos e 1 acima de 21 anos. Em relação a escolaridade, 21 possuem ensino superior completo (50%), com a predominância do curso de Administração como curso de formação, representando 37,93% dos formados; 11 respondentes têm ensino médio completo (26,19%), 9 têm ensino superior incompleto (21,43%) e 1 têm ensino médio incompleto (2,38%).

#### **4.2 Instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas**

O objetivo desta seção é verificar quais instrumentos gerenciais são mais utilizados pelas empresas analisadas. Para atingir tal objetivo, foi estabelecido uma escala de 1 a 7, onde o “1” representa que a empresa não utiliza a ferramenta gerencial, e o “7” representa que o instrumento gerencial é constantemente utilizado na entidade. A Tabela 3 evidencia as informações obtidas.

**Tabela 3 - Utilização de instrumentos gerencias**

Escala likert - Nível de utilização (1 não utilizado e 7 utilizado sempre)								
	1	2	3	4	5	6	7	Total
Controle de Caixa	2	0	1	2	3	4	30	42
Controle de Estoques	5	2	4	4	3	5	19	42
Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado	6	1	3	5	5	5	17	42
Retorno sobre o Investimento	9	2	4	3	2	8	14	42
Orçamento	6	1	2	4	8	8	13	42
Planejamento Tributário	9	1	4	3	5	4	16	42
Planejamento Estratégico	5	1	4	6	9	2	15	42

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o instrumento de controle gerencial mais utilizado pelas empresas analisadas é o controle de caixa, o qual foi indicado como sempre utilizado por 30 empresas, e os menos utilizados são o retorno sobre o investimento e o planejamento tributário, ambos com 9 empresas relatando que nunca utilizam tais ferramentas. A Tabela 4 traz informações a respeito do nível de utilização dos instrumentos gerencias pelas empresas da amostra.

**Tabela 4 - Utilização de instrumentos gerenciais**

	Média	Desvio padrão	Variância
Controle de caixa	6,24	1,54	2,38
Controle de estoques	5,12	2,20	4,84
Balanço Patrimonial e Demonstração de resultado	5,02	2,18	4,76
Orçamento	4,98	2,08	4,32
Planejamento Estratégico	4,88	2,05	4,20
Planejamento Tributário	4,67	2,40	5,74
Retorno sobre o investimento	4,60	2,41	5,81

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da aplicação da estatística descritiva, sendo a média obtida variando de 1 a 7, observa-se que o instrumento de controle mais utilizados pelas micro e pequenas empresas analisadas, é o Controle de Caixa, o qual obteve média de 6,24 e desvio padrão de 1,54, sendo esse o menor desvio apresentado, indicando que a maior parte das empresas analisadas utilizam de forma constante tal ferramenta; o Controle de Estoque foi indicado como segunda ferramenta mais utilizada, com média de 5,12 e o Balanço Patrimonial, juntamente com a Demonstração de Resultado do exercício, apresentou média de 5,02, sendo esse o terceiro mais utilizado; os demais instrumentos apresentaram média abaixo de 5 mas indicando tendência de utilização, pois todos ficaram acima do ponto intermediário da escala de uso.

Os resultados obtidos vão ao encontro com os achados de Santos et al. (2018) que evidenciam em sua pesquisa, onde o Controle de Caixa e Controle de Estoques apresentaram relevância para os gestores das empresas analisadas; dentre as ferramentas de planejamento, o Orçamento se destaca. Santos et al. (2018) também evidenciam que o Planejamento Tributário não é tão utilizado como as ferramentas de controle.

Observa-se que o Retorno sobre o Investimento, é a ferramenta de controle gerencial menos utilizada pelas empresas analisadas, obtendo média de 4,60 e apresentando o maior

desvio padrão, no valor de 2,41 e por consequência, a maior variância, no valor de 5,81, indicando que a importância dada a essa ferramenta é bastante distinta entre as empresas analisadas. O Planejamento Tributário surge como segundo instrumento gerencial menos utilizado, apresentando média de 4,67, desvio padrão de 2,40 e variância de 5,74%.

### 4.3 Impacto da pandemia no negócio

O objetivo desta seção é verificar qual foi o impacto da pandemia do Coronavírus nas empresas analisadas. Buscou-se investigar se houve impacto direto nas operações das empresas que compõe a amostra e se optaram por adotar medidas ofertadas pelo governo, ou se implementaram alguma mudança durante esse período. Na Tabela 5, evidenciam-se tais dados.

**Tabela 5 - Impactos da Pandemia**

A pandemia afetou diretamente o negócio?			Optou por alguma medida ofertada pelo governo ou implantou alguma mudança?		
	Quantidade	%		Quantidade	%
Sim	26	61,90	Sim	33	78,57
Não	16	38,10	Não	9	21,43
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 4, que 61,90% das empresas analisadas, que corresponde a 26 entidades, foram diretamente afetadas pela crise econômica estabelecida pela pandemia da Covid-19; outras 16 empresas (38,10%) não sofreram com impactos diretos durante o período. Tal resultado vai ao encontro dos achados de Mendes (2020), onde a maior parte da amostra (87,3%) foi diretamente afetada pela crise.

Das empresas analisadas, 33 relataram ter adotado alguma medida ofertada pelo governo, ou implantado alguma mudança durante o período, totalizando 78,57% da amostra; outras nove empresas disseram não ter adotado, ou não implantaram nenhuma mudança na operação da empresa, representando 21,43% da amostra. Neste sentido, é importante evidenciar que mesmo empresas que não foram diretamente impactadas pela pandemia, optaram por adotar medidas governamentais, ou implementaram mudanças.

A Tabela 6 ilustra as principais medidas adotadas pelas empresas durante o período pandêmico.

**Tabela 6 - Medidas adotadas**

<b>Principais medidas implantadas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Atendimento Online	21	50
Home Office	14	33,33
Delivery	14	33,33
Empréstimos para Custear a Folha de Pagamento	10	23,81
Rescisões Contratuais	9	21,43
Parcelamento de Impostos	9	21,43
Redução do Contrato de Trabalho de colaboradores	8	19,05
Suspensão do Contrato de Trabalho de colaboradores	7	16,67
Férias Antecipadas	4	9,52
Férias Coletivas	2	4,76
Outro	4	9,52

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne as principais medidas implantadas, destaca-se o atendimento online como o mais frequente, sendo adotado por 21 empresas (50%). A modalidade Home Office foi adotada por 14 empresas (33,33%); a modalidade Delivery também foi adotada por 14 empresas (33,33%). No âmbito financeiro, nove empresas (21,43%) optaram por parcelar os impostos, 10 (23,81%) relataram ter obtido empréstimos para custear a folha de pagamento, e nove (21,43%) relataram a ocorrência de rescisões contratuais. Em relação as medidas tomadas em relação aos funcionários, oito empresas (19,05%) relataram ter reduzido o contrato de trabalho dos colaboradores, sete (16,67%) suspenderam o contrato de trabalho de funcionários, quatro (9,52%) declararam férias antecipadas e duas (4,76%) optaram por férias coletivas.

Os achados corroboram com o que Ferreira, Silva e Rodrigues (2020) investigam em sua pesquisa, que por meio das respostas das empresas analisadas, evidenciam que os administradores buscaram alternativas para não cessar as atividades por completo.

Pretendeu investigar se o período de pandemia provocou alterações nas receitas e no lucro das empresas. Os resultados foram sintetizados na Tabela 7.

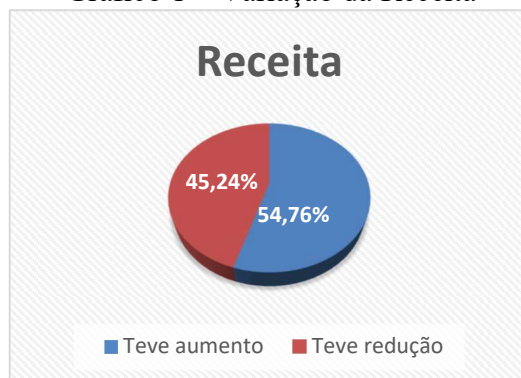
**Tabela 7 - Impacto da Pandemia na receita e no lucro**

<b>Varição de Receita</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Varição de Lucro</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Aumentou entre 0 e 20%	10	23,81	Aumentou entre 0 e 20%	12	28,57
Aumentou entre 21 e 50%	10	23,81	Aumentou entre 21 e 50%	7	16,67
Aumentou mais de 50%	3	7,14	Aumentou mais de 50%	3	7,14
Diminuiu entre 0 e 20%	8	19,05	Diminuiu entre 0 e 20%	11	26,19
Diminuiu entre 21 e 50%	9	21,43	Diminuiu entre 21 e 50%	7	16,67
Diminuiu mais de 50%	2	4,76	Diminuiu mais de 50%	2	4,76
Teve aumento	23	54,76	Teve aumento	22	52,38
Teve redução	19	45,24	Teve redução	20	47,62

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 1 revela a proporção da variação de Receita, e o gráfico 2 sintetiza a variação Lucro.

Gráfico 1 – Variação da Receita



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2 – Variação do Lucro



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria das empresas analisadas tiveram variação positiva da receita, totalizando 54,76 % da amostra (23 empresas). Dentre essas empresas, 10 (23,81%) tiveram variação da receita até 20% em relação ao período anterior a pandemia, 10 (23,81%) tiveram variação positiva entre 21% e 50% e três empresas (7,14%) tiveram aumento maior que 50%. Outras 19 empresas relataram ter sofrido diminuição da receita no período, representando 45,24% da amostra. Dessas empresas, oito (19,05%) relataram redução de até 20% da receita, 9 (21,43%) registraram queda entre 21% e 50% e duas (4,76%) acima de 50%.

Em relação a variação do lucro no período, 22 empresas (52,38%) registraram lucro superior. Dessas empresas, 12 (28,57%) aumentaram seus lucros em até 20%, 7 empresas aumentaram entre 21% e 50% e 3 (7,14%) acima de 50%. Outras 20 empresas (47,62%) apresentaram redução no lucro durante o período. Dessas empresas, 11 (26,19%) apresentaram redução até 20% do lucro, 7 (16,67%) registraram queda entre 21% e 50% e duas (4,76%) acima de 50% de redução do lucro.

Os achados vão em desacordo com o investigado por Ferreira, Silva e Rodrigues (2020), uma vez que 94,1% das empresas analisadas por eles, sofreram impacto direto na Receita, sendo 58,8% sofrendo redução de mais da metade da Receita, evidenciando um impacto maior do que no cenário analisado no presente estudo.

#### 4.4 Uso de Instrumentos de Controle Gerencial e impacto na Receita durante a crise

Esta seção tem como objetivo verificar o grau de importância dado aos instrumentos de controle gerencial nas 23 empresas que relataram aumento na Receita durante o período de pandemia, comparando ao dado pelas 19 empresas que apresentaram redução durante a crise. A Tabela 8 sintetiza o perfil dessas entidades.

**Tabela 8 - Comparativo Perfil das Empresas**

Segmento		Aumentou		Reduziu		Total	
Segmento	Comércio	12	50,00%	12	50,00%	24	100,00%
	Serviços	10	58,82%	7	41,18%	17	100,00%
	Indústria	1	100,00%	0	0,00%	1	100,00%
Enquadramento	MEI -Microempreendedor individual	3	42,86%	4	57,14%	7	100,00%
	ME- Microempresa	15	53,57%	13	46,43%	28	100,00%
	EPP- Empresa de pequeno porte	5	71,43%	2	28,57%	7	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, dentre as 24 empresas comerciais que compõe a amostra, 12 (50%) apresentaram aumento na Receita e 12 (50%) apresentaram redução; dentre as empresas de serviços, 10 (58,82%) obtiveram Receita superior e 7 (41,18%) evidenciaram redução. A amostra é composta de apenas uma empresa industrial, a qual apresentou aumento da Receita durante o período de crise.

Ao analisar a amostra, segregando por enquadramento, observa-se que, dentre as 28 Microempresas, 15 (53,57%) obtiveram aumento de Receita no período, enquanto 13 (46,43%) relataram redução; 3 (42,86%) Microempreendedores Individuais apresentaram aumento na Receita, ao mesmo tempo que 4 (57,14%) sofreram redução; já entre as Empresas de Pequeno Porte, 5 (71,43%) alegaram aumento, enquanto 2 (28,57%) tiveram redução.

Evidencia-se na Tabela 9 informações estatísticas a respeito da utilização de ferramentas gerenciais nessas empresas.

**Tabela 9 - Comparativo utilização de ferramentas gerenciais**

	Aumentou		Reduziu		Diferença
	Média	Dsv. P	Média	Dsv. P	Média
Controle de caixa	6,04	1,87	6,47	1,02	-0,43
Controle de estoques	4,96	2,23	5,32	2,21	-0,36
Balanço Patrimonial e Demonstração de resultado	4,91	2,23	5,16	2,17	-0,24
Retorno sobre o investimento	4,83	2,31	4,32	2,56	0,51
Orçamento	5,13	1,91	4,79	2,30	0,34
Planejamento Tributário	<b>5,35</b>	2,14	<b>3,84</b>	2,48	<b>1,51</b>
Planejamento Estratégico	<b>5,26</b>	1,94	<b>4,42</b>	2,14	<b>0,84</b>
Total	5,21	2,09	4,90	2,13	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados presentes na Tabela 9, revelam que as empresas que tiveram aumento de Receita utilizam, em média, mais instrumentos de controle gerencial, quando comparadas as empresas que apresentaram redução; as empresas que tiveram aumento apresentaram média de 5,21 e desvio padrão de 2,09, enquanto as que apresentaram redução, apresentaram média 4,90 e desvio padrão de 2,13. Observa-se que, as empresas que apresentaram aumento de Receita utilizam ferramentas de planejamento mais frequentemente, enquanto as empresas que apresentaram redução utilizam de instrumentos mais operacionais e de controle.

Os achados corroboram com os achados de Ermes, Martini e Burgalho (2020), que evidenciaram que o Planejamento Tributário é um ponto forte para um micro e pequena empresa, pois promove uma redução do risco de mercado. Os resultados também corroboram com o que Stutely (2012) evidencia, ao relatar que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante, pois traça um plano da situação atual e a longo prazo da entidade.

Comparativamente, as ferramentas que apresentaram maior diferença média de utilização, dentre as empresas que apresentaram aumento e redução de Receita, foram o Planejamento Tributário, onde as empresas que apresentaram aumento apresentaram média 1,51 superior, seguido por Planejamento Estratégico, com diferença de média de 0,84, novamente utilizado com mais frequência pelas empresas que obtiveram aumento da Receita. Tal fato mostra que as empresas que utilizam de ferramentas estratégicas conseguem se planejar a longo prazo, e assim, se preparar para situações adversas, como a crise estabelecida pela Covid-19. Garcia e Bezerra (2020) ressaltam a importância da contabilidade gerencial, que ao gerir informações que permitam o acompanhamento frequente das empresas, ajuda a se prepararem para possíveis situações adversas.

Evidencia-se que as empresas que obtiveram receita maior durante a pandemia atribuem importância maior para o Controle de Caixa, apresentando média de 6,04 e desvio padrão de 1,87, seguido por Planejamento Tributário, com média 5,35 e desvio padrão 2,14. O instrumento gerencial menos utilizado foi o Retorno Sobre o Investimento, o qual apresentou média 4,83 e desvio padrão 2,23.

Verifica-se que a ferramenta gerencial mais utilizada pelas 19 empresas que apresentaram redução da Receita é o Controle de Caixa, o qual apresenta média 6,47 e desvio padrão 1,02, seguido pelo Controle de Estoques, com média 5,32 e desvio padrão 2,21. Observa-se que o Planejamento Tributário foi o instrumento menos utilizado, com média 3,84 e desvio padrão 2,48, indicando pouca importância atribuída a tal ferramenta.

Os resultados obtidos alinham-se com o que Defaveri e Baldissera (2016) verificaram, onde os controles utilizados geralmente são controles financeiros e operacionais simples, mas de grande importância no processo de tomada de decisão.

A diferença apontada na utilização de ferramentas como Planejamento Estratégico e Planejamento Tributário, entre as empresas que apresentaram aumento e redução da Receita, evidenciam o que Ruengdet e Wongsurawat (2010), em seu estudo em micro e pequenas empresas tailandesas também encontraram, que em empresas consideradas de sucesso, as quais tem como fator basilar o controle informacional por meio de registros contábeis regulares, e as que faziam o Planejamento Estratégico ganhavam notório destaque.

A Tabela 10 tem como objetivo apresentar dados sobre o impacto da crise econômica instaurada pela Covid-19 nas respectivas empresas.

**Tabela 10 - Comparativo sobre o Impacto da Pandemia**

	Aumentou		Reduziu		Total	
<b>A pandemia afetou diretamente o negócio?</b>	Sim	8 30,77%	18 69,23%	26	100,00%	
	Não	15 93,75%	1 6,25%	16	100,00%	
<b>Optou por alguma medida ofertada pelo governo ou implantou alguma mudança?</b>	Sim	16 48,48%	17 51,52%	33	100,00%	
	Não	7 77,78%	2 22,22%	9	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados revelam que a maior parte das empresas que foram diretamente afetadas pela crise econômica estabelecida pela Covid-19, apresentaram redução da Receita, totalizando 18 empresas (69,23%), enquanto 8 (30,77%) apresentaram aumento. Observando as empresas que não foram diretamente impactadas, nota-se que 15 (93,75%) tiveram aumento de Receita no período e uma (6,25%) apresentou redução.

Evidencia-se que, 17 (51,52%) das empresas que optaram por adotar alguma das medidas ofertadas pelo governo ou implantaram mudanças nas suas operações, apresentaram redução da Receita no período, enquanto 16 (48,48%) relataram aumento. Dentre as 9 empresas que não adotaram nenhuma medida e mantiveram suas operações inalteradas, 7 (77,78%) tiveram aumento da Receita e duas (22,22%) tiveram redução.

A diferença entre as empresas que tiveram aumento de Receita, e as apresentaram redução, no que diz respeito ao impacto direto da crise, evidenciam o que Mendes (2020) afirma em seus estudos, em que a contabilidade gerencial proporciona um ambiente mais favorável para a tomada de decisão, aumentando a possibilidade de as empresas sobreviverem durante uma crise, como a Covid-19.

#### 4.5 Uso de Instrumentos de Controle Gerencial e impacto no Lucro durante a crise

Esta seção tem como objetivo verificar o grau de importância dado aos instrumentos de controle gerencial pelas 22 empresas que relataram aumento no Lucro durante o período de pandemia, comparando com as 20 que apresentaram redução do Lucro. A Tabela 11 tem por objetivo traçar o perfil de tais empresas.

**Tabela 11 - Comparativo Perfil das Empresas (Lucro)**

	Aumentou		Reduziu		Total	
<b>Segmento</b>	Comércio	12 50,00%	12 50,00%	24	100%	
	Serviços	9 52,94%	8 47,06%	17	100%	
	Indústria	1 100,00%	0 0,00%	1	100%	
<b>Enquadramento</b>	MEI -Microempreendedor individual	3 42,86%	4 57,14%	7	100%	
	ME- Microempresa	15 53,57%	13 46,43%	28	100%	
	EPP- Empresa de pequeno porte	4 57,14%	3 42,86%	7	100%	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, dentre as empresas comerciais, 12 (50%) apresentaram Lucro superior no período e 12 (50%) apresentaram redução; dentre as empresas de serviços, 9 (52,94%) tiveram aumento no Lucro, enquanto 8 (47,06%) tiveram redução. Em relação ao enquadramento, observa-se que 15 (53,57%) das Microempresas que compõe a amostra apresentaram aumento do Lucro no período e 13 (46,43%) tiveram redução; 4 (57,14%) Microempreendedores Individuais apresentaram redução no Lucro, enquanto 3 (42,86%) reduziram; já nas Empresas de Pequeno Porte a maioria, 4 (57,14%), aumentaram seu Lucro e 3 (42,86%) reduziram.

Evidencia-se na Tabela 12 informações acerca da utilização das ferramentas gerenciais por tais entidades.

**Tabela 12 - Comparativo utilização de ferramentas gerenciais (Lucro)**

	Aumentou		Reduziu		Diferença
	Média	Dsv. P	Média	Dsv. P	Média
Controle de caixa	<b>5,95</b>	1,89	<b>6,55</b>	1,00	<b>-0,60</b>
Controle de estoques	5,00	2,27	5,25	2,17	-0,25
Balanço Patrimonial e Demonstração de resultado	<b>4,50</b>	2,35	<b>5,6</b>	1,88	<b>-1,10</b>
Retorno sobre o investimento	4,59	2,32	4,6	2,56	-0,01
Orçamento	4,91	2,14	5,05	2,06	-0,14
Planejamento Tributário	<b>4,95</b>	2,40	4,35	2,41	<b>0,60</b>
Planejamento Estratégico	5,05	2,17	4,7	1,95	0,35
<b>Total</b>	<b>4,99</b>	<b>2,22</b>	<b>5,16</b>	<b>2,01</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados presentes na Tabela 12, revelam que, ao contrário do que foi obtido no comparativo sobre Receita, as empresas que apresentaram redução no Lucro utilizam, em média, mais instrumentos gerenciais, em relação as que apresentaram aumento; as que apresentaram redução apresentaram média de 5,16, com desvio padrão de 2,01, enquanto as que aumentaram, média de 4,99 e desvio padrão de 2,22. Observa-se que as empresas que apresentaram aumento no Lucro utilizam mais ferramentas de planejamento, enquanto as que apresentaram redução utilizam mais ferramentas operacionais e de controle.

Comparativamente, os instrumentos gerenciais que apresentaram maior diferença média de utilização, dentre as empresas analisadas, foram o Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado, que apresentou uma diferença média de 1,10, sendo mais utilizados pelas empresas que apresentaram redução no Lucro, seguido por controle de Caixa, o qual apresentou uma diferença média de 0,6, onde as empresas que apresentaram redução do Lucro fazem maior utilização, e por Planejamento Estratégico, com diferença média de 0,6, em que as empresas que apresentaram aumento no Lucro fazem maior uso.

Tal fato evidencia que a preocupação por instrumentos operacionais e de controle, por entidades que sofreram redução no Lucro, é maior, enquanto nas que apresentaram aumento, ganham destaque as ferramentas de planejamento, evidenciando novamente, a preocupação a longo prazo, e possibilitando um planejamento mais seguro e enfrentando melhor situações adversas.

Evidencia-se que a ferramenta mais utilizada pelas empresas que apresentaram aumento no Lucro foi o Controle de Caixa, com média 5,95 e desvio padrão 1,89, seguido por Controle de Estoques, com média 5,00 e desvio padrão de 2,27. A ferramenta menos utilizada por essas entidades foi o Balanço Patrimonial e Demonstração de resultado, os quais apresentaram média de 4,50 e desvio padrão 2,35.

Observando as empresas que apresentaram redução no Lucro, a ferramenta mais utilizada foi o Controle de Caixa, com média 6,55 e desvio padrão 1,00, seguido por Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado, com média 5,60 e desvio padrão 1,88. Já a ferramenta menos usual foi o Planejamento Tributário, com média 4,35 e desvio padrão 2,41.

A Tabela 13 retrata os impactos da crise econômica, consequência da pandemia da Covid-19, nestas empresas.

**Tabela 13 - Comparativo sobre o Impacto da Pandemia no Lucro**

		Aumentou		Reduziu		Total	
<b>A pandemia afetou diretamente o negócio?</b>	Sim	7	26,92%	19	73,08%	26	100%
	Não	15	93,75%	1	6,25%	16	100%
<b>Optou por alguma medida ofertada pelo governo ou implantou alguma mudança?</b>	Sim	16	48,48%	17	51,52%	33	100%
	Não	6	66,67%	3	33,33%	9	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados presentes na Tabela 13 revelam que a maior parte das empresas que foram diretamente impactadas pela pandemia, totalizando 19 empresas (73,08%) sofreram redução no Lucro, enquanto 7 (26,92%) tiveram aumento. Observando as empresas que não foram diretamente impactadas, nota-se que 15 (93,75%) tiveram aumento no Lucro, enquanto uma (6,25%) sofreu redução.

Evidencia-se que, 17 (51,52%) das empresas que optaram por adotar alguma medida ofertada pelo governo ou implantaram mudanças, apresentaram redução no Lucro, enquanto 16 (48,48%) apresentaram aumento. Dentre as 9 empresas que mantiveram suas operações sem alteração, 6 (66,67%) tiveram aumento no Lucro e 3 (33,33%) reduziram.

## **5 Considerações Finais**

O presente estudo investigou a relação entre o uso de práticas de controle gerencial e a variação da Receita e do Lucro das micro e pequenas empresas durante a pandemia da Covid-19. Esse novo cenário de incertezas impactou grande parte dessas empresas, neste estudo, 62% das empresas participantes, as quais desempenham papel importante na economia do Brasil, e com o atual cenário, a sua sobrevivência se encontrou ameaçada.

Observou-se que a gestão dessas entidades é, na maioria dos casos, desempenhada pelo próprio proprietário. O estudo revelou que os instrumentos gerenciais mais utilizados são os de controle operacional, havendo diferença significativa na utilização de ferramentas de planejamento entre as empresas que tiveram aumento de Receita e nas que tiveram redução,

revelando que as que usam ferramentas de planejamento estão menos expostas ao risco de mercado, conseguindo enfrentar adversidades de uma forma melhor.

A pesquisa enfatizou que as empresas que tiveram redução no Lucro utilizam muitas ferramentas gerenciais, entretanto, priorizam as ferramentas de controle; já as empresas que apresentaram Lucro maior no período se destacam pela utilização mais constante de ferramentas de planejamento, indicando que os gestores dessas empresas entendem a importância de estabelecer estratégias a curto e a longo prazo.

Observou-se que a crise afetou a maioria das empresas analisadas, fazendo com que elas promovessem mudanças nas operações, ou adotassem medidas oferecidas pelo governo, visando a sobrevivência e o crescimento. Entretanto, mesmo com o cenário desafiador, a maioria das empresas analisadas tiveram aumento de Receita e de Lucro, mostrando que o atual cenário fez com que elas se reinventassem.

A utilização de ferramentas de planejamento, tais como Planejamento Estratégico e Planejamento Tributário foram um diferencial para que as empresas conseguissem sucesso nesse cenário desafiador e cheio de incertezas, possibilitando a elevação da capacidade de as empresas se adequarem as novas realidades e conseguirem enfrentar situações adversa, conseguindo crescer e se firmarem no mercado.

A amostra da pesquisa pode ter sido um fator limitante da pesquisa, pois a quantidade pode ter influenciado nos resultados apresentados. Para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da quantidade das empresas estudadas, visando ter um resultado mais abrangente, representando a realidade de forma precisa. Também se considera pertinente a ampliação da pesquisa, incluindo as médias empresas.

## **Referências**

AMIN, V. **Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios.** Disponível em <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenosnegocios/>. Acesso em 15 de março de 2021

ANJOS, L.C.M; MIRANDA, L.C.; SILVA, D.J.C.; FREITAS, A.R.F. Uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 1, p. 86-104, 2012.

ATKINSON, A.A; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S. **Contabilidade gerencial. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert; YOUNG, Mark. **Contabilidade Gerencial. 3 ed.** São Paulo: Atlas. 2011

BERNARDES, D.P.G.; MIRANDA, L.C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. **Revista da Micro e Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. São Paulo: Maltese, 1991.

DEFAVERI, Ivan; BALDISSERA, Juliano. **A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPES**. Congresso Anpcont, 2016.

ERBES, Rafael Henrique. MARTINI, Raphael. BURGALHO, Diones Kleinibing. O Impacto Do Planejamento Tributário No Cotidiano Das Empresas (Mestrado). 12<sup>a</sup>. ed. Chapecó. **Revista Gestão em Foco**, 2020

FERREIRA, Alison; SILVA, Polliany; RODRIGUES; Robson. **Como as empresas estão se ajustando aos impactos causados pela Covid-19? Um estudo em MPE's situadas em shoppings centers da Feira de Santana**. Congresso USP. 2020.

GARCIA, Rafaella; BEZERRA, Darlan. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do covid-19. **Revista Campo do Saber**, v.6, n.2, p.96-111, 2020.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas SA, 2001.

GREENHALGH, L.; ROSENBLATT, Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity. **Academy of Management Review**, 9(3), 438-448. 1984.

G1. **Desaceleração global por coronavírus será ‘muito pior’ do que crise financeira, diz FMI**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/03/desaceleracao-global-porcoronavirus-sera-muito-pior-do-que-crise-financeira-diz-fmi.ghtml>. Acesso em: 16 abril. 2021.

G1. **Pandemia pode levar 3,5 mil empresas á recuperação judicial e á falência, diz estudo**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/blog/anaflor/post/2020/07/17/pandemia-pode-levar-35-mil-empresas-a-recuperacao-judicial-ea-falencia-diz-estudo.ghtml>. Acesso em: 17. Abril. 2021.

LACERDA, J.B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 160, p.39-53, 2006.

LUNA, R. A.; MOURA, A. R.; SILVA, A. S. L; MAIA, M. B. P. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza**. Connexio, Ano 4, edição especial, p. 115-126, 2014.

MARQUES, Tayrine Cristiane; CAVAZZANA, Airton; DOS SANTOS BASTOS, Matheus. Contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 2, 2018.

MELO, Diogo. **O uso da contabilidade gerencial na tomada de decisão em pequenas empresas nas cidades de Goiânia e Anápolis no Estado de Goiás**. Goiânia, 2021.

MENDES, Samantha. **A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas: uma análise dos impactos do coronavírus nas micro e pequenas empresas na cidade de João Pessoa/PB**. João Pessoa, 2020.

OPAS/OMS (Organização Panamericana de Saúde/Organização mundial da Saúde).

**Folha informativa – COVID 19 (doença causada pelo novo coronavírus), 2020.**

SALES, R.L.; BARROS, A.A.; ARAÚJO, C.M.M.F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2011

SANTOS, Vanderlei; DOROW, Diego; BEUREN, Ilse. Práticas Gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, vol. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SANTOS, Vanderlei dos et al. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. **Pensar contábil**, v. 20, n. 71, 2018.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 21. Abril. 2021

SILVA, D.J.C.; MIRANDA, L.C.; FREIRE, D.R.; ANJOS, L.C.M. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.

SOUZA, L. E. **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008

STUTELY, Richard. **Plano de negócios**. Bookman Companhia Editora. 2012.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Pequenos negócios já representam 30% do produto interno bruto do país**. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em 21. Abril. 2021.

REZENDE, A. A. de.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M.. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19**. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 15 out. 2021.

RUENGDET, K.; WONGSURAWAT, W. **Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand**. Journal of Agricultural Education and Extension, v. 16, n. 4, p. 385-397, 2010.

## **APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Bloco 01 – Perfil do respondente e da empresa

1- Identificação da Empresa e do Respondente

Cargo ou função desempenhada: \_\_\_\_\_

Tempo em que trabalha na empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

Curso de Formação: \_\_\_\_\_

E-mail de Contato: \_\_\_\_\_

Cidade de Localização: \_\_\_\_\_

Tempo de Atuação de Mercado: \_\_\_\_\_

Número de Funcionário: \_\_\_\_\_

2- Qual o enquadramento de sua empresa?

MEI -Microempreendedor individual

ME- Microempresa

EPP- Empresa de pequeno porte

3- Segmento de Atuação

Comércio

Serviços

Indústria

Bloco 02 - Instrumentos gerenciais utilizados pela empresa

1 - Indique dentre as alternativas a seguir, quais instrumentos gerenciais são utilizados pela empresa, sendo 1 "Não utilizado" e 7 "Utilizado constantemente".

	1	2	3	4	5	6	7
Controle de caixa	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Controle de estoques	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Balanço Patrimonial e

Demonstração do Resultado do Exercício	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Retorno sobre o investimento - consiste

em expressar a rentabilidade	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

do investimento em termos absolutos

Orçamento - um plano detalhado para o

futuro, geralmente expresso em termos quantitativos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Planejamento tributário - forma, dentro da lei, de diminuir o pagamento de tributos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Planejamento estratégico - seleção de uma linha de ação e especificação de como esta ação será posta em prática. ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

### Bloco 03 – Impactos da crise econômica estabelecida pela pandemia da COVID-19

1 - A crise financeira instaurada pelo COVID-19, afetou diretamente o seu negócio?

Sim

Não

2- Em meio a esse novo cenário econômico, sua empresa optou por alguma medida ofertada pelo governo ou implantou alguma mudança? (Ex.: Atendimento online, delivery, suspensão ou redução dos contratos de trabalho dos funcionários, prorrogação ou parcelamento de impostos, empréstimos para custear folha de pagamento, etc.)

Sim

Não

3 - Caso tenha respondido sim no item acima, quais medidas foram implantadas? (Permitida mais de uma alternativa)

Suspensão do Contrato de Trabalho de colaboradores

Redução do Contrato de Trabalho de colaboradores

Férias Antecipadas

Férias Coletivas

Atendimento Online

Home Office

Delivery

Empréstimos para Custear a Folha de Pagamento

Rescisões Contratuais

- Parcelamento de Impostos
- Outro \_\_\_\_\_

4 - Qual a variação da receita total de vendas/prestação de serviços do período anterior a pandemia e o período atual (durante a crise)?

- Aumentou entre 0 e 20%
- Aumentou entre 21 e 50%
- Aumentou mais de 50%
- Diminuiu entre 0 e 20%
- Diminuiu entre 21 e 50%
- Diminuiu mais de 50%

5 - Qual a variação total do lucro da empresa do período anterior a pandemia e período atual (durante a crise)?

- Aumentou entre 0 e 20%
- Aumentou entre 21 e 50%
- Aumentou mais de 50%
- Diminuiu entre 0 e 20%
- Diminuiu entre 21 e 50%
- Diminuiu mais de 50%