

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ISABELLE SERRA CAMPOS HERINGER

**IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA
EMPRESA: UMA ANÁLISE EM MOMENTO DE COVID-19**

GOIÂNIA
2021

ANEXO I DA RESOLUÇÃO – CEPEC Nº 1674

SIBI
SISTEMA DE
BIBLIOTECAS UFG

FACE
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 1204/2014, 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): *Katelle Sena Campos Fungo*

Título do trabalho: *Impactos da sustentabilidade gerencial na micro e pequena empresa: análise em momentos de crise - 19.*

2. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Independente da concordância com a disponibilização eletrônica, é imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.

Katelle Sena Campos Fungo
Assinatura(s) do(a)(s) autor(a)(es)(as)²

Ciente e de acordo:

[Assinatura]
Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 12 / 01 / 2021

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(a)(s) autor(a)(es)(as) e ao(a) 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.

² As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento. Imagens coladas não serão acei-

ISABELLE SERRA CAMPOS HERINGER

**IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA MICRO E
PEQUENA EMPRESA: UMA ANÁLISE EM MOMENTO DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Kleber D. de Araújo.

GOIÂNIA
2021

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

Serra Campos Heringer, Isabelle

.Impactos da contabilidade gerencial na micro e pequena empresa: uma análise em momento de covid-19 [manuscrito] / Isabelle Serra Campos Heringer. - 2021.

XVI, 16 f.

Orientador: Profa. Kléber Araújo .

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

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, abreviaturas, lista de tabelas.

1. Micro e pequena empresa. 2. covid-19. 3. pandemia. 4. influência.. I. , Kléber Araújo, 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

Ao(s) 08 dia(s) do mês de janeiro do ano de 2021 iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulado "**Impactos da contabilidade gerencial na micro e pequena empresa: uma análise em momentos de COVID-19**", de autoria de **Isabelle Serra Campos Heringer**, do curso de **Ciências Contábeis**, da **Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da UFG**. Os trabalhos foram instalados pelo Prof. Dr. **Kleber Domingos de Araújo (FACE/UFG)** - orientador. Com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Ms. **Monique Galvão de França - membro 1 (SEBRAE)** e Ms. **Macdaves de Moraes Freire (FACE/UFG)**. Após a apresentação, a banca examinadora realizou a arguição do(a) estudante. Posteriormente, de forma reservada, a Banca Examinadora atribuiu a nota final de 8,5 (oito e meio), tendo sido o TCC 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 **Kleber Domingos De Araújo, Coordenador**, em 13/01/2021, às 18:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mac Daves De Moraes Freire, Vice-Coordenador**, em 13/01/2021, às 18:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Monique Galvão de França, Usuário Externo**, em 14/01/2021, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1803550** e o código CRC **5D3435DC**.

IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: UMA ANÁLISE EM MOMENTO DE COVID-19

RESUMO

O objetivo do artigo é identificar como os elementos do aprendizado organizacional e da contabilidade gerencial foram relevantes aos gestores nas decisões gerenciais e continuidade (sucesso) do negócio e dificuldades (falhas) da microempresa diante da pandemia de covid-19. Para que o objetivo seja alcançado, foram realizadas entrevistas com 16 empresários de microempresas da região de Goiânia, por meio de ligações telefônicas. Os resultados indicaram que muitos empresários não utilizam ferramentas gerenciais no seu dia a dia, porém aquelas que buscam o sucesso fazem a utilização dessas ferramentas.

Palavras-chave: Micro e pequena empresa, covid-19, pandemia, influência.

1. INTRODUÇÃO

A Micro e pequena empresa é um desafio para o gestor. Percebe-se que esse tipo de empresa possui uma estrutura de negócio mais simples, no qual o gestor tem o poder centralizado, a empresa é pouco segmentada, não há o hábito de utilizar ferramentas contábeis e depende de empresas de grande porte. A maioria dos empresários são motivados a abrir uma empresa por situações momentâneas e não se preocupam em fazer um planejamento futuro. Além disso, há a falta de qualificação por parte do administrador e dos funcionários e pouca perspectiva de mercado. No Brasil, as MPE's não têm o costume de planejar estrategicamente a sua empresa antes de sua abertura e muitas não procuram essa ferramenta quando estão operando (VALERIANO, 2012).

A lei que reconheceu a Micro e pequena empresa consiste na Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Lei da Micro e pequena empresa. Essa lei implementou a arrecadação única de impostos e contribuições para a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, chamado de Simples Nacional. Hoje a micro e pequena empresa representa cerca de 30% do PIB e 98% do mercado brasileiro (SEBRAE, 2016). Portanto, denota-se que a Micro e pequena empresa é fundamental para a economia interna, já que gera muitos empregos para o país e, por terem a possibilidade de maior proximidade com o cliente, geram vantagem competitiva em relação às grandes empresas. Do total de empresas no Brasil, 99% são micro e pequenas empresas e elas são responsáveis por cerca de 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018).

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) fez uma pesquisa sobre a quantidade de empresas que encerraram suas atividades, e como resultado, observou-se que em 2013 foram fechadas 124.099 mil MPE's, enquanto em 2014 isso foi reduzido para 60.554 mil. Em consonância a esse resultado, em 2018 a Junta Comercial do Estado de Goiás (JUCEG) compartilhou um estudo no qual evidenciou que em outubro de 2018 a quantidade de empresas abertas foi 21% maior que a quantidade do ano de 2017 e foi o melhor aumento nos últimos 5 anos (JUCEG,2018).

Portanto, a quantidade de empresas que encerraram suas atividades é representativa, todavia denota-se perspectivas de crescimento das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro.

Em decorrência do resultado dessas pesquisas, existem diversas causas apontadas como determinantes para a mortalidade das MPE's. Entre elas, pode-se destacar a falta de capitalização, capital de giro, gestão de fluxo de caixa inadequada, pagamento de altos juros vindos de empréstimos (ENSHASSI et al., 2006), além de produtos e/ou serviços que não apresentam diferencial em relação aos seus competidores (RIQUELME; WATSON, 2002).

Os autores Holmes e Haswell (1989) pontuam a falta de competência na gerência e experiência no ramo. Outro fato importante é que muitas vezes os empresários buscam satisfazer seus próprios anseios na empresa e não buscam entender o que os clientes e o mercado estão demandando (HOLMES E HASWELL, 1989).

Por outro lado, é possível encontrar diversas MPE's que obtiveram sucesso em sua trajetória. Para muitos empresários o êxito de uma micro e pequena empresa pode ser reconhecido quando a MPE consegue manter um estilo de vida desejado para a vida pessoal do próprio empresário e, além disso, consegue alcançar uma independência econômica. Contudo, um empresário empreendedor consegue observar que para atingir o sucesso ele precisa, dentre outros fatores, reduzir custos, maximizar a lucratividade, aumentar receitas de vendas e possuir um lugar no mercado. Torna-se relevante que o empresário busque sempre inovar, produzir e obter vantagens competitivas. Para que uma empresa se mantenha operando por muito tempo, ela tem que se adequar à capacidade de mudança, pois o mercado está a todo momento gerando novas circunstâncias de restrições e oportunidades (BEAVER, 2003).

O empresário, por fim, no curso de sua empresa ou no final da sua trajetória tem um aprendizado por meio da experiência vivenciada. França, Araújo e Freitag (2018) realizaram uma pesquisa sobre a aprendizagem experiencial no processo de criação de empresas. Como resultado foi observado que gestores com mais tempo de experiência na área empresarial obtiveram mais sucesso do que aqueles que estavam a menos tempo no mercado. Há também, na perspectiva do empresário, uma preocupação com o aprendizado coletivo, ou seja, de todos da equipe. Além disso, há uma atenção com a continuidade de processos e persistência na atividade, levando o gestor a se adaptar ao processo no qual está inserido. Através desse estudo percebeu-se que sempre há algo para aprender, buscando fontes informais e formais, aproximando-se de clientes e admitindo sugestões (FRANÇA; ARAÚJO; FREITAIG, 2018).

A contabilidade gerencial encontra-se muitas vezes desprezada pelos empresários. Porém seus controles são base para a tomada de decisão interna e externa. Ademais, com os seus instrumentos, tem o propósito de melhor utilização e controle dos recursos econômicos (CREPALDI, 2002).

Acrescida à contabilidade gerencial, aos fatores de sucesso e falha nas micro e pequenas empresas, as habilidades gerenciais são um ponto significativo nesse contexto. Baldwin, Rubin e Bommer (2008) apresentam as habilidades de gerenciamento, sendo que, para os autores a principal delas é a competência interpessoal.

Sendo assim, a micro e pequena empresa é uma parcela bastante representativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e faz-se necessário buscar os aspectos que possam apoiar os empresários no seu processo, tem-se o problema de pesquisa: **Considerando o impacto da pandemia – Covid-19 nas micro e pequenas empresas, como a aprendizagem organizacional e as ferramentas gerenciais foram percebidos como fatores de sucesso na continuidade do negócio?**

O objetivo do artigo se constitui em **analisar os elementos de aprendizado organizacional e de contabilidade gerencial como fatores de sucesso nas micro e pequenas empresas no momento de pandemia de Covid-19.**

A atividade empreendedora fornece ao mercado geração de emprego e renda, criação de novos produtos para atender novas demandas, estimula a concorrência (custos, preços e qualidade), possibilita o crescimento econômico dos países e estimula o comércio global (Júnior e Pisa, 2010). A partir dessa perspectiva, entende-se que a relevância do artigo se encontra no âmbito teórico quanto à caracterização e análise dos fatores de sucesso, fracasso e aprendizado, constituindo ainda uma relevância de ordem prática para gestores e contadores quanto à compreensão e controle de tais fatores com o uso de ferramentas gerenciais na pandemia de covid-19.

Na perspectiva teórica, trabalho busca contribuir no sentido de compreender como os fatores de sucesso podem estar embasados empiricamente com o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades e ferramentas gerenciais de apoio à eficácia nas micro e pequenas empresas.

As próximas seções são o referencial teórico, no qual está subdividido em micro e pequena empresa: falhas e sucessos, o segundo tópico é aprendizagem organizacional: habilidades e ferramentas gerenciais, seguido da metodologia.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Micro e pequena empresa: Falhas e sucessos

O conceito de Micro e Pequenas empresas possui determinadas dimensões. Segundo a Lei Complementar nº 123/2006 as MPE's são diferenciadas pelo faturamento anual, sendo ele igual ou inferior a R\$ 360.000,00 por ano para microempresas e as pequenas empresas devem estar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00 (Lei Complementar 123/2006). Essa foi alterada por algumas leis, porém a última lei complementar nº 155 de 2016 alterou o valor da receita bruta anual para o Microempreendedor Individual (MEI), sendo esse limite de até R\$ 81.000,00 ao ano ou R\$ 6.750,00 por mês. Um fator positivo das micro e pequenas empresa é a possibilidade de ingressar no regime Simples Nacional, haja vista que é uma forma mais simples e de menor custo para o empreendedor.

O SEBRAE conceitua as micro e pequenas empresas a partir do critério de número de empregados. As microempresas têm até 9 empregados, se forem comércio ou serviço, e se for indústria são até 19 empregados. As de pequeno porte são de 10 a 49 empregados, para comércio e serviço, e indústria são de 20 a 99 pessoas (SEBRAE, 2016).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem outra perspectiva do conceito de MPE, pois usa um critério diferente para aprovar condições de linhas de crédito e programas de financiamento. As microempresas são as que têm receita bruta anual de até R\$

2.400.000,00, e as Pequenas Empresas estão com receita bruta superior a R\$ 2.400.00,00 e inferior a R\$ 16.000.00,00 (BNDES, 2015).

A Junta Comercial do Estado de Goiás (JUCEG) diferencia a micro e pequena empresa por seu faturamento anual, porém com montantes diferentes da Lei Complementar. A microempresa fatura até R\$ 360.000,00 por ano e a pequena empresa fatura de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00 por ano (JUCEG, 2018).

Leone (1999) destaca que essas empresas não apresentam condições que lhes permitam uma equipe administrativa aprimorada. Porém, o SEBRAE vem aumentando a quantidade de cursos ofertados que ajudam os empresários que buscam por sua própria qualificação profissional e de seus funcionários (SEBRAE, 2017).

“O principal objetivo de aprender a gerenciar é ajudar a criar organizações que são ao mesmo tempo produtivas e ótimos lugares de se trabalhar. O sucesso organizacional vem por meio de pessoas e a influência mais poderosa sobre as pessoas é seu gerente direto.” (BALDWIN, RUBIN, BOMMER, 2008).

Mintzberg (1995), apud Picchiali, (2013) enumera as formas de estrutura organizacional para as micro e pequenas empresas. São elas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia (estrutura de forma flexível, no qual permite acompanhar mudanças aceleradas no ambiente). Denota-se que a que mais se encaixa nos padrões das MPE's consiste na estrutura simples, no qual existe pouca complexidade de segmentos, tornando-se sua individualidade. Além disso, tem um perfil de pouca aplicação de tecnologia em sua estrutura, pouca hierarquia na administração e pouco planejamento estratégico.

A maioria das MPE's apresentam uma estrutura informal, porém, nesse caso, tornou-se uma vantagem competitiva, trazendo maior flexibilidade diante de situações inesperadas, buscando adequações e inovações mais rápidas nas soluções de problemas (PICCHIALI, 2013).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) destaca a importância das MPE's na formação do PIB brasileiro, pois constituem uma alternativa de trabalho e renda para a população menos qualificada e que não conseguiram uma oportunidade em uma grande empresa (IBGE, 2001).

Em 2001 o IBGE realizou um estudo sobre as características das micro e pequenas empresas. O resultado apontou baixa intensidade de capital; alta taxa de natalidade e mortalidade; forte presença de proprietários; sócios e membros da família; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e a empresa, tendo pouca distinção entre pessoa jurídica e pessoa física; registro contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra desqualificada ou semiqualficada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte (IBGE, 2001).

Antes mesmo de abrir um negócio, o empresário de sucesso irá pesquisar as oportunidades de mercado. O livro “Administrando micro e pequenas empresas” destaca as principais características de um empreendedor: ter visão da oportunidade, fazer nova utilização para velhas ideias, ter capacidade de aprimorar processos e produtos e ter força de vontade para criar. O administrador, ao

buscar ideias de negócio, poderá identificar necessidades do meio em que está, observar deficiências e tendências e estar a par dos lançamentos de moda (JÚNIOR E PISA, 2010).

Os pontos de sucesso em uma micro e pequena empresa são diversos. Ibrahim e Goodwin (1987) fizeram uma pesquisa destacando os principais fatores de sucesso em uma empresa. Através desse estudo percebeu-se que valores pessoais como intuição, tomar riscos, criatividade, flexibilidade para mudar, e independência contribuem como pontos que levam ao sucesso do empreendedor. Outros aspectos impactam positivamente a empresa, sendo eles: eficácia no gerenciamento de fluxo de caixa, estratégia de segmentos, experiência profissional e qualificação (IBRAHIM e GOODWIN, 1987).

Existe uma relação entre a performance da empresa e o nível de treinamento recebido no segmento do negócio. Bowen et al. (2009) analisaram essa relação e inferiram que há uma ligação entre esses dois fatores, capaz de produzir resultados positivos. Adicionado a isso, o estudo destacou determinados fatores relacionados ao sucesso na micro e pequena empresa: disciplina na gestão de finanças, localização do empreendimento, mão de obra qualificada, networking, preços e custos competitivos, além de disponibilidade de capital e créditos bancários (BOWEN et al, 2009).

Segundo Júnior e Pisa (2010), há uma diferença entre empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo por oportunidade. Essas diferentes motivações podem ser uma das ferramentas para que o gestor obtenha sucesso ou não em seu negócio. Quando a abertura da empresa é justificada pela necessidade, ou seja, escassez de oportunidades de trabalho e/ou uma forma de garantir a sobrevivência, esses negócios tendem a não permanecerem no mercado por muito tempo. Por outro lado, aqueles que veem uma oportunidade no mercado, busca os recursos necessários, cria uma estratégia, organiza o processo e após esses passos, executa. O negócio com a característica de oportunidade possui uma maior probabilidade de manter-se no mercado com vantagem competitiva (JÚNIOR; PISA, 2010).

Em 2002 o relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) publicou que a quantidade de empreendedores por necessidades era maior do que a quantidade que abria uma empresa por oportunidade. Contudo, em 2018 a pesquisa revelou resultados diferentes: para cada 1 empreendedor por necessidade no Brasil, há 1,6 empreendedores por oportunidade (SEBRAE, 2002).

A partir da pesquisa do IBGE, 2001 é possível destacar algumas dificuldades para manter uma MPE. A gestão informal é a sua principal particularidade, o qual causa uma mistura de aspectos pessoais com o jurídico (principalmente contas bancárias), constrói a figura de um gestor centralizador, tornando a empresa dependente de uma só figura. Outro ponto negativo é a pouca quantidade de conteúdo contábil produzido, e assim a empresa não tem informações de controle e nem informações pertinentes para a tomada de decisão. Esses pontos citados levam ao fracasso de micro e pequenas empresas (IBGE, 2001).

Algumas práticas comuns no dia a dia de grandes empresas não são realizadas com frequência nas MPE's. Através de uma pesquisa realizada por Viapiana (2000), muitas organizações não possuem o hábito de pesquisar a satisfação do cliente, a utilizar a Demonstração de fluxo de caixa, ter o hábito de fornecer benefícios aos seus funcionários por metas alcançadas, entre outros pontos.

2.2. Contabilidade gerencial e aprendizado organizacional

Vários são os fatores que se inter-relacionam na empresa, tais como a contabilidade gerencial, as habilidades do gestor e o processo de aprendizagem organizacional. A Contabilidade Gerencial é responsável por fornecer informações úteis para os gerentes. Essas ferramentas gerenciais auxiliam o tomador de decisões a desenvolver planejamento e controle que impactam o futuro da organização (GARRISON, NOREEN, BREWER, 2013). A aprendizagem organizacional tem como objetivo desenvolver estratégias e processos que geram melhores resultados, envolvendo pessoas que adquirem e compartilham conhecimento. A aprendizagem organizacional é constituída por três princípios, são eles: abordagem coletiva (relação interpessoal), desenvolvimento contínuo (perspectiva de processos) e a ênfase de ações (prática no dia a dia empresarial) (BITENCOURT, 2001).

Outra ferramenta importante para a micro e pequena empresa é o planejamento estratégico de negócio. Esse plano retrata como está a organização no momento atual e faz um planejamento futuro, estabelecendo estratégias cobrindo todas as áreas do negócio, sendo as principais a gestão, produto, marketing e vendas. Através dessa ferramenta gerencial é possível destacar riscos e oportunidades e identificar inconsistências, e otimizar o tempo do gestor para se envolver com os acontecimentos futuros (STUTELY, 2012). Os três principais pilares para a elaboração de um plano de negócios são: a estrutura de recursos que estará disponível, conhecimento de mercado que se pretende alcançar e as estratégias para introduzir e executar o negócio com sucesso. Para auxiliar na elaboração do plano de negócio, a contabilidade gerencial faz uso da análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), no qual tem como objetivo definir as forças e fraquezas de um produto, em relação à sua capacidade de inovação, preço e abrangência; oportunidades e ameaças estão relacionados ao mercado no qual está inserida, se está no momento propício de novos investimentos, o impacto da concorrência e disponibilidade de fornecedores (JÚNIOR E PISA, 2010).

Ainda no âmbito da contabilidade gerencial, a atividade de controle é feita por todos os gerentes, consistindo em levantar, avaliar e responder aos feedbacks recebidos, de modo a observar o que tem melhorado, ou piorado dentro da organização. Assim, para que o controle seja realizado, é necessário utilizar ferramentas que o auxiliem; e um instrumento que pode se destacar é o relatório de desempenho, no qual irá comparar os dados reais com os dados planejados, podendo, então, o gestor tomar decisões quanto a áreas que não estão de acordo com o esperado (GARRISON, NOREEN, BREWER, 2013).

Dentre os instrumentos (relatórios) utilizados na gestão do negócio é o Fluxo de Caixa. Ele traz informações nos quais facilitam o planejamento, a gestão financeira, controle das entradas e saídas, obtenção de financiamento e empréstimos. Outro meio de visualização de informações apresentadas pela contabilidade é a Demonstração do Resultado do Exercício, em que mostra o resultado do período, enfatizando alguns problemas existentes no financeiro, como o alto/ baixo índice de devoluções de vendas (JÚNIOR E PISA, 2010).

O administrador é elemento significativo na empresa, pois o seu conhecimento pode levar ao êxito da companhia. Somado a isso, tem-se a necessidade de estar sempre em equilíbrio com a tecnologia, pesquisas e satisfação dos clientes (CREPALDI, 2002).

Um empresário que busca sempre o sucesso é aquele que vai adquirindo, com o tempo, habilidades gerenciais que o levam à melhor convivência com a equipe e um melhor desempenho

financeiro. No geral, as mais conhecidas e praticadas são: elaborar planejamento, visão sistêmica, tomar decisões, trabalhar em equipe e analisar o mercado (JOHNSON, 2006).

Júnior e Pisa (2010) esquematizam os passos para um empreendedor de sucesso: Identificar oportunidades, desenvolver o conceito do negócio, concretizar o negócio e administrar com eficiência o dia a dia.

Além disso, uma tomada de decisão de sucesso é uma situação que necessita de apoio de informações relevantes. Primeiramente o gestor deverá construir um planejamento, destacando seus objetivos e formas de alcançá-los, depois utilizará de ferramentas de controle, no qual analisará dados obtidos por meio de feedbacks feitos dentro e fora da empresa. É possível que os gerentes utilizem de diversas habilidades gerenciais, entre elas encontra-se a habilidade estratégica no qual ele analisará técnicas para atrair uma quantidade maior de clientes, podendo ser por meio de proximidade com o cliente, ou melhoramento do seu produto em relação aos concorrentes. Há também a habilidade de gestão de riscos empresariais, no qual a empresa tem a oportunidade de enumerar seus riscos e buscar soluções a eles, podendo aceitá-los, evitá-los ou reduzi-los. Outra habilidade importante é a gestão de processos, em que será estudado os passos que levam à realização de atividades em alguma área. A habilidade de mensuração é a capacidade de analisar todas as outras habilidades em conjunto, ou seja, compreender estratégias, riscos e processos de negócios, e então conseguir convencer outras pessoas do seu ponto de vista. E por último tem-se a habilidade de liderança, em que o gestor conseguirá direcionar o pensamento de toda a equipe para o seu objetivo, e assim ter mais sucesso para atingi-lo (GARRISON, NOREEN, GREWER, 2013).

Uma empresa criativa provém de pessoas que têm a capacidade de se expressarem, mostrarem suas identidades e suas habilidades criativas, compartilhando com os demais da organização (RAE, 2005). Os gestores precisam ter a capacidade de avaliar o feedback da organização, para que não tome decisões errôneas quanto a funcionários e ambiente empresarial (BRESLIN E JONES, 2012).

A aprendizagem organizacional é um processo de construção e utilização do conhecimento, tornando-se soluções para diferentes mudanças enfrentadas pela empresa, em que o aprendizado constante obtido a partir de experiências organizacionais é buscado e transformado em prática, contribuindo para o desempenho da empresa e sua competitividade. O desenvolvimento de habilidade pode surgir através de períodos de dificuldades dentro da empresa, no qual o gestor deverá encontrar soluções para aquele problema. A partir desses momentos de aprendizagem, o administrador responsável será capaz de identificar problemas, mobilizar recursos próprios e utilizar a melhor alternativa para resolver o obstáculo. Faz-se necessária a constante atualização de aprendizagem e adaptação de conhecimento estimulada pela própria organização (MOURA E BITENCOURT, 2006).

Antes de começar um novo empreendimento, o gestor fará uma ponderação de suas ambições. Na maioria dos casos, os futuros gestores procuram auto realização, sucesso financeiro, inovação e independência. Tanto não empreendedores, quanto novos empreendedores entendem que a independência é o fator mais considerável ao se investir em novos negócios, seguido de sucesso na área financeira e realização pessoal. Porém um fator que diferencia esses dois grupos é que os não

empreendedores são mais influenciados por figuras externas, como amigos, tradições familiares e reconhecimento de outros (CARTER, GARTNER, SHAVER E GATEWOOD, 2001).

A identidade empresarial é construída pelas informações pessoais e formas de pensar. As experiências vividas em outros empregos contam como uma vantagem competitiva que cada um carrega em sua bagagem profissional, podendo desenvolver habilidades, competência e network. Quando há uma experiência anterior com alguma empresa, o gestor pode buscar abrir um novo negócio por causa da carga emocional até então, através da autoconfiança, pois acredita-se que ele já tenha visão para uma nova oportunidade. Compartilhar experiências com sócios poderá somar, com diferentes visões sobre aquele assunto, levando ao crescimento do negócio (RAE, 2005).

A quantidade de organizações com um baixo nível analítico e com pessoas inexperientes vem crescendo e então percebe-se a necessidade de buscar um conhecimento coletivo. Ao longo da vida da empresa, os empresários podem escolher por reter experiências passadas, habilidades investigativas e estruturas de negócios, no qual foram baseados a partir de feedbacks da instituição. Através desses recursos ele poderá gerar novas habilidades e obter aprendizado com o que já aconteceu em sua vida profissional e também por meio de interação com o ambiente no qual está inserido (BRESLIN E JONES, 2012).

O artigo *Journal of Business Venturing* fez uma pesquisa no qual estipulou com três hipóteses no âmbito empresarial: a primeira é a de que o desempenho de empreendedores em série é constante, a segunda é de que esse desempenho acontece a partir de um padrão e por último, esse desempenho é benéfico com o decorrer do tempo. E como resultado observou-se que, se empresários administrarem sucessivos negócios, há uma maior possibilidade de correlação entre a primeira performance e a performance seguinte, mesmo que não sejam do mesmo setor levando-o ao sucesso (PARKER, 2013).

Além de experiências passadas, a qualificação profissional do gestor apresenta uma maior significância no sucesso de empresas. Quando há experiências anteriores, por parte do empreendedor, em *start up*, tem-se uma probabilidade superior de adquirir um novo negócio, no qual esse é o administrador principal. O interesse por começar uma atividade empreendedora surge pelo conhecimento tácito, ou seja, aquele adquirido ao longo da vida, e através do conhecimento explícito, conquistado por meios formais. O capital social está positivamente associado ao sucesso da organização, e faz com que o processo avance. Além disso, outros fatores como grande networking de negócios, conexão com agências de consultoria e ser um membro de equipes de *start up* também tem grande impacto nessa conquista (DAVIDSSON E HONIG, 2003).

Gabrielsson e Politis (2011) fizeram um estudo em que eles discutiam a real relação entre experiência de trabalho e a geração de novos empreendedores. E, como consequência, encontraram que ter experiência de trabalho em diferentes áreas de negócio é associada a uma maior probabilidade de ideias para criar um novo empreendimento. Porém a pesquisa também mostrou que a mentalidade de aprendizagem tem maior influência naqueles que pretendem abrir um negócio. Portanto, entende-se que uma associação entre experiência de trabalho e mentalidade de aprendizagem irão gerar uma maior quantidade de gestores com ideias para novos negócios.

Outro fator de influência na decisão de abertura de empresas é o ambiente no qual está inserido e o aprendizado passado pelas gerações nas famílias. Trata-se de uma “herança” passada, algo cíclico.

Quando a geração seguinte passa a ter controle sobre a empresa familiar, ela traz tecnologias mais avançadas, combinando diferentes formas de se trabalhar (HAMILTON, 2001).

Uma pesquisa feita por Marcelo Johnsson (2006) buscou analisar as principais dificuldades encontradas no processo de aprendizagem de empresários dos jogos de empresas. Como resultado, em geral, as situações que mais se destacaram foram a tomada de decisão, análise de mercado, falta de experiência ou conhecimento, elaboração de planejamento e definição de preço.

2.3. Covid-19

No final do ano de 2019 o mundo sofreu mudanças devido ao COVID-19. Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) indicou que a sociedade se encontrava em pandemia, devido à grande quantidade de pessoas infectadas pelo vírus nos continentes, nos diferentes países. No Brasil os empresários tiveram que se reinventar. Governadores e prefeitos passaram a adotar medidas de isolamento social, tal como o *lock down* para evitar aglomerações no interior do país. O mundo atual foi impactado pelo Covid-19 em várias áreas (Roy, 2020).

Baker e Judge (2020) acreditam que a crise pública de saúde será em breve menor do que a crise econômica que está por vir. Não se sabe o quão severa será, o quanto durará e nem como moldará a economia emergente. Dentre os impasses que o governo está enfrentando temos as formas que estão sendo estudadas para ajudar pequenas empresas e diminuir a quantidade de empresas que irão à falência.

Até então acredita-se que as empresas tenham muito impacto no fluxo de caixa a curto prazo, alterando sua liquidez, ou seja, diminuindo os recursos disponíveis para pagamento de terceiros.

No estudo feito por Ferreira, Silva e Rodrigues (2020) algumas empresas optaram por ações para reduzir despesas durante a pandemia: demitir funcionários ou reduzir o quadro de colaboradores. Também nesse estudo observou-se que cerca de 58,8% das empresas foram afetadas em seu faturamento em mais de 50%. A maioria decidiu por diversificar suas vendas e passaram a vender online e através de *deliverys*. Como tentativa de diminuir o impacto que estão sofrendo com a pandemia, as empresas estão buscando adotar a prorrogação do pagamento de tributos e suspensão de dívidas tributárias negociadas com órgãos fiscais, suspensão de contratos de trabalhos e aquisição de empréstimos bancários.

A maioria dos empresários acham que a Demonstração do Fluxo de Caixa é importante para a empresa. Porém nem todos utilizam, por falta de conhecimento e controle burocrático dos itens necessários para acompanhamento do controle de caixa. O ponto positivo do fluxo de caixa, na visão do empresário, é o controle de despesas fixas e de saídas de recursos financeiros (FERREIRA; SILVA; RODRIGUES, 2020).

Uma pesquisa realizada por Santos e Perreira (2020) foi constatado que 12% das micro e pequenas empresas têm fôlego para 20 dias de vendas paradas, 24% para 30 dias e 24% para 60 dias. Essas mesmas empresas responderam a importância da informação contábil em tempos de pandemia. Delas, 68% afirmaram que o relatório de níveis de lucro é importante para os gestores e 92% afirmou que o relatório do fluxo de caixa tem impacto no momento da tomada de decisão.

Segundo Diniz (2020) novas habilidade passaram a ser exigidas de todos, tais como inteligência emocional, gestão de tempo e foco.

O Índice Cielo do Varejo Ampliado (2020) estudou o impacto da crise do COVID-19 no Brasil e os segmentos mais afetados. Um deles é o Varejo, no qual apresentou uma queda no faturamento de -29,5%, já o segmento de Bens Duráveis obteve queda de -43,5% e o setor de bens não duráveis caiu para 2,4%. Para o SEBRAE (2020) cerca de 75% dos pequenos negócios estão sensíveis ao impacto da pandemia e encontram-se vulneráveis à essa crise econômica.

3. METODOLOGIA

A pesquisa constitui em descritiva, de caráter qualitativo, no qual o nível de interpretação é sua maior característica. O estudo foi realizado por meio de entrevista semiestruturada. Esse tipo de pesquisa é justificado por contribuir para o entendimento de como as habilidades e ferramentas gerenciais levam ao sucesso ou falha da micro e pequena empresa, considerando a abordagem de aprendizado organizacional nessas organizações.

Esse tipo de pesquisa procura coletar, analisar e interpretar dados que não podem ser contados, além de conceder melhor entendimento em relação à natureza do problema. Esses dados mostram o comportamento pessoal individual no mundo social. Há um questionamento quanto à confiabilidade desse tipo de pesquisa, porém se ela for feita sem tendenciosidade, com rigor e validade, resulta em algo confiável (ANDERSON, 2010). Os principais pontos positivos do método escolhido são: análise mais detalhada e profunda de problemas, não há perguntas “engessadas”, pois, o entrevistador pode alterar o caminho planejado, importância de dados baseado na experiência humana, sendo que alguns pontos são mais fáceis de serem percebidos e não é feita uma generalização dos resultados (ANDERSON, 2010).

A amostra está constituída de micro e pequenas empresas na região de Goiânia. A seleção da amostra, quanto aos setores, ocorreu em função da análise das atividades que foram diretamente afetadas em função do decreto de fechamento, determinado pelo Estado de Goiás. Os setores fechados foram salões de beleza, barbearias, lojas comerciais, academias e entre outros. Espera-se que o presente artigo sirva de suporte para empresários que buscam o sucesso em suas empresas e também para aqueles que buscam investir futuramente em seu próprio negócio.

A pesquisa foi composta por empresários de micro e pequenas empresas de Goiânia que, de alguma forma, foram afetados pelos decretos municipais no período de pandemia do Covid-19. Foram enviadas propostas para 22 empresários, mas apenas 16 entraram na amostra não probabilística. Os respondentes, bem como as empresas não foram identificados, sendo divulgado somente o setor de atuação. Tal procedimento busca possibilitar maior liberdade aos respondentes.

O método utilizado na pesquisa foi a entrevista semiestruturada, na qual foi enviada previamente para os entrevistados. Em razão do período de pandemia, a forma de entrevista foi por ligações telefônicas, gravadas e posteriormente transcritas. Após a transcrição, essas entrevistas foram enviadas para cada entrevistado avaliarem suas respostas e fazer as devidas correções, buscando maior confiabilidade e controle das respostas.

O roteiro da entrevista foi baseado no referencial bibliográfico, abordando aprendizagem, habilidades e ferramentas gerenciais, buscando identificar como os elementos de aprendizagem, juntamente com as ferramentas gerenciais foram relevantes nas decisões no momento de crise das organizações, especificamente, a COVID -19. Para coletar os dados, foi necessário fazer um levantamento de micro e pequenas empresas vinculados a um escritório de contabilidade de Goiânia. Após isso, entramos em contato com 22 empresas, apresentando o motivo do contato e se participariam da pesquisa. Ao todo 16 empresários participaram da entrevista. Essas pesquisas ocorreram de outubro de 2020 até novembro de 2020 e duraram em torno de 15 minutos cada uma.

Para analisar as respostas utilizou-se da análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é: “Um conjunto de técnicas de análise de comunicações”.

O tipo de entrevista escolhido é a semiestruturada, no qual esse processo de análise consiste em obter resultados de questionamentos por meios verbais e não verbais, necessitando de interpretação (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

A utilização dessa metodologia é essencial quando pretende-se analisar práticas e crenças, no qual permitirá ao investigador mergulhar com profundidade no assunto, obtendo diferentes perspectivas de um mesmo fato (DUARTE, 2004).

A entrevista apresenta maior flexibilidade em sua forma, quando comparado aos outros métodos de pesquisa, permitindo que o entrevistador altere as perguntas ao longo do seu curso. Na pesquisa, ao fazer entrevistas devem-se considerar dois passos: especificação dos dados objetivados e escolha das perguntas (GIL, 2002).

O quadro seguinte traz as empresas enumeradas e quais suas respectivas atividades.

Quadro 2 – Empresas

Empresas	Atividades
1	Comércio de piscinas
2	Representação de vendas
3	Academia e fábrica de equipamentos para academia
4	Distribuidora de bebidas
5	Comércio de produtos hospitalares
6	Salão de beleza
7	Comércio de sementes
8	Serviços de caminhão e logística
9	Fábrica de baterias automotores
10	Distribuidora de peças automotivas
11	Comércio de produtos naturais
12	Serviços de instalação e fábrica de móveis para lojas
13	Comércio de peças automotivas
14	Restaurante popular
15	Consultoria em gestão e marketing
16	Fábrica de molhos de pimenta

Fonte: elaborado pela autora.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Cada entrevista foi composta por 11 perguntas abertas nos quais relacionavam o período de pandemia com as habilidades e ferramentas gerenciais.

Primeiramente foi questionado aos empresários o impacto dos decretos municipais para suas empresas. Algumas disseram que tiveram que fechar, outras apenas alteraram o horário de funcionamento e outras foram impactadas por situações externas à empresa. Ao analisar as respostas

percebe-se a diferença de impacto que o decreto obteve em cada setor empresarial. Como é o caso do empresário que é sócio de uma academia e de uma fábrica de equipamentos para academias. Na academia, o decreto determinou que deveriam ser fechadas as portas, enquanto no comércio o impacto não foi tão grande. O empresário dessa empresa observou uma oportunidade para aumentar suas vendas, balanceando o caixa da academia e da fábrica.

Após essa primeira pergunta, os empresários foram questionados quanto a três tópicos: (i) aprendizagem, (ii) habilidades gerenciais e (iii) ferramentas gerenciais. Para Bitencourt (2001) a aprendizagem organizacional é constituída por três princípios, são eles: abordagem coletiva (relação interpessoal), desenvolvimento contínuo (perspectiva de processos) e a ênfase de ações (prática no dia a dia empresarial). Então, para análise do primeiro elemento, foi questionado ao empresário se ele havia observado uma necessidade de procurar conhecimentos coletivos, ou seja, para ele e sua equipe. Na maior parte dos casos, os empresários responderam que procuraram cursos na área de marketing digital para melhorar suas vendas online, e em segundo plano ficou os empresários que buscaram cursos e palestras na área de gestão. E isso é algo preocupante já que Breslin e Jones (2012) perceberam que a quantidade de organizações com um baixo nível analítico e com pessoas inexperientes vem crescendo e tem-se a necessidade de buscar conhecimento coletivo, porém nem todos os empresários puderam enxergar isso ainda.

A aprendizagem é um processo de construção e utilização do conhecimento, tornando-se soluções para diferentes mudanças enfrentadas pela empresa, em que o aprendizado constante é obtido a partir de experiências organizacionais (MOURA E BITENCOURT, 2006). Porém não são todos os empresários que conseguiram perceber um aprendizado durante seus anos de empresa que puderam lhes auxiliar no período de pandemia, pois foi algo que nunca vivenciaram, como explicitado: “nunca passamos por nada parecido”. Os que admitiram que o aprendizado foi adquirido com o tempo, disseram que “a experiência e aprendizado de determinação, perseverança e acreditar que o dia de amanhã vai ser melhor do que hoje” e que “as etapas de oscilações financeiras do país e da própria empresa enfrentadas no passado ajudaram a perceber o quanto antes as medidas que deveriam ser tomadas nesse período.

No segundo tópico tivemos as perguntas relacionadas às habilidades gerenciais desenvolvidas com o tempo de vida profissional do empresário. Segundo Johnsson (2006) um empresário de sucesso é aquele que vai adquirindo, com o tempo, habilidades gerenciais que o levam à melhor convivência com a equipe e um melhor desempenho financeiro. Quando questionados sobre esse tema, nem todos conseguiram observar habilidades em si, entretanto algumas respostas chamaram a atenção quando questionados sobre inovação na empresa. A maioria passou a adotar o marketing como algo mais presente na sua vida empresarial e tiveram algumas outras estratégias também. Como foi o caso da empresa 7, no qual, para que não parassem totalmente com as vendas da empresa, eles buscaram o contador para adicionar um CNAE de construção em seu CNPJ e então passaram a construir casas para vender. Outro empresário com habilidade estratégica foi o da empresa 3, no qual ele é dono de uma academia e também de uma fábrica de equipamentos de academia. Eles costumavam vender apenas em atacado e não tinham estoque na empresa, então com a pandemia, adotaram a estratégia de adquirir estoque e vender no varejo também, já que eles perceberam que, com as academias

fechadas, as pessoas estavam buscando comprar seus próprios equipamentos para treinarem em casa. As habilidades listadas por Garrison, Noreen e Grever (2013) são: habilidade estratégica, habilidade de gestão de risco, habilidade de gestão de processos e habilidade de liderança. A empresa 4 destacou que como ele trabalhou por mais de 20 anos em outra grande empresa, foi adquirindo com o tempo a habilidade de liderança que o ajudou bastante no momento da pandemia. A empresa 8 observou que na pandemia a habilidade estratégica foi se afluando juntamente com a habilidade de liderança. Então, alguns empresários conseguiram perceber que certas habilidades foram adquiridas ao longo de suas vidas profissionais e Rae (2005) afirma que experiências vividas em outros empregos contam como vantagem competitiva que cada um carrega em sua bagagem profissional, podendo desenvolver habilidades, competência e network.

E como terceiro tópico da pesquisa tivemos as (iii) ferramentas gerenciais. Stutely (2012) diz que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para micro e pequenas empresas, pois ela vai fazer um plano de como está a organização no momento atual e faz um plano para o futuro, trazendo estratégias de gestão, marketing, produtos e vendas. Porém, nenhum dos empresários constatou que faz planejamento estratégico em sua empresa, apenas a empresa 1 que observou a necessidade e diz que pretende fazer no futuro. Para que tenhamos uma tomada de decisões mais “certeira”, é preciso se basear em informações reais. São poucas as empresas que afirmaram controlar suas informações e tomar decisões baseadas nelas. A empresa 12 está a muitos anos no mercado e ainda não trabalha com relatórios em sua empresa, mas acreditam que precisam aprimorar essa área. Já a empresa 8 afirmou que possui um sistema que auxilia na obtenção de informações e que todas as suas decisões são baseadas em relatórios retirados desse sistema. Também através de relatórios é possível diminuir custos que não seriam necessários, como foi o caso da empresa 10, no qual tem vários relatórios dentro da empresa, porém ela afirmou que não utiliza para tomar decisões no dia a dia. Só que na pandemia utilizou o relatório de despesas e observou que seria possível reduzir algumas despesas e melhorou o fluxo de caixa da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empresários, em sua maioria, puderam perceber as mudanças que a pandemia do Covid-19 trouxe para as micro e pequenas empresas. As declarações dos entrevistados nos mostram que a aprendizagem é algo que influencia bastante nas tomadas de decisões futuras, mesmo que os empresários não percebam isso. A habilidade gerencial mais identificada nas entrevistas foi a de estratégia, no qual trouxe oportunidades para as empresas em melhorar as suas vendas. E por último temos a utilização de ferramentas gerenciais, nos qual mostrou-se bem dividido, pois alguns empresários utilizam os relatórios gerenciais como ferramenta para a tomada de decisões e alguns empresários não utilizam, apenas tomam a sua decisão sem algum embasamento. As limitações do trabalho estão em relação ao tamanho da amostra, já que não tivemos muitas respostas, também. Além disso, nas próximas pesquisas pode ser considerado um maior questionamento quanto as ferramentas gerenciais e como elas poderiam ajudar o gestor no momento da sua tomada de decisões.

6. REFERÊNCIAS

ANDERSON, Claire. Presenting and evaluating qualitative research. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2010.

APOIO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>> Acesso em: 06 nov. 2019.

As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. IBGE. Rio de Janeiro. 2001. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 07 nov 2019.

BAKER, Todd; JUDGE, Kathryn. How to help small business survive COVID-19. 2020.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. *Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais*. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro. 2008.

BEAVER, Graham. *Small Business: success and failure*. Wiley Online Library. 2003. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.624>>. Acesso em: 07 nov 2019.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001.

BOWEN, Michael; MORARA, Makarius; MUREITHI, Samuel. *Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya*. KCA Journal of Business Management. 2009.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 06 nov. 2019.

BRESLIN, Dermot; JONES, Colin. *The evolution of entrepreneurial learning*. The Emerald Research Register. UK. 2012.

CAREGNATO, Rita C. A.; MUTTI, Regina. *Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Florianópolis. 2006.

CARTER, Nancy M.; GARTNER, William B.; SHAVER, Kelly G.; GATEWOOD, Elisabeth J. *The career reasons of nascent entrepreneurs*. Journal of Business Venturing. 2001.

CREPALDI, Silvio A. *Contabilidade Gerencial*. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2002.

DAVIDSSON, Per; HONIG, Benson. *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*. Journal of Business Venturing. 2003.

Diniz, A. 6 Tendências para o novo mundo pós-pandemia. Disponível em <https://crescimentum.com.br/tendencias-para-o-novo-mundo-pos-pandemia>. 2020.

DUARTE, Rosália. *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Editora UFPR. Curitiba. 2004.

Empreendedorismo no Brasil. *Global Entrepreneurship Monitor*. 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 07 nov 2019.

ENSHASSI, A. et al. *Causes of contractor's business failure in developing countries: the case of Palestine*. Journal of Construction in Developing Countries. 2006.

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.

FRANÇA, Monique G.; ARAÚJO, Kleber D.; FREITAG, Maria S. B. *Aprendizagem experiencial no processo de criação de empresas*. XEGEPE. São Paulo. 2018.

GABRIELSSON, Jones; POLITIS, Diamanto. *Work experience and the generation of new business ideas among entrepreneurs*. Emerald Insight. 2011.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. *Contabilidade Gerencial*. AMGH Editora Ltda. 2013.

GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas S. A. São Paulo. 2002.

GOIÁS REGISTRA MELHOR OUTUBRO DOS ÚLTIMOS 5 ANOS EM ABERTURA DE EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.juceg.go.gov.br/noticias/goi%C3%A1s-registra-melhor-outubro-dos->

%C3%BAltimos-5-anos-em-abertura-de-empresas.html?highlight=WyJnb2lkdTAwZTFzIl0=>. Acesso em: 06 nov. 2019.

HAMILTON, Eleanor. Entrepreneurial learning in Family business. Emerald Insight. UK. 2011.

HOLMES, S; HASWELL, S. Estimating the business failure rate: a reappraisal. Journal of Small Business Management. 1989.

IBRAHIM, A. B; GOODWIN, J. R. Perceived causes of success in small business. American Journal of Small Business. Baltimore. 1987.

Índice Cielo do Varejo Ampliado (2020). Impacto do COVID-19 no Varejo. <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>

ÍNDICE DE MORTALIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS CAIU PELA METADE NESSE ANO. Disponível em: < <http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=2336>> Acesso em: 06 nov. 2019.

JOHNSON, Marcelo E. Jogos de empresas: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais. Florianópolis. 2006.

JÚNIOR, Antônio B. L.; PISA, Beatriz J. Administrando micro e pequenas empresas. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro. 2010.

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: Revista de Administração. Abril/junho 1999.

MOURA, Maria C. C.; BITENCOURT, Claudia C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. RAE-eletrônica. 2006.

PARKER, Simon C. Do serial entrepreneurs run successively better-performing business?. Journal of Business Venturing. Canadá. 2013.

PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. SIMPOI. São Paulo. 2013.

RAE, David. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. The Emerald Research Register. UK. 2005.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? International Small Business Journal. 2002.

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane; NICHOLLS, Carol M.; ORMSTON, Rachel. Qualitative Research Practice. SAGE. 2013.

ROY, Shovonlal. COVID-19 pandemic: Impact of lockdown, contact and non-contact transmissions on infection dynamics. MedRxiv. 2020

SAIBA COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO A APRIMORAR SEU NEGÓCIO. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-o-sebrae-pode-ajuda-lo-a-aprimorar-seu-negocio,9cb22d59d26fa510VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. Acesso em: 20 nov. 2019.

SANTOS, Eric; PERREIRA, Agnaldo. Evidências dos efeitos da Covid-19 nos fluxos de caixa de pequenas e médias empresas. Congresso USP. 2020.

SEBRAE. Pequenos Negócios em Segmentos mais Vulneráveis à Crise do Coronavírus. 2020.

SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

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

VALERIANO, Carlos E. B. Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010. São Paulo. 2012.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. Passo Fundo. 2000.

7. APÊNDICES

Quadro 2 – Questionário aplicado aos empresários.

Questionário	
1	<u>Qual foi o impacto dos decretos na sua empresa?</u> Vocês tiveram que fechar ou apenas alterou o horário de funcionamento?
2	<u>Você observou a necessidade de buscar conhecimento coletivo?</u> Treinamentos com a equipe, cursos financeiros e etc.
3	<u>Na sua empresa, como você buscou informações sobre os seus concorrentes ou de outras empresas?</u> Informações de como os outros estavam lidando com a pandemia que te levaram a tomar decisões parecidas, observando oportunidades e ameaças.
4	<u>Algum tipo de experiência passada te ajudou no período de pandemia?</u> Se sim, qual? Se não: Você já passou por algum tipo de dificuldade dentro da sua empresa que te deram uma visão diferente de como agir em momentos difíceis?
5	<u>Você, gestor, buscou inovar em alguma área da sua empresa no período de pandemia?</u> Algo para melhorar seu desempenho nesse momento. Trazer novas tecnologias, melhorar seu produto, mudar suas técnicas de marketing, alteração de processos, buscar entender melhor o cliente fazendo pesquisas de satisfação.
6	<u>Qual foi sua estratégia de interação com o cliente nesse momento?</u> Como isso aconteceu? Você buscou manter contato por ligação, impulsionar as redes sociais, algum tipo de proximidade com o cliente, feedbacks para saber como a empresa estava se portando no mercado.
7	<u>Como estava o Fluxo de caixa antes da pandemia e depois da pandemia?</u> <u>Você buscou empréstimos?</u> Sempre existiu a preocupação em buscar empréstimos ou foi apenas nesse momento de pandemia? Como você fez o planejamento para adquirir empréstimo, quando você observou a necessidade de adquirir um?
8	<u>Na evolução de sua empresa/ vida profissional quais outros desafios você teve que te permitiram aprendizado?</u> Habilidades estratégicas (atrair clientes, melhorar o seu produto), habilidade de gestão de risco (enumerar seus riscos e trazer soluções a eles), habilidade de gestão de processos (passos para realizar atividades de uma certa área), habilidade de liderança (convencer toda a equipe de seu objetivo).
9	<u>Quais ferramentas gerenciais você faz uso na sua empresa?</u> <u>Você os utiliza para te ajudar na tomada de decisão?</u> Planejamento estratégico de vendas, planejamento de marketing, Orçamento de compras, Previsões de faturamento, Balanço, DRE, relatórios de entrada e saída, controle de custos e despesas e etc. Através desses relatórios de informações históricas da sua empresa você observa sua estrutura de recursos e monta estratégias que possam te ajudar a melhorar sua posição no mercado.
10	<u>Você tentou reduzir custos na sua empresa?</u> <u>Você fez isso baseado em algum relatório empresarial?</u> <u>Qual o método de formação de preços?</u> Você precifica seus produtos com base no mercado ou com base em algum planejamento para chegar nesse valor? O seu preço alterou no período de pandemia, se sim foi baseado em alguma conta/planejamento para chegar nesse valor?
11	<u>Você tem feito feedbacks com a equipe para buscar saber como está o andamento de processos durante a pandemia?</u> <u>Você algum tipo de relatório de desempenho para efetuar mudanças na sua empresa?</u> O que você fez para melhorar a interação dos colaboradores no ambiente

Fonte: A autora (2020).

Quadro 3 – Habilidades.

Habilidades gerenciais X Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Habilidades estratégicas		X			X			X		X		X	X		X	X
Habilidade de gestão de risco							X		X						X	
Habilidade de gestão de processos	X							X						X	X	
Habilidade de liderança				X	X						X					
Nenhuma habilidade			X			X										

Fonte: A autora (2020).