

Trabalho de Conclusão de Curso (2023)

O PAPEL DA CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE.

Dayane Santos de oliveira¹, Álvaro Fabiano Pereira de Macêdo.²

Resumo: As pequenas e médias empresas (PMEs) representam um grande percentual das empresas no Brasil. Destacam-se as que fazem a diferença e criam políticas de gestão especializadas. Este estudo tem como objetivo descrever como a controladoria pode auxiliar as pequenas e médias empresas no seu processo de gestão. Foi realizada uma pesquisa aplicada com gestores responsáveis pelo SEBRAE e CDL, pois estes têm representatividade junto aos pequenos e médios negócios, sendo um “elo” entre o mercado e as empresas. Os principais resultados identificados foram a falta de conhecimento na área de custos, assim como também, o planejamento estratégico apesar de essencial, é negligenciado por parte dos empreendedores. Constatou-se ainda, também que os gestores não utilizam os sistemas de informação disponíveis, assim como não utilizam o planejamento estratégico nos seus negócios. Outrossim, foi encontrado que existe uma dificuldade para gerenciamento de recurso, gestão financeira e ausência de realização de pesquisa de mercado, utilizando de meios digitais para uma busca novas estratégias, evidenciando a importância do uso de instrumentos para tomada de decisões mais eficiente, tornando a contabilidade com um caminho para gerenciamento mais inteligente e que possa oferecer resultados positivos, analisando todos os cenários vivenciados pela organização seja com mudanças internas ou externas, entendendo sua situação econômica e financeira aplicando seus recurso de maneira mais segura e confiável.

Palavras-chave: Controladoria, Planejamento Estratégico, Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

O controller surgiu no início do século XX, dentro da evolução administrativa das grandes corporações americanas, como executivos de confiança, bem como proprietários e acionistas majoritários, normalmente dirigentes de organizações. Entende-se que originalmente tinha como responsabilidade realizar um rígido controle de todos os negócios das filiais localizadas dentro ou fora dos EUA. Já no Brasil, essa função só se desenvolveu com a instalação de empresas multinacionais americanas, assim discorre o autor Ferreira Júnior (2007).

A controladoria é considerada a área de suporte da empresa, para que ela conduza seus negócios com segurança e confiabilidade. Ela fornece informações dentro e fora da organização, para posteriormente planejar os passos a serem seguidos para obter os resultados desejados. Costa (2016) acrescenta que a área de controladoria é responsável por garantir a credibilidade e eficiência das informações prestadas. Controladoria refere-se ao campo avançado da contabilidade e finanças na busca por eficácia e eficiência. A controladoria surge a partir da evolução dos conceitos de contabilidade gerencial, exigindo que ela se expandisse para estudos contábeis, como análise de relatórios e indicadores para que pudessem trazer uma nova visão.

Conforme Silva et al. (2015) ainda são poucos os incentivos à abertura e permanência das micro e pequenas empresas no mercado, algo que seria importante para o cenário econômico brasileiro. Apesar da relevância, a literatura que trata do tema controladoria como instrumento de planejamento estratégico voltado para as pequenas empresas é considerada escassa. São poucos os trabalhos que tratam da controladoria

¹ Bacharelando em Ciências Contábeis.

² Doutor em Administração

aplicada especificamente às pequenas empresas e que, por serem de pequeno porte, requerem maior atenção. Com base nisso, o trabalho presente irá contribuir para que essas empresas passem a utilizar da controladoria como instrumento estratégico para uma boa gestão e desenvolvimento dos seus negócios.

Um dos problemas enfrentados pelas organizações é a tomada de decisão de forma intuitiva sem base em evidência empíricas e análises de mercado. Assim tem-se o seguinte problema de pesquisa a controladoria pode auxiliar as pequenas e médias empresas no seu processo de gestão? Deste modo, a pesquisa tem como objetivo descrever como a controladoria pode auxiliar as pequenas e médias empresas no seu processo de gestão. E assim, identificar quais os principais aspectos que podem auxiliar as empresas de pequeno porte ao utilizar instrumentos gerenciais para sua tomada decisão, garantindo então um melhor desempenho da empresa e uma clico organizacional mais saudável e duradouro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Representatividade das Pequenas e Médias Empresas no cenário econômico brasileiro

As empresas são entidades cujo objetivo é o lucro. Nelas, predominam os aspectos econômicos, uma vez que, todas as operações realizadas em relação aos ativos visam o aumento da riqueza patrimonial. A palavra "empresa" é usada para descrever uma unidade econômica organizada. Refere-se à combinação de capital e trabalho, onde circula mercadorias ou presta serviços para fins de lucro. Acrescenta ainda que, a empresa deve ter a sua sede, ou seja, o local onde exercerá os seus direitos e responderá pelas suas obrigações.

O gestor de pequenas e médias empresas não pode perder o espírito de criatividade, inovação, vontade de mudar, deve ser um empreendedor nato. Drucker (1998) aponta que muitas organizações que iniciam suas atividades não conseguem permanecer no mercado por muito tempo. É responsabilidade do gestor trazer sucesso para as empresas. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2020, mostrou que os MEIs têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade. Já as MEs têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fechando após 5 anos de atividade. Já as EPPs têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, apenas 17% fecham após 5 anos de atividade. (Sebrae 2020)

No Brasil, as pequenas empresas representam um número expressivo na economia, na capacidade de geração de emprego e renda. Dessa forma, é imprescindível a importância da inovação para essas empresas. As empresas de pequeno porte somadas a microempresas se constituem em 6,6 milhões de estabelecimentos e geram cerca de 17,1 milhões de empregos formais, segundo dados do SEBRAE (2015). Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos de acordo com presidente do Sebrae, Luiz Barretto.

De acordo com dados fornecidos pelo (SEBRAE,2015) as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. “Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia” afirma o presidente do Sebrae Luiz Barretto. Lembrando que os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no país e respondem por 40% da massa salarial. No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs

respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado 16,1 milhões (SEBRAE, 2018).

2.2 A Controladoria

Os contadores devem manter um sistema de informação integrado que operacionalize e permita que os gestores planejem, executem e controlem adequadamente as atividades da organização. Oliveira et. al (2011) considera que a Controladoria pode ser compreendida como o departamento responsável, pelo projeto elaboração, excursão e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras de certa entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Diante dessas definições, é clara a importância da controladoria no processo de gestão de uma gestão da qualidade.

O controller é o gerente responsável pelo departamento de Controladoria. Sua função é, por meio da gestão de um sistema de informação eficiente, garantir a perenidade da empresa. As atividades desenvolvidas em conjunto alcançam resultados superiores aos que teriam alcançado se trabalhassem de forma independente (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2017).

Controlar é manter uma verificação contínua de todos os aspectos do plano inicial, com o objetivo de ajustar eventuais desvios em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento. Castelli (2001) define controladoria como um conjunto de conhecimentos, construído em bases teóricas, operacionais, financeiras e patrimoniais, relacionados ao processo de gestão da organização.

O conceito de controladoria varia de acordo com a linha teórica de cada autor e acaba recebendo diferentes definições. Vale lembrar que os objetivos dos controles devem estar alinhados com os objetivos da empresa. Tais objetivos e diretrizes são determinados pela administração ou por lei.

2.3 Planejamento Estratégico nas Pequenas e Médias Empresas

Uma nova forma de gestão nas organizações vem sendo discutida por especialistas no assunto, trata-se da adoção de um novo formato de gestão, ou seja, uma gestão baseada em planejamento de ações e informações consistentes. Atualmente, resultante do acelerado processo de globalização, observa-se um maior grau de dependência entre a economia e as Pequenas e Médias Empresas, nomeadamente da sua capacidade de criação de emprego.

Afirma Oliveira (2018) que o planejamento é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. No mundo globalizado e competitivo, quem tiver informações oportunas e atualizadas fará a diferença no mundo dos negócios. Este fato exige que as empresas tenham um plano.

O planejar estrategicamente, para Silveira e Lunkes (2018, p. 31), é “oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas da empresa, identificando e destacando os pontos fortes e fazendo com que os pontos fracos não prejudiquem, de modo a satisfazer seus objetivos futuros” e para isso, é preciso estudar todos os aspectos que envolvem o negócio. Quanto mais informações o empresário tiver sobre seu ramo de atuação, maiores serão as chances de sucesso.

Para Souza e Qualharini (2007, p. 6) o planejamento estratégico “é uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios da empresa e necessita ser atualizado continuamente”. Dessa forma, o planejamento nas pequenas e médias empresas deve ser feito com certa cautela. Esses controles funcionam interligando informações dos diversos setores da empresa. Segundo Portela (2006), os maiores benefícios da aplicabilidade do planejamento estratégico são elementos importantes de todo o processo administrativo.

O planejamento estratégico pode ser aplicado a pequenas e médias empresas. A capacidade de avaliar e apreciar continuamente a confiabilidade dos procedimentos da organização. Não se pode esquecer que o sistema de controle operacional da empresa deve sempre ser submetido a uma avaliação para avaliar seu grau de confiabilidade. Segundo dados do SEBRAE (2011), novas empresas têm dificuldades para se manterem abertas. Quase metade das empresas abertas em 2007 não sobreviveram até 2010. Segundo esses dados, a controladoria desempenha um papel muito importante no que diz respeito à gestão empresarial. Ele consegue mapear todos os processos da empresa e indicar onde há necessidade de intervir.

Do total de 464,7 mil empresas abertas em 2007, quase metade (48,2%) já havia fechado as portas em 2010. Quanto menor a empresa, menores são as perspectivas de sobrevivência. É, portanto, de vital importância que as empresas incorporem um sistema de planejamento e controle em seu processo de gestão (SEBRAE, 2011).

O autor Oliveira (2007, p.36) descreve que o propósito do planejamento pode ser definido com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Existem níveis de decisão para processo decisório e esses devem ser estabelecidos dentro do planejamento para um bom desenvolvimento na gestão operacional que segundo Oliveira (2015) são três tipos: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional; são através delas que será estabelecido o planejamento organizacional para melhorias na gestão e tomada da decisão. O planejamento estratégico é onde é traçada a direção que a entidade deve seguir. O planejamento tático, por sua vez, melhora apenas a área que se busca ter resultado, deixando de lado a empresa por completo. Já o planejamento operacional é onde os processos desenvolvidos são implementados e os resultados obtidos são executados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho realizado tem como tipo de abordagem de a pesquisa qualitativa, neste tipo de pesquisa, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.70), “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objetivo de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intenso de campo”. Utilizando da técnica de pesquisa entrevista para coleta dos dados, com o objetivo de analisar cada resposta individualmente fornecida pelos entrevistados, aplicando a literatura sob cada resposta, realizando uma comparação de informação, verificando se o que está sendo aplicado na realidade, está de acordo com a literatura apresenta como correto a seguir. Inicialmente, serão selecionadas as palavras chaves mencionadas em cada resposta e a separação de cada grupo identificado. Em seguida, serão aplicados os conceitos, para que assim possa apresentar uma melhor alternativa. Será realizada também, uma pesquisa de campo com órgãos que estão à frente das pequenas e médias empresas de Mossoró para entender suas reais necessidades. ~~pois~~ Esse modelo terá como finalidade solucionar seus problemas dentro do seu gerenciamento de negócio nas PMEs que enfrentam quando não utilizam as ferramentas adequadas para suas decisões e assim, acabam deixando de ter uma gestão mais eficiente. Partindo dessa ideia, serão trabalhadas ferramentas teóricas e práticas para aplicação em pequenos negócios.

Diante disso, serão realizadas duas entrevistas, sendo uma com responsável do CDL e o gerente do SEBRAE polo Mossoró-RN, aplicando um roteiro de entrevista estruturado utilizando das mesmas perguntas para ambos, que seja de modo mais profundo e subjetivo dentro do contexto do uso da controladoria na gestão organizacional e avaliando se as pequenas empresas que estão vinculadas a junta comercial utilizam ou carecem de um modelo de controladoria mais adequado para gerenciamento e planejamento estratégico para mercado ativo, será feita também, para coleta das informações a serem analisadas, ~~através de~~ uma entrevista seguindo devidamente um roteiro com 20 questões.

A técnica utilizada para coleta de dados será por meio de entrevista semiestruturada para demonstração na pesquisa com uma visão mais ampla e livre para o entrevistado em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse tópico abordará a forma como os dados foram tratados a partir de uma abordagem qualitativa, realizando-se uma triangulação dos dados entre os resultados das entrevistas a literatura e uma análise de conteúdo.

4.1.1 Análise de dados do grupo “conhecimento, orientação e melhorias”

Pergunta: Qual o papel do SEBRAE/CDL no apoio ou instrução na forma de gerenciar, planejar, definir estratégias junto aos pequenos e médios negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

É a ideia que o SEBRAE tem o papel de fornecedor de conhecimento, ele faça a mediação entre as principais ferramentas que existe gerenciais para que o empreendedor se aproprie dessas informações, transforme em conhecimento e use na prática, para que ele tenha melhor definição, melhor clareza de como atuar no seu pequeno negócio.

Resposta entrevistado (CDL):

O papel do CDL é de orientar e apoiar a todos os pequenos e médios negócios, de maneira que possam instruir de como devem agir em situações diversas, sobre quais atitudes são melhores a se tomar dentro da classe dos lojistas e entre outras categorias como: músicos, e pessoas que trabalham com organizações e eventos em gerais. Então, o papel do CDL é orientar sobre as melhores saídas, trazendo palestras com temáticas que tenham relação com as dificuldades que estão sendo vivenciadas, e apresentar ferramentas que podem ajudar ao pequeno e médio negócio a gerenciar da melhor maneira, como também, planejar e elaborar melhores estratégias.

Teoria de base para análise: Cunha Júnior (2009) afirma que o aprendizado e o aperfeiçoamento de conhecimentos são condições básicas para o desenvolvimento de inovações, ganhos de competitividade, legitimação e sobrevivência das organizações e fazem com que os gestores possam aprender que as soluções e resposta aos problemas enfrentados dependem primordialmente da conduta que adotarem.

Análise: É possível notar que, de acordo com os entrevistados, há uma significativa importância para que as pequenas e médias empresas possam ter acesso a esse tipo de aprendizagem, conhecimentos essenciais para aplicação de estratégias, que possam trazer para as organizações resultados positivos. Salientando que é dever de cada empresa buscar meios ou instrumentos que proporcionem estratégias gerenciais para tomadas de decisões eficazes.

4.1.2 Análise de dados do grupo “Planejamento estratégico.”

Pergunta: Percebe-se nos pequenos e médios negócios por vezes ausência de planejamento estratégico para gerenciar seus negócios. Como o SEBRAE/CDL atua nessa área apoiando os negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

O SEBRAE fornece um portfólio tanto presencial como digital, para que os empreendedores possam ter acesso a esse tipo conhecimento e possam por si só realizar esse planejamento estratégico, como também, contratar através de intervenção, ou consultoria um auxílio especializado. Um auxílio mais específico para que ele faça esse tipo de construção necessária para ele.

Resposta do entrevistado (CDL):

O CDL possui diversos projetos que orientam e traz para todos os que são membros, palestras e eventos que possam dar o caminho para que os pequenos e médios negócios realizem o melhor planejamento. Hoje o CDL busca trazer dicas, alternativas e profissionais que possam facilitar esse processo de planejamento estratégico, como por exemplo através de palestras, disponibilizando de apoio individual àquele que nos procura com sua dificuldade também será atendido, que terá uma pessoa preparada para orienta-los da melhor forma, para que só consigam tomar as decisões certas e gerenciar seu negócio.

Teoria de base para análise: Planejamento estratégico é “fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado” (SOUZA, 2010, p. 10).

Análise: Os dois entrevistados concordam e afirmam ser é necessário oferecer auxílio e orientação, principalmente as pequenas e médias empresas, para realização de planejamento estratégico para os negócios ter uma tomada de decisão mais segura.

4.1.3 Análise de dados do grupo “Ciclo de vida das organizações.”

Pergunta: No ponto de vista do SEBRAE/CDL, muitas empresas entraram em falência pela falta de planejamento estratégico para encontrar alternativas para continuar ativas no mercado?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

A maior dificuldade que a gente tem percebido aqui é de entender ~~de~~ como fazer um planejamento comercial, monitoramento de indicadores de vendas e também de como ele pode melhorar esse resultado na prática, então as alternativas que mais foram apoiadas pelo SEBRAE foram dos canais digitais para incrementar esses resultados de vendas e comerciais.

Resposta do entrevistado (CDL):

Sim, muitas empresas que tiveram dificuldades e não conseguiram continuar no mercado. Porém, eu percebo que muitas empresas também se reencontraram por meio de ferramentas digitais, como por exemplo serviço de delivery, o atendimento pelo whatsapp, onde o cliente não precisa ir até o local para fazer realizar compra, e aqueles que não utilizam o meio digital ao seu favor, estão ficando para trás, então hoje as ferramentas digitais são fundamentais para o comércio como um todo.

Teoria de base para análise:: Mahamid (2012) identificou os cinco principais fatores potenciais da falência de MPE, tais como: instabilidade no custo de matérias-primas dos produtos fabricados ou de serviços prestados; falta de controle na gestão de clientes, que incorre no crescimento do atraso em recebimentos de vendas a prazo; falta de critério na concessão de descontos; falta de experiência administrativa, ou seja, pouco conhecimento nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing; e baixo poder de competição das empresas.

Análise: Ambos entrevistados relatam a dificuldade das pequenas empresas ao utilizarem ferramentas gerenciais de maneira preventiva para possíveis problemas que possam acarretar em decisões equivocadas e resultados negativos, correndo riscos em sofrer falência e para isso não ocorrer, é necessária uma gestão inteligente, essencial para identificar suas falhas e encontrar soluções eficazes.

4.1.4 Análise de dados do grupo “Instrumentos de gestão”

Pergunta: Na visão do SEBRAE/CDL empresas que têm ou utilizam instrumentos de gestão têm apresentado melhor desempenho em relação ao que não possuem?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Sim, até porque essas empresas que aplicam instrumento de gestão elas conseguem mudar o rumo, mudar estratégia, quando percebem que o resultado não está caminhando conforme o planejado. Então a quem não se apropria desse tipo de informação, de instrumento de gestão, acaba levando algumas surpresas negativas, que podem ser evitadas a quem tem gestão no negócio.

Resposta do entrevistado (CDL):

Com toda certeza, as empresas que já utilizavam o meio digital a seu favor, quando veio a pandemia sem dúvida nenhuma, suas dificuldades foram bem menores, comparados àqueles que não se utilizavam, então aquelas que não tinha a cultura da venda digital, divulgação, serviço de entrega, foram obrigados a disponibilizar desses serviços para permanecer ativos, e sem dúvida nenhuma, essa prática do meio digital ela permanece, mesmo com retorno das atividades após a pandemia, os empreendedores entenderam a necessidade de manter esse tipo de serviço.

Teoria de base para análise: De acordo com (SANTOS; 2016) as empresas competem em um mercado que apresenta constantes mudanças, o que requer informações oportunas e controle de seu negócio para adequar suas operações às novas condições do mercado. A tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor. São necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório.

Análise: De acordo com a literatura, os instrumentos de gestão são necessários para tomada de decisões mais eficientes e confiáveis, e os entrevistados em questão entendem essa necessidade para organizações utilizarem de instrumentos gerenciais que forneçam essas informações fidedignas.

4.1.5 Análise de dados do grupo “Gestão de custos e gerenciamento de recursos

Pergunta: Quais as principais dificuldades encontradas pelos pequenos e médios negócios na área de gestão de custos?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Na gestão de custo, eles têm a dificuldade de entender como ele pode formar o preço, tem dificuldade de se planejar para saber quando é que os custos devem ser aplicados de forma correta, há pouco entendimento tributário, então, as vezes, o enquadramento no regime tributário, ocorre de forma incorreta e isso tem impacto no custo, e tem vários exemplos de segmentos que isso tem impacto financeiro.

Resposta do entrevistado (CDL):

Na maioria das vezes, eles não têm nem a noção sobre os custos, sobre o preço a ser cobrado de fato, as pequenas e médias empresas utilizam das principais que são estoques de entradas e saídas. Não se tem um controle necessário sobre a quantidade suficiente para sua comercialização, a compra de produto sem avaliação de benefícios com relação a quantidade e preço, se quando ele compra em local em maior quantidade vale mais a pena ou se comprando parcial é mais vantajoso, e o CDL ele oferece o apoio para orientar aquele empreendedor que nos procura.

Teoria de base para análise: Conforme Martins (2010), a contabilidade de custos é uma forma de auxílio ao controle que ajuda na tomada de decisões. E o autor Leone (2000) descreve a contabilidade de custos como uma atividade que produz informações gerenciais para auxiliar no planejamento, controle e decisão confiável, em que os seus objetivos da contabilidade de custos englobam a entidade, produtos e serviços.

Análise: Foi identificado através da entrevista realizada que existe uma dificuldade quanto ao assunto de gestão de custo e gerenciamento de recursos e que isso é um ponto falho de muitas empresas que acompanhadas pelas organizações SEBRAE/CDL, mas que para uma melhor gestão que seja mais eficaz, os empreendedores necessitam ter uma boa administração para que tenham conhecimentos para aplicar quanto ao uso de instrumentos de custos em geral, e isso será fundamental para um bom desenvolvimento dos negócios.

4.1.6 Análise de dados do grupo “Gestão financeira”

Pergunta: Quais as principais dificuldades financeiras enfrentadas por esses pequenos negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

A principal é ausência de capital de giro, a grande maioria não tem capital de giro então acaba fazendo com que eles têm uma dificuldade de pagamento de suas contas, e do planejamento financeiro adequado, ausência das principais linhas de financiamento e crédito, fazem com que ele não consiga ter uma melhor gestão financeira, porque as vezes contratar uma linha de crédito pode ser melhor a solução, utilizando capital de terceiros, ao invés de utilizar capital próprio.

Resposta do entrevistado (CDL):

As principais dificuldades eu percebo que muitas vezes eles sabem formular o preço de seus produtos, essa é maior dificuldade que encontramos, em algumas situações o empreendedor não sabe formular o preço, as vezes cobrando a mais do que o justo, as vezes cobrando a menos do justo.

Teoria de base para análise: Segundo Junqueira (2018), realizar a gestão financeira é uma das principais atividades do negócio, afinal é através dos indicadores financeiros que o gestor tomará ciência da situação da empresa e conseguirá traçar estratégias para atingir os objetivos a que se propôs. O autor Antonik (2016) diz que a administração financeira pode ser exercida por meio de diversos tipos de ferramentas. Entre os mais utilizados pelas empresas, principalmente pelos micros e pequenos negócios, se encontra o controle de custos, do fluxo de caixa, da inadimplência, das contas a pagar e receber, do capital de giro, como também a análise da capacidade de crédito e da demonstração de resultado do exercício, entre outros.

Análise: Existe a ausência de uma gestão financeira nas pequenas e médias empresas, constatado que há uma dificuldade para essas organizações realizarem o gerenciamento principalmente de capital, formação de preços, controle de custos e estoque. Isso pode ser

um fator extremamente negativo para os negócios, conforme já afirmado acima pelos autores Junqueira e Antonik (2016) “a Gestão financeira é uma das principais atividades de um negócio” e deve ser utilizada como uma ferramenta a seu favor”.

4.1.7 Análise de dados do grupo “Pesquisa de mercado”

Pergunta: Na sua opinião como os gestores de pequenos e médios negócios utilizam informações gerenciais para auxiliar em relação a concorrência?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

A grande maioria não utiliza, não vai atrás do mercado, não fazem isso de forma sistemática, aos que fazem eles conseguem perceber de como se diferenciar no mercado, mas não é maioria, não é uma prática comum, apesar de ser simples a gente gostaria de ver esse tipo de procedimento de forma mais presente e forma mais constante pelos os empreendedores.

Resposta do entrevistado (CDL):

Eu acho que precisa melhorar, mas Mossoró é uma cidade muito pioneira, tem ficado entre duas capitais, ela tem um comércio muito pujante. Mossoró é um berço de empreendedores, nós temos hoje por exemplo, commodities como sal, petróleo gás, a própria fruticultura, algumas coisas que norteiam nossa economia,—, mas, também temos empresas de tecnologia aqui de Mossoró, que são daqui para mundo, como o caso daquela empresa de entrega, que são aqui de Mossoró e hoje estão fazendo entrega para o Brasil, por um aplicativo e ele teve antes da pandemia, mas aqui em Mossoró eu vejo que muitos se tem um fluxo de ramos de serviços laboratório, ou seja, sempre tem um ou dois laboratórios e sempre um olha para o outro e fazem serviços diferentes, uma coleta domiciliar, outro começa com uma com entrega, então eu entendo que aqui o comércio é bem acirrado em questão da concorrência.

Teoria de base para análise: A pesquisa de mercado faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão. (PINHEIRO 2015)

Análise: É perceptível que para os pequenos e médios negócios a pesquisa de mercado ainda é algo distante, não se é algo cotidiano das empresas realizarem essa pesquisa de mercado e concorrente de forma estratégica, e que alguns chegam até a realizarem algumas atitudes de maneira involuntária, mas que ainda não é um instrumento utilizado de maneira pensada, como estratégia para tomada de decisões a fim de reduzir riscos sobre os fatores externos sobre todo comércio que o envolve ao seu redor e que mudanças neles podem impactar diretamente em seus resultados.

4.1.8 Análise de dados do grupo “Análise de cenários”

Pergunta: As empresas que vivenciaram um contexto de crise, como por exemplo dentro da pandemia COVID-19, elas buscaram auxílio ou ajuda de como agir e quais decisões deveriam tomar, para continuar ativas no mercado?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Sim, inclusive a quantidade de atendimento de empresas atendidas de 2020 para cá, bateu o recorde pelo SEBRAE, a cada ano estamos atendendo mais empresas e mais empreendedores, buscando essas informações que podem basear e dar subsídio para que eles possam tomar decisões.

Resposta do entrevistado (CDL):

Buscaram, porque assim, principalmente qual foi o primeiro impacto não é, é você ter que fechar a loja, aí como é que se resolve, porque se você fechar a loja, você, aquela pessoa que vivia daquela loja, vivia daquele empreendimento e vivia daquele comércio formal ou até informal, aí quando você fechou e não diz como ele ia pagar a energia depois, ele passa o primeiro mês e passa se desesperar. Então, todo mundo foi pego de surpresa, então a CDL e as outras entidade de classe, foram muito procuradas, então de repente pessoas de vários restaurantes, pessoas de turismo, pessoas de buffet, parte de músicos... ajudamos aqui, então fomos tentando entender, a gente foi: “tenha calma essa questão aqui você pode aguardar a sair o auxílio”, outro: você tem pronampe, outro projeto que você pode colocar seus funcionários, a gente fez um trabalho muito bacana que foi com o departamento jurídico e ficou à disposição a cada medida que ia saindo, porque o comércio fechou e paulatinamente ele foi abrindo, sempre orientando em um contexto jurídico. Então, fomos dando as sugestões àqueles que iam aparecendo, então muitos procuraram a gente para ter esse auxílio e isso foi muito importante para continuarem ativos, ou trabalhando de forma correta com comunicado, com rede social, através das leis com nosso advogado ou até mesmo com a imprensa. Foi muito importante nesse período, inclusive a gente ajudou muito na questão de vacinação, que é um processo mais importante para que eles pudessem retomar, o CDL teve um sentimento de acolhimento a todos, independente daquele que era sócio e quem não era sócio, nós buscamos dar suporte, foi um momento de dar as mãos e foi isso que foi feito, tivemos a oportunidade de conhecer pessoas novas, onde passamos a ter vários novos associados, dos mais diferentes seguimentos, desde a parte de músicos que não faziam parte, empresas do varejo, empresas que estavam próximo, mas não sabiam dos serviços que nós tínhamos, então foi um momento de abrir a entidade (CDL) a entidade ficou bem mais aberta e mais conhecida, para que essas empresas possam se sentir em casa, para que seja realmente a casa do empresário.

Teoria de base para análise: De acordo com o Teixeira (2005), no contexto da Inteligência Competitiva, os cenários são um dos métodos de análise de informação mais importantes à medida que auxiliam os analistas de IC a definir estratégias, minimizar e reduzir riscos e garantir o posicionamento da empresa no mercado. Com a adoção dos cenários, é possível identificar áreas prioritárias para monitorar e assim criar sistemas de alerta antecipado.

Análise: Conforme visto nas respostas dos entrevistados, mesmo os pequenos e médios negócios, entenderam a importância de agir com um olhar mais atento ao mercado competitivo, principalmente em um contexto de crise conforme mencionado em questão, onde as entidades estão expostas constantemente a mudanças externas e consequentemente internas, também como uma forma de adaptar-se ao mercado. Teixeira discorre muito bem sobre os métodos de análise de cenários, para que assim o empreendedor possa se posicionar melhor quanto às suas tomadas de decisões.

4.1.9 Análise de dados do grupo “Gestão de mudanças”

Pergunta: Quais as principais alterações na forma de fazer negócios você percebeu em relação a essas pequenas e médias empresas?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Elas foram praticamente obrigadas a atuar com mais força no digital, eram a única saída em alguns casos, então a digitalização a transformação digital de forma básica algumas ferramentas que já deveriam ser utilizadas, passaram a fazer parte do dia a dia, para que pudessem manter essas empresas, manter o fluxo o contato com cliente e fornecedores,

então o acesso ao digital foi muito acelerado nesse contexto, a tendência é de evolução e melhoria da utilização desse tipo de ferramenta.

Resposta do entrevistado (CDL)

As mudanças e principais desafios sem dúvida foram as mudanças para o digital, eles passaram a ser em um dia para digitais ou híbridos, foram realizados vários testes no CDL. Nós desenvolvemos um aplicativo com o grupo TCM, que era para eles fazerem o negócio dentro da plataforma, mas, a pandemia foi tão rápida que eles disseram que o que ia acontecer em dez anos, aconteceu em dois anos e não deu tempo inaugurar e já tinha algo mais moderno. Mas, o que a gente notou foi que totalmente assim essa mudança e aqui no nosso negócio chamamos de “figital” - o físico com o digital. Então, você está aqui reunido e tem uma venda online, tem uma reunião com uma pessoa sem precisar estar em São Paulo. Essa foi, com certeza, a maior mudança e é essa que temos que se adaptar daqui pra frente e conseguir trazer funcionário aquele que passa muito tempo no telefone no WhatsApp. Como é que você vai trazer Whatsapp que sabe que pode ter coisas importantes para seu dia a dia, então isso quebrou também muitos paradigmas.

Teoria de base para análise: Para que as empresas sobrevivam às mudanças de mercado é preciso que as mesmas melhorem os seus processos internos e externos buscando mecanismos adequados e que propiciem a estabilidade em meio aos imprevistos. Muitas empresas desconhecem esse processo dinâmico, que varia ao longo dos anos, devido a mudanças pessoais e organizacionais. (SCHMITT, 2012).

Análise: De acordo com os entrevistados, as mudanças de mercado tem um impacto ainda maior para pequenas e médias empresas, que por muitas vezes não possuem o conhecimento necessário para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, tornando muitas vezes os negócios com uma visão arcaica para tomada de decisões, onde essas mudanças externas podem causar grandes impactos no ambiente interno de uma organização, como por exemplo, o que ocorreu com a covid-19, que por sua vez mostrou serem necessárias mudanças para manter sua continuidade, principalmente no contexto tecnológico para as empresas que não o utilizavam como instrumento estratégico para maior utilização de seus consumidores. Sendo necessário tais mudanças para sua sobrevivência, entrando em acordo com o que foi dito pelo autor citado Schmitt que existem processos dinâmicos e que podem variar ao longo dos anos e as organizações devem se manter atentas para se atualizarem.

4.1.10 Análise de dados do grupo “Formação continuada”

Pergunta: O processo de formação (educação continuada, treinamento, capacitação) do gestor seja na Universidade, em cursos de formação ou outra formação tem influência na sua atividade de gestão?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Existe e está à disposição no SEBRAE presencial ou digital, porém, só vai ter a influência se o empreendedor aplicar o que ele empreende, apenas fazer o curso ou ter o certificado não vai adiantar de muita coisa, só vai fazer diferença para ele a aplicação dos conhecimentos em ferramenta de gestão. O que no mínimo pode acontecer para ele é ampliação do portfólio, do conhecimento e isso dar um relatório para que ele tenha mais ideias, quanto mais informações e conhecimento ele tiver, mais ideias para solucionar questões de negócio é possível e provável que ele tenha também.

Resposta do entrevistado (CDL):

Total, o gestor ele entra na empresa com o mínimo de conhecimento. A partir do momento que ele vai conhecendo, vai chegar uma hora que ele vai ficar limitado àquele ramo dele, então ele começa a ir para um outro patamar de conhecimento, começa a viajar por exemplo, tem negócios que empresas que vão a feiras e você começa a ter network com outras empresas. Ai de repente, você está lá em uma empresa que é grande, que tem uma linha de produção e tem na própria UFRS o curso de engenharia de produção e ele dá uma amplitude e um olhar fabuloso para quem já está empreendendo. Então, com aquilo ali você vai estar cada vez mais se capacitando. Ai você vai fazendo uma aperfeiçoamento em uma pós-graduação, vai entendendo de mercado, vai conhecendo novas pessoas, vai se espelhando na sua concorrência, naqueles pontos que deixam a desejar no seu e você ali que no outro faz sentido. Então, sem dúvida alguma, aquele que consegue continuamente saber se atualizar, saber se capacitar e, outra coisa... não é só ele se capacitar, é fazer com que seus colaboradores também tenham a capacitação e a condição de trabalho. Então, você tem que ter toda uma ambientação. A gente aqui usa, nossa empresa usa a sonorização para quebrar mais aquele gelo da solidão, ficou muito tempo aqui, era só no computador o tempo inteiro, então a gente coloca um rádio e daqui a pouco a gente coloca um som e por ai vai.

Teoria de base para análise: De acordo com Galindo, Souza e Carvalho (2012, p. 1), a preparação e formação continuada do profissional tornaram-se elementos fundamentais, tanto para aumento da probabilidade individual de empregabilidade, quanto para o sucesso das organizações, na medida em que a educação permanente é entendida como estratégica básica de aquisição de competências.

Comentário: É nítida a importância da formação continuada em todas as áreas de conhecimento, principalmente os ligados à gestão, como podemos notar nas falas dos entrevistados. Hoje em dia, está cada vez mais acessível os meios e locais para esses aprimoramentos. Um gestor atualizado, atento às mudanças de mercado, pode entender melhor, mobilizar-se e buscar saídas, com atitudes estratégicas obtidas através da sua qualificação ou treinamento adequado.

4.1.11 Análise de dados do grupo “Direcionamento de recursos”

Pergunta: Quais informações gerencias devem ser utilizadas pelos pequenos e médios gestores no processo de tomada de decisão?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

As que eles devem utilizar principalmente são indicadores. A gente chama indicadores, indicadores comerciais e financeiros principalmente, não precisam ser muitos, basta que ele acompanhe o básico, desde do faturamento, os custos, essas duas informações, pode responder para ele se está tendo lucro. Incrivelmente, boa parte dos empreendedores não sabem responder com segurança essa informação, porque não acompanha, então essas informações devem ser diariamente monitoradas por esse tipo de empreendedor.

Resposta do entrevistado (CDL):

Pelo o que vemos no comércio, vai muito do seu segmento, mas, o pequeno empreendedor ele vá analisando sempre assim, procurando sempre administrar os custos e melhorar o faturamento. Quando ele consegue equalizar e tem uma sobra e essa sobra não é lucro, ele vai conseguir reinvestir nesse processo contínuo, que tem que ser feito análise de despesas e receita e isso ai é o básico, é o somar e dividir o tempo inteiro para você puder equalizar as sobras da empresa para não confundir o lucro com o apurado. Eu acho que o pequeno e médio ele faz essas tomadas de decisões para que eles possuam um melhor

gerenciamento, ele tem que entender um pouco do negócio, entender que tudo está conectado hoje. Hoje, por exemplo, um certo dia conversando com pessoas que fazem doce, e o doce ele tem influência direta com mercado externo e exterior. Então, tudo tem que aumento no dólar. Subiu preço do insumo, do trigo, então eles tem que estar conectado e saber também disso no momento de repassar. Então, tem que ficar muito atento, porque por exemplo: uma boa compra, com certeza, reverte em ganho de venda. Se você começa a comprar e depois não souber e pensar: “ah, vou manter uma margem”. De repente, tenta segurar um preço de um determinado produto para fidelizar, mas não consegue explicar ao seu cliente porque você está repassando mais caro, que é a questão de inflação. Então, ele está fadado, na primeira dificuldade que tiver ele já sucumbir.

Teoria de base para análise: O direcionamento eficaz e eficiente dos recursos, aplicados em uma empresa, tem sido deficitária, pois a organização de suas estratégias de gerenciamento pode prejudicar a margem de lucro, o volume de vendas ou o até o andamento geral do negócio, se estes não foram executados por um prévio planejamento e pela utilização correta de instrumentos e ferramentas relacionadas (BONACIM; ARAÚJO, 2010).

Análise: É possível ver que os pequenos e médios empreendedores possui uma dificuldade quanto ao direcionamento eficaz e eficiente dos seus recursos, onde, muitas vezes não sabem se tem lucro ou prejuízo dentro dos negócios, levando a ter perdas que poderiam ser evitadas. Para isso, Bonacim (2010) afirma que a organização de suas estratégias é essencial para o seu gerenciamento de lucro e quando isso não acontece consequentemente irá afetar aos rendimentos.

4.1.12 Análise de dados do grupo “Informação contábil”

Pergunta: Quais informações contábeis que devem ser utilizadas pelos gestores dos pequenos e médios negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Depende muito do porte. O micro empreendedor individual que é o público principal do SEBRAE. A grande maioria de número de CNPJ, eles tem que declarar, qual foi seu faturamento anual. Para micro empreendedor individual essa informação contábil que ela tem que fornecer para a receita, ela é simples e pode ser pelo próprio empreendedor, pode ter acompanhamento do SEBRAE, e não tem obrigação de fazer com um contador. Ele pode fazer com contador, mas, não é obrigado a fazer isso. A partir de porte com micro empresas, empresas de pequeno porte ele tem obrigação contratar o contador e aí fornecer uma demonstração de resultado do exercício, para que ele fique em dia com os órgãos competentes. A relação é muito grande e depende do porte das empresas a relação com suas obrigações a quantidade de funcionário e que tem o impacto tanto tributário quanto trabalhista também.

Resposta do entrevistado (CDL):

Olhe, as informações contábeis principais que realmente eles tem um trabalho no lucro presumido. Eles vão muito no controle de estoque, eles vão pela questão do faturamento. Eles geralmente não tem aquela informação 100%, se bem que hoje tem muita ferramenta digital que consegue fazer isso aí para eles de forma bem mais assertiva. Mas, hoje as empresas estão menos burocratizadas do que por exemplo empresas do lucro real, que tem uma complexidade maior. Hoje é aquela contabilidade mais simples, são produtos que variam pouco. O pequeno empresário ele vai ter uma variedade de no máximo algumas centenas de produtos e ele consegue gerenciar o estoque, gerenciar o faturamento,

gerenciar o custo, o repasse de comissão de vendedores quando tem... são basicamente as informações que são utilizadas no negócio.

Teoria de base para análise: Segundo Cruz e Soares (2014), a informação contábil é o fator decisivo para as tomadas de decisões e deve ser fidedigna, precisa e confiável, para representar a real situação patrimonial e financeira da empresa.

Análise: Foi identificado que há pouco interesse por parte dos pequenos negócios pela busca na regularização contábil de seus negócios. No entanto, a informação contábil pode ser um fator primordial para decisões de relevância dentro de uma organização, e é por meio dela que é possível identificar sua situação econômica e financeira, afirma os Crus e Soares (2014).

4.1.13 Análise de dados do grupo “Indicadores de desempenho”

Pergunta: Quais indicadores devem ser utilizados pelos gestores para avaliar o resultado dos seus negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE)

O cardápio de **indicadores** é imenso. Essa é uma **decisão** que vai de empresa para empresa, mas eu posso citar aqui alguns que devem ser acompanhando, como por exemplo alguns indicadores comerciais. A gente pode chamar o ticket médio, que é a quantidade ou valor pago por cliente ou por venda, essa informação bem importante que pode ajudar a tomar **decisão**. Outro indicador que pode ser interessante, é taxa de conversão, ou seja, a quantidade de cliente atendidos por aqueles que a empresa ou vendedor consegue fechar negócio. Então, existe alguns outros como por exemplo, custo por aquisição de cliente. Existe o valor de indevidamente da empresa, o custo relacionado por tributo a cada cliente, o custo por funcionário - se ele tiver... essas escolhas devem ser feitas pelo empreendedor, com apoio do SEBRAE, ~~pode ser feito com apoio do SEBRAE~~ ou se ele tem um gestor mais especializado, mas é **decisão** dele. Ele é o protagonista na escolha desse indicadores.

Resposta do entrevistado (CDL):

Os indicadores principalmente é o que ele puder entender que cada produto, cada linha de **produção**, quando ele faz todo o custo dela e depois faz o repasse da venda. Se ele conseguir mapear toda aquela linha de **produção**, desde a mão de obra, matéria prima, produto, acabamento, venda, logística, frete, repasse, impostos e saber diferenciar isso aí, ele consegue ter todos os indicadores. Até porque, hoje em dia, quando você vai empreender, a gente fala de conhecimento, fala de curso... Aquilo do começo que a gente fala da capacitação do empreendedor. Não é só ele ser um bom empreendedor em um negócio que ele faz. Se for um bom vendedor, vai ser um bom administrador. Ele tem que entender de contabilidade, tem que entender de imposto, tem que entender de diferença de alíquota. Às vezes, você compra em um outro **estado** e é um preço mais baixo, mas, quando chega no **estado** aqui, a alíquota da diferença de ICMS e não compensa. Então, na consultoria contábil, onde você está se capacitando, ela é importante para isso. Os contadores estão cada vez mais, ~~ver que estão~~ buscando se especializar nessa área. A área tributária ela é uma área infinita de conhecimento e você tem que está a mil por cento, principalmente nessa questão de alíquota em produtos que tem pautas as vezes ao entrar no **estado** e se você não tiver 100% alinhado, você não consegue dar segmento ao seu negócio.

Teoria de base para análise: A pesquisa realizada por Rodrigues et Oliveira (2016), com professores doutores de uma universidade federal e consultores especialistas da área de indicadores de desempenho no Brasil, confirmou que a dificuldade das empresas de

pequeno e médio porte em utilizar indicadores de desempenho ocorre pelo baixo nível de planejamento e o uso da estratégia intuitiva para a gestão.

Análise: Os indicadores de desempenho são um instrumento imprescindível à gestão, pois é partir deles que a empresa terá um bom planejamento para aplicação de boas estratégias em seu cotidiano. Existe ainda uma “cultura” afirmada em pesquisa, idealizada pelo autor Rodrigues et Oliveira que ~~ainda~~ os gestores de pequenos negócios ainda utilizam de estratégias intuitivas - o que não é mais indicado. O gestor ele precisa conhecer, entender e saber utilizar os indicadores de desempenho para ter retornos positivos a curto e longo prazo. Foi visto que esse apoio é oferecido aos gestores de diversas formas através dos órgãos CDL e SEBRAE, mas que ainda sim a procura dessa orientação é baixa.

4.1.14 Análise de dados do grupo “Tomada de decisão”

Pergunta: Os gestores desses negócios relataram “solidão” no momento de tomar decisão, ou seja, falta de apoio técnico especializado?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

O empreendedor é uma figura muito solitária de fato, apesar de geralmente ele ter um apoio familiar de maneira informal, um primo, um irmão, uma esposa, um marido, um filho que acaba ajudando e essa responsabilidade maior ficar para o empreendedor ou empreendedora e acaba realizando várias funções ao mesmo tempo e acaba deixando de lado o que é mais importante, que são essas tomadas de decisões e acompanhamento de indicadores gerenciais. Costumo chamar isso de hora do diretor, que pelo ~~ou~~ menos uma hora por dia ele pare para analisar algumas informações estratégicas e consiga fazer essa tomada de decisão. O SEBRAE é uma ferramenta institucional, presente em todo o Brasil, e está à disposição. Então, toda vez que o empreendedor quiser buscar esse apoio para que se sinta menos só nesse papel, ele terá o apoio do SEBRAE.

Resposta do entrevistado (CDL):

O pequeno empreendedor, no geral, ele é comumente sozinho. Porque o gestor do pequeno e médio negócio geralmente não possui muitos funcionários, se encontrando então muito sozinho para realização de suas atividades. Muitas vezes, seu apoio é encontrado até em familiares, então, vejo que falta de fato conhecimento técnico para tomada de decisões mais precisas. Muitos deles não possuem formação e o CDL tem como propósito trazer esse apoio técnico para que assim possam unir a prática com o conhecimento.

Teoria de base para análise: De acordo com Caravantes et. al (2010), o processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que, todo planejamento envolve tomar decisões. Para ele, tomar decisões é o método de indicar uma alternativa entre várias.

Comentário: O ato de tomar ~~de~~ decisão é por muitas vezes uma ação solitária, pois somente o gestor pode “apontar” o caminho certo a seguir. De acordo com as entrevistas realizadas, existe de fato esse sentimento de solidão, mesmo que ainda tenha apoio de familiares, principalmente dentro dos pequenos negócios. Porém, é fundamental que essa decisão seja acompanhada de um planejamento, onde, segundo Caravantes et. al. (2010) está ligado diretamente com ação de tomar decisões. Existe essa falha para os pequenos negócios apresentada em entrevista, onde falta essa expertise de planejar antes de tomar decisões, para que assim, possam encontrar alternativas assertivas em suas decisões.

4.1.15 Análise de dados do grupo “Sistema de informação”

Pergunta: Em geral esses pequenos e médios negócios possuem algum Sistema de Informação Gerencial que auxilia na tomada de decisão?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Existe no mercado, até de maneira gratuita, vários sistemas de informação. Até o próprio Excel pode se considerar um sistema de informação se você alimenta-lo. Mas, o que percebemos é que poucos utilizam, e se você for para uma realidade do nordeste e norte, poucos acompanham e alguns ainda até utilizam um caderninho, com papel e caneta. Então, falta o habito de monitoramento, mas, os sistemas, sejam através de software ou exerce, existem e estão disponíveis gratuitamente.

Resposta do entrevistado (CDL): A gente ainda nota que, apesar de existir aplicativos de celular para gerenciar desde de custos pessoais até uma complexa contabilidade de empresa e administração de redes sociais, a gente encontra. Então, hoje já está bem mais comum do que antigamente, então a gente já nota que hoje, por exemplo, na nossa empresa utiliza o whatsapp web de forma profissional, e hoje eu consigo acompanhar em tempo real quanto tempo cada funcionário meu está aqui ou em outro estado, o tempo de produção, quanto tempo leva para produzir e a gente nota que isso é uma tendência. Você está manuseando o instagram e de repente, pela sua forma de procurar ele já entende que você está procurando um produto e começa a mandar algumas informações. Isso já foi muito mais difícil de controlar e hoje, quem quer empreender, às vezes, ele já tem ferramentas que dão capacidade de ter e isso já teve um avanço muito importante durante essa pandemia.

Teoria de base para análise: Padoveze (2009, p. 46) define sistema de informações como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Análise: Na maioria deles, de acordo com as entrevistadas realizadas, eles não utilizam de sistemas de informações, e isso pode influenciar diretamente no seu desenvolvimento a curto e longo prazo. Conforme Padoveze (2009) afirma que é por meio do sistema de informações que as organizações podem cumprir seus objetivos. E mesmo com as organizações de apoio entrevistadas disponibilizando esse tipo de apoio ainda sim são poucos que utilizam.

4.1.16 Análise de dados do grupo “Missão dos negócios”

Pergunta: Quais são as principais dificuldades das empresas para gerir seus negócios, enquanto gestor que busca meios que proporcione o melhor caminho para o crescimento e atingir seus objetivos financeiros?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

A principal dificuldade é de se apropriar do conhecimento. O conhecimento do que é necessário para gerir a empresa, a definição de meta por exemplo, quanto ele precisa vender para pagar os custos, essa é uma informação que ele precisa ter na ponta da língua. Então, se ele se apropria disso e divide esses números por dia, por semana, por mês, ele vai conseguir ter uma tomada de decisão ou redefinição de estratégia mais assertiva para poder atingir esses objetivos financeiros. Primeiro ele precisa se apropriar através de números comerciais e financeiros, para depois definir estratégias para chegar lá, é um caminho.

Resposta do entrevistado (CDL): Primeiramente, entender que quando ele começa a crescer ele tem que está organizado por trás... seja contabilmente, seja através do departamento de RH, está pagando seus impostos, está legalizado, porque a partir do momento que você está dentro da legalidade, você é habilitado a participar de licitações, a vender para empresas multinacionais. Então, a gente entende que a organização de uma empresa de forma contábil e administrativa, com RH, contribuindo com seus impostos, ele fazendo custo da mercadoria... isso aí, sem dúvida alguma, ele consegue superar as dificuldades financeiras. Porque se você está bem financeiramente, está bem contabilmente e bem na parte operacional. Tentar manter conectado todos esses setores, que eu acho que essa ainda é a principal dificuldade para impulsionar o crescimento. Mas, depois que ele alcança esse estado é somente administrar, mas a organização interna que ele consiga conectar a sua venda, sua parte organizacional... essa ainda é uma dificuldade que o pequeno empresário tem para poder chegar em um patamar superior.

Teoria de base para análise: Para Cochran, David e Gibson (2008), a definição da missão facilita na tomada de decisão, planejamento, criação de estratégias eficazes e na formulação de políticas de curto e longo prazo. Ademais, fornece um sentido claro de direção que orienta executivos da organização, gerentes e empregados na obtenção de objetivos mútuos, auxiliando na definição de prioridades, planos e alocação de recursos para essa finalidade.

Análise: Ter o conhecimento claro sobre a missão do seu negócio é um dos pontos chaves para um bom planejamento estratégico da empresa. Como podemos perceber, estudar e aprofundar-se nessas informações quantifica objetivos e traçam os caminhos a seguir para o futuro do negócio.

4.1.17 Análise de dados do grupo “marketing estratégico”

Pergunta: Para os gestores de pequenos negócios existe a preocupação de avaliar seu desempenho e resultados alcançados, para estabelecer novas metas/estratégias para sua evolução no mercado?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

Eu acredito que eles têm a preocupação, mas a preocupação precisa acompanhar a ação, para que seja transformada em atitudes que os apoiem e que façam despertarem para necessidade de se capacitar para realizar isso.

Resposta do entrevistado (CDL): Essa geração nova que veio após pandemia, toda ela que buscou rede social e tem esse tipo de ferramenta, tem impulsionado e tem visto, por exemplo: hoje você tem como impulsionar em todas as redes sociais como instagram, telegram, tiktok e hoje produtores de conteúdo no youtube, é o tempo inteiro você pedindo dê um clique, acesse mais. É com uso de email marketing e que ainda se usa. Então, não resta dúvida que esses são meios que temos para estabelecer metas e estratégias. Hoje essas ferramentas estão disponíveis no mercado para essa evolução e antes eles se preocupavam menos em estabelecer novas metas, avaliar quais os produtos que tem rotatividade menores, aprender a controlar mais o estoque, pois muita gente perdeu mercadoria por estar fechado durante pandemia, e hoje, percebe que é realizado compras de forma mais assertivas.

Teoria de base para análise: Para Palácio (2014), o marketing estratégico é uma estratégia de mercado que possibilita aos empresários, a oportunidade de conhecer as atuais e possíveis necessidades dos consumidores, sobre a atualização dos nichos potenciais de

mercado e a melhor maneira de alcançá-los utilizando os objetivos organizacionais e auxiliando na criação de planos estratégicos de ação.

Análise: O marketing estratégico possibilita aos empreendedores acompanhar as atualizações de mercado, para que lhe dê ferramentas necessárias para sua evolução no mercado. Mas, para isso, é necessário que o gestor seja capacitado para criar estratégias que entendam as necessidades do seu público-alvo e assim possa ter resultados positivos com atitudes e ações tomadas de maneira tempestiva.

4.1.18 Análise de dados do grupo “Planejamento tributário”

Pergunta: O SEBRAE/CDL atua de alguma forma na área de consultoria tributária a esses negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

É uma consultoria pouco demandada, mas, existe a disponibilidade. É possível fazer um estudo tributário por empresa, dependendo das suas particularidades, do que eles precisam, de onde compra, os fornecedores. Então, a partir da demanda do empreendedor, é feito um diagnóstico, para ver como é a situação atual e fazer um planejamento de mudanças caso seja necessário, para que eles se adequem ao regime tributário ideal. Para que eles consigam se adequar, inclusive, e incluir esse custo no preço de venda, isso é uma prática que as vezes é deixado de lado. Os impostos devem fazer parte da composição do preço do produto, dos serviços, então, o SEBRAE fornece essas orientações demanda, na medida que o empreendedor nos procura.

Resposta do entrevistado (CDL):

O CDL possui mentores que são preparados para realizar consultoria no aspecto tributário, e essa é uma das principais dificuldades deles de como gerenciar seu negócio, cumprindo suas obrigações tributárias. Então, aqueles que necessitam de auxílio e possuem dúvidas, tem acesso a essa consultoria dentro do CDL disponível, principalmente hoje através do projeto de empresa legal, prestando assistência jurídica aos seus negócios com cursos gratuitos, workshop, material informativo para servir de apoio a parte burocrática, contábil e fiscal. Mas, o que se nota quanto a busca desse apoio é que existe um mito, uma certa insegurança do empresário por falta de conhecimento, porém, hoje todo evento que é realizado com essa temática é lotado.

Teoria de base para análise: Para Alves (2006 p. 02), “planejamento tributário é a atividade que, feita de maneira exclusivamente preventiva, prevê, coordena e projeta atos e negócios com o objetivo de determinar qual é o meio menos oneroso para a realização destes mesmos atos e negócios”.

Análise: Analisado as informações fornecidas pelos entrevistados foi visto que o planejamento tributário não se faz tão presente dentro das pequenas e médias empresas, e que mesmo com assessoria disponível para auxiliá-los ainda sim, é um quesito de pouco conhecimento. Fator esse que poderia ser utilizado como algo positivo para organização, pois é através dele que possível determinar caminhos menos onerosos a seguir em seus negócios afirma Alves (2006).

4.1.19 Análise de dados do grupo “Plano de negócio”

Pergunta: Qual a importância do plano de negócios no processo de gestão dessas empresas?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

O plano de negócio é uma ferramenta bem completa, onde é possível incluir informações de mercado e financeiras e devem ser utilizadas a cada novo projeto, a cada novo produto, ou na reinvenção da empresa. A temporalidade dela é definida pelo o empreendedor, também com o apoio do SEBRAE, porque temos pessoas especializadas em plano de negócio, para que ajude a alimentar essas informações, existe software gratuito, existe ele impresso também. Basta nos procurarmos ou procurar um consultor de mercado pra ajudar nessa alimentação de informações.

Resposta do entrevistado (CDL): O plano de negócio ele é uma planta, como se fosse um projeto de casa que é necessário contratar um arquiteto para construção. Existe um plano estratégico, um plano de negócio que existe todo um contexto que envolve desde da localização, ao tipo de negócio, ao produto que será vendido, ao fornecedor... É preciso analisar ~~que~~ onde está localizado, se tem fornecedor com produtos com preços que não são muito caros. É preciso está tudo conectado. Aquele que vai iniciar uma empresa sem plano de negócio as chances de sucesso são muito pequenas. Alguns dos empreendedores não tem o conhecimento ou não sabem como usar, apesar de ser uma ferramenta fundamental para os negócios, percebe-se que existe essa carência de ter conhecimento ou incentivo para que eles passem a utilizar.

Teoria de base para análise: Para Dornelas (2012), o Plano de Negócios é um instrumento de gestão que pode e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor, seguindo o caminho lógico e racional. O Plano de Negócios descreve o empreendimento e o modelo de negócio, proporcionando aprendizagem e autoconhecimento ao empreendedor durante a elaboração.

Análise: Ter acesso ao plano de negócio é algo que muitas empresas pequenas não possuem. Mesmo sendo compreendido como uma ferramenta completa pelos entrevistados, que permite que o empreendedor faça uso com a finalidade de fornecer autoconhecimento de seu próprio negócio. Segundo Dornelas (2012) ~~e ainda~~ complementa, ~~que~~ essa ferramenta deve ser alimentada sempre que necessário para que tenha uma boa funcionalidade para organização.

Muitas seguem a intuição e vivem dia após dia. Contudo, as informações contidas no plano de negócios podem abrir novas perspectivas empresariais que o comodismo não permitiria. O plano de negócios estrutura a referência de gestão e guia para o alcance das metas traçadas.

4.1.20 Análise de dados do grupo “estratégias de inovação”

Pergunta: Quais outras áreas ou fatores não listados anteriormente você considera importante para a gestão dos pequenos e médios negócios?

Resposta do entrevistado (SEBRAE):

É importante entender de cenários. O empreendedor deve ser um belo analista de cenários para perceber que oportunidades e ameaças fazem parte do contexto do empreendimento dele, para que ele possa agir rápido e tomar ~~de~~ decisões e poder ser mais assertivo na condição da empresa. Para aqueles que tem funcionários, devem dominar o conhecimento em pessoas e gestão de pessoas, e de uma forma geral, entender de negócio é entender de gente, entender de gente porque precisa entender ~~de~~ como lidar com seu cliente, como ele vai precisar atrair atenção das pessoas, ele vai lidar com fornecedores, se ele tiver funcionário ele vai lidar com funcionário. Então, entender de negócio é entender de gente. O empreendedor ele precisa ser especialista em pessoas para poder aumentar as chances de sucesso.

Resposta do entrevistado (CDL): Eu acho que o que pode ser acrescentado é o trato com cliente, e você entender melhor o que seu cliente está querendo e pesquisando e existe muita forma de fazer isso... Através de inteligência superficial, com uso das redes sociais, mas, como é que um empresário que está no virtual ou físico, mas algumas situações que lojas que antes vendia mais pelo site e em Mossoró ainda se vê que a necessidade de ter o produto presencial e mostrar esse atendimento para que o cliente se sinta satisfeito e ainda divulgue, sempre alcançando novos clientes. Então, observar isso e buscar melhorias para o atendimento será um diferencial.

Teoria de base para análise: Heidenreich e Kraemer (2016) explicam que as estratégias de inovação se referem à seleção dos melhores e mais adequados planos organizacionais para o desenvolvimento e inserção de novos produtos e serviços, assim como para a abertura de novos mercados.

Análise: Os entrevistados relatam a importância de ser manterem ativos e atentos as mudanças externas. Saber aplicar de maneira inovadora e estratégica para empresa é o diferencial que todo negócio precisa ter, utilizar todas informações internas e externas ao seu favor, realizando seleção dos melhores e mais adequados planos organizacionais de acordo com os autores citados acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou, entre outros resultados, que a aplicabilidade da controladoria em pequenas e médias empresas é uma questão de grande proporção, abrangendo todas as funções administrativas, ou seja, de planejamento estratégico, execução e controle, para sobrevivência das empresas no mundo globalizado e competitivo em que atuam. Diante dessa pesquisa, foi possível identificar os principais aspectos importantes para sobrevivências dessas empresas. Inicialmente, partindo dos aspectos de definição de estratégias que são necessárias sobretudo mediante a orientação, conhecimento e a busca contínua de melhorias para novas estratégias. Quando ocorre a falta desse planejamento estratégico, há consequentemente má conduta nas suas tomadas de decisões, tornando evidente o fundamental papel do planejamento e uso da controladoria para um bom direcionamento da organização.

Foram analisadas as categorias de ciclo de vida das organizações sob apresentação de dados no presente trabalho que apontam as principais causas para aumento da taxa de mortalidade para as pequenas e médias empresas, sendo ela a falta de planejamento estratégico, facilitando para que outros fatos aconteçam dentro da entidade e comumente possam ser vistos. São erros de processos decisórios que podem ser prejudiciais à sua continuidade ativa no mercado.

Outro ponto também analisado foi o uso de instrumentos de gestão. Através deles, as organizações obtêm informações essenciais para alcançar bons resultados, utilizando de informações reais e fidedignas sobre a realidade da empresa. Seguindo dentro dos aspectos analisados foi encontrada a categoria gestão de custos e gerenciamento de recursos, onde foi constatado que o gestor precisa ter total controle e conhecimento sobre seus custos para que assim possa ter um gerenciamento de qualidade dos seus recursos. Assim como, tomando o controle de todas as atividades e informações gerenciais, trazendo maior confiabilidade nos processos. Os dados apresentados nas entrevistas mostram ser uma falha comum a falta de conhecimento em gerir os custos, influenciando diretamente no seu fornecimento de serviços e produtos finais como por exemplo na formação de preço, peça fundamental para obtenção de lucro. Ainda nesse processo de análise, foi identificada a importância da efetivação da gestão financeira para a controladoria, pois é a partir do controle financeiro, juntamente com auxílio e uso de indicadores que apresentam o diagnóstico sobre a real situação econômica da organização para seja elaborado estratégias e soluções

eficazes para problemas vivenciados ou possíveis problemas que venham a acontecer, sendo ela uma das principais atividades para um negócio bem-sucedido.

Outra categoria analisada e que também é relevante foi a de pesquisa de mercado, ou seja, saber utilizar da expertise para um alcance maior de resultados diante dos concorrentes e para isso é preciso buscar melhorias continua utilizando de informações atualizadas e que tenha valor para tomadas de decisões mais eficazes. A análise de cenários complementa os demais aspectos, estar atento as mudanças externas e internas para que encontrem as adaptações e as estratégias de mercado necessárias que possam ser melhoradas de acordo com seu ambiente de negócio. Para isso é essencial ter gestores capacitados com habilidades e conhecimento técnico para uma gestão inteligente.

Portanto, formação continuada também ao ser analisada propõe um bom modelo de controladoria. É necessário ter um profissional capaz de manter o controle para execução mais eficiente, gerindo todas as informações contábeis ao seu favor, realizando acompanhamentos de relatórios, controle e registro de todas as informações que se referem a empresa, utilizando de meios como sistemas de informações para gerenciamentos de dados de forma fidedigna, tornando então a tomada de decisão mais segura de erros que podem ser evitados ou solucionados através do uso de todos os aspectos mencionados neste estudo, considerados essenciais para um modelo ideal de controladoria aplicado para pequenas e médias empresas. Por meio desse estudo, foi possível identificar as necessidades dessas empresas e quais fatores necessários para elaboração de um planejamento estratégico mais eficiente e indispensável, tornando a controladoria importante não apenas para empresas de grande porte e sim para todos os modelos, em especial aos pequenos negócios que de acordo com os resultados analisados em entrevista foi possível identificar as suas vulnerabilidades diante do mercado.

Este trabalho foi realizado com base em entrevistas aplicadas em órgãos que representam as empresas de pequeno e médio e todos os resultados e conclusões alcançadas foram com base nessa amostra das demais empresas de mesma natureza, a pesquisa mostrou quais os aspectos mais relevantes para sua funcionalidade de uma empresa diante de situações inesperadas, logo, a pesquisa presente foi direcionada para solucionar possíveis problemas em tempos de crise, tornando inconcebível imaginar uma organização que não utilize planejamentos e controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações positivas. Portanto, na visão dos entrevistados foi visto que a controladoria pode contribuir diretamente com a melhoria dos resultados, mas para isso ocorrer é necessário ter a qualificação e conhecimento necessário principalmente por parte dos gestores para que possam aplicar na prática o uso as informações que sejam relevantes no seu planejamento, execução, monitoramento e principalmente no seu controle organizacional.

REFERÊNCIAS

Administração: teorias e práticas. São Paulo: Pearson, 2010.

ALVES, Adler A. C. **A legalidade da fusão, cisão e incorporação de empresas como instrumentos de planejamento tributário.** Disponível em: . 2006, p. 02. Acesso em: 01/04/2023.

Antonik, L. R. (2016). **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas.**Books.

ATTIE, William. **Auditoria:** Conceitos e Aplicações; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ÁVILA, J. P. C. Prefácio. In: INPI - Instituto Nacional da Propriedade Intelectual. **A criação de uma marca: uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e**

médias empresas. Rio de Janeiro, 2013. 44p. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2023.

BONACIM, C.A. G.; ARAÚJO, A. M. P. **Gestão de custos aplicada a hospitais universitários públicos: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 4, p. 903-931, 2010.

BOSSA, Alexandre. **Gestão estratégica nas mpe's (micro e pequenas empresas).** Revista FANP. Amapá, 2011. Disponível em Acesso em 5 out. 2022.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** Uma abordagem da gestão econômica, Gecon. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações.** 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 25 p.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à organização e controle.** São Paulo: MacGraw-Hill, 2000.

COCHRAN, D. S.; DAVID, F. R.; GIBSON, C. K. **A framework for developing an effective mission statement.** *Journal of Business Strategies*, v. 25, n. 2, p. 27-39, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

Cruz,,D. C. da,, Soares, T. R.. (2014) **A Utilização das Informações Geradas pelo Sistema de Informação Contábil como Auxílio à Gestão das Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor Comercial no Segmento de Equipamentos de Telefonia e Comunicação**, Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense

DEMENECK, Jamille Bleyer. **Verificação do Controle Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Hoteleira.** 2005. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Dornelas, J. C. A. (2012). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** (4a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira, 3º. ed., 1998.

FERREIRA JUNIOR, L.. **Um estudo sobre a importância do Controller para as empresas.** Monografia (Graduação) – Universidade Católica de Pernambuco, 2007.
CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Mônica C.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Galindo, A. G., Souza, E. C. P., &Carvalho, I.C. (2012).**Competências declaradas para atuação do profissional de secretariado executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da Universidade Federal do Amapá –UNIFAP.** Disponível

http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/1_lugar_artigo_competencias_declaradas.pdf.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

Junqueira, G. (2018). **Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente?** Infovarejo. <https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo>

Leone, G. S. G. (2000). **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas.

Martins, E. (2010). **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas.

MARTINS, Orleans Silva. **A importância da Auditoria Contábil das Disponibilidades nas entidades**. 30.01.2010. (Artigo). Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>. Acesso em: 30 de jan. de 2014.

MEDEIROS, Eduardo Silva. **A atividade de auditoria independente: um breve estudo sobre a independência dos auditores e as normas profissionais aplicáveis**. 2005. Rio de Janeiro: URFJ. (Monografia, Especialização em Auditoria). Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/pubfrj_cvm/Eduardo_Silva_de_Medeiros.pdf >.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas** – 34. Ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 24ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. Atlas, 2011

PALÁCIO, Rodrigo Scherer. **Como o marketing estratégico pode ajudar a sua Empresa**. S.L: SEBRAE, 2014. Disponível em: . Acesso em: 07 abr. 2023.

Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas

PINHEIRO, Roberto Meireles, et. al. **Pesquisa de Mercado**. Editora FGV Management, Rio de Janiro. 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 483 p

PORTELA, Jorge Luiz Sbruzzi. **Aplicação de Ferramentas de Gestão no Processo Gerencial das Micro e Pequenas Empresas**. 2006. Taubaté – São Paulo: Universidade de Taubaté. (Monografia, MBA em Gerência Empresarial). Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mba/2006/portela_jorge_luiz_sbruzzi.pdf >. Acesso em: 15 de março de 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho Acadêmico**. 2º ed. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013.

Rodrigues, V. M.; Oliveira, U. R. (2016), “**Balanced Scorecard para micros e pequenas empresas: opinião de especialistas**”. Revista Brasileira de Administração Científica, Vol. 7, No. 3, pp. 98-110. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/SPC2179--684X.2016.002.0007> (acesso em 14 abril. 2023).

SANTOS, Iracema K. **Pequenas e Médias Empresas: Potencial exportador e papel na economia**. 13.03.2008. (Artigo). Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 15 de março de 2023.

SCHMITT, R.; et al. **Design and assessment of quality control loops for stable business processes**. CIRP Annals - Manufacturing Technology, v. 61, p. 439- 444, 2012.
Padoveze. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

SEBRAE– **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 15 de março de 2023

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

SEBRAE– **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2018 e 2021. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 12 de abril de 2023.

SEBRAE –Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 28 de abril de 2023.

SEBRAE – **Pequenos negócios em números**. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acesso em: 28 de abril de 2023.

SILVA, L. M. **Controladoria pública: modelo para o controle interno integrado no setor Público**. Rev. Brás Contabilidade. Brasília. Conselho Federal de Contabilidade, v.24, n.95, Set/out 1995, p.24-34.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas**. Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento Estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago. 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

Silveira, M., & Lunkes, R. J. (2018-abr/ 2017-nov). **Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação**. REPAE –Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia. 4(1). Recuperado em 27 de abril, 2023, de <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/104>

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas Empresas**. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p.

SOUZA, D. L. DE. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos.** [s.l.] Universidade Gama Filho, 2010.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso Empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas** SEGET. 2014.

TEIXEIRA, D. **Informação utilizada nos processos decisórios de gestores universitários - estudo de caso na PUC-Campinas, SP.** 2005. 130f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2005.