

GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo sobre alguns instrumentos de controle em mercearias de Juiz de Fora - MG¹

SILVA, Grazielle Nayara Santos²

Centro Universitário Academia

HORTA, Patrícia Maia do Vale³

Centro Universitário Academia

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Negócios Inovadores

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) têm grande importância na sociedade, o que mostra a contribuição de um estudo sobre a gestão delas. Neste sentido, o objetivo desse trabalho foi identificar instrumentos de controle gerencial que podem contribuir para a gestão das MPE's, mostrando sua aplicabilidade. A metodologia utilizada no estudo baseou-se numa pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados, por meio de livros e documentos eletrônicos disponíveis e, posteriormente, foram aplicadas entrevistas estruturadas, a alguns gestores de mercearias de Juiz de Fora – MG, para identificar o uso, a importância e a dificuldade de alguns instrumentos de controle nestas empresas. Sendo assim, o estudo mostrou que embora os instrumentos de controle gerencial sejam relevantes para a MPE's, pois auxiliam na gestão das mesmas e contribuem para a tomada de decisão, sua aplicabilidade nas empresas pesquisadas não é tão frequente como deveria.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão Empresarial. Controle Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A gestão profissional no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), pois, elas têm grande impacto social e econômico no Brasil. Em 2016, 99% das empresas brasileiras, foram classificadas como MPE's, mostrando que houve um crescimento de 21,9% desse tipo de empresas no país, entre 2006 a 2016. O que possibilitou a criação de 5 milhões de novos trabalhos formais, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018). Já em 2019, os Pequenos Negócios geraram 731.384 empregos no Brasil, sendo 22,1% a mais do que o registrado em 2018. Só no comércio, foram apontados mais 14.726 empregos em dezembro de 2019, resultando em um saldo positivo (SEBRAE, 2019).

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Academia.

³ Professora do curso de Administração do Centro Universitário Academia.

Segundo Perazzoli e Giasson (2009), é fundamental que, os gestores e donos das Micro e Pequenas Empresas, vejam a utilidade de adotar melhorias em seus processos gerenciais, tendo como objetivo, desenvolver competências para aumentar as oportunidades competitivas, pois, a sobrevivência da empresa no mercado dependerá da habilidade e da capacidade que seus gestores têm em administrar a empresa e também de tomar decisões corretamente. Sendo assim, as MPE's precisam buscar um diferencial e descobrir melhores meios e sistemas para gerenciar processos, para que consigam manter-se no mercado, já que também sofrem o impacto da enorme competitividade e das constantes mudanças.

Diante disso, Dornelas (2016) sugere que o empresário precisa saber quais são suas limitações, para que possa contratar profissionais capacitados, se necessário, para ajudar a desenvolver a empresa, utilizando de ferramentas da administração, para alcançar o objetivo e o sucesso. E para Sobral e Peci (2008), o sucesso e o insucesso das empresas vão resultar das habilidades dos gestores na administração das mesmas. Sendo assim, o presente estudo visa responder a seguinte questão específica: como o controle gerencial pode contribuir para as Micro e Pequenas Empresas? E desta forma, o objetivo geral deste artigo é identificar instrumentos de controle gerencial que podem contribuir para a gestão das Micro e Pequenas Empresas, mostrando sua aplicabilidade.

Como metodologia de pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico, por meio de livros e documentos eletrônicos disponíveis, para esclarecer os assuntos abordados no estudo. E também, uma pesquisa a princípio telematizada e depois de campo, com gestores de algumas mercearias de Juiz de Fora, Minas Gerais. Essa última se deu por meio da aplicação de entrevistas estruturadas para identificar quais instrumentos de controle essas empresas utilizam para gerir seu negócio e quais os impactos positivos que são percebidos pela sua aplicação. Enfim, a apresentação dos resultados da pesquisa neste artigo está organizada em mais quatro partes, a primeira traz o marco teórico, a segunda a metodologia, a terceira revela os resultados e análise da pesquisa de campo e a última a conclusão.

2 GESTÃO EMPRESARIAL: A APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A gestão empresarial permite uma gestão mais profissional das organizações privadas, como visto anteriormente, ela também se aplica às Micro e Pequenas Empresas, por acreditar nisso, esse estudo apresenta no próximo tópico a importância dela. A seguir o texto aborda o controle gerencial, mais especificamente a aplicação de alguns instrumentos de controle nas MPE's.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As organizações estão presentes no mundo atual, e praticamente todos os acontecimentos do mundo dependem delas, pois, proporcionam a população, meios para suprir suas necessidades. Esse fato está relacionado também a qualquer tipo de empresa, que são organizações com fins lucrativos, seja ela, de micro, pequeno, médio ou grande porte (SOBRAL; PECCI, 2008). Mas, de acordo com Koteski (2004), as Micro e Pequenas Empresas são os principais pilares para a economia do país. Pois, além de estarem espalhadas por todos os lugares do Brasil, em quantidades bem relevantes, elas possibilitam a geração da maioria dos empregos.

Existem várias formas de classificar o tamanho das empresas, de acordo com alguns fatores, que são: a atividade escolhida, o número de funcionários e o faturamento da mesma (FRAPORTI *et al.*, 2018).

A Lei Geral conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, classifica as empresas de acordo com a receita bruta anual. Na qual, as organizações que possuem receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 são consideradas Microempresas. E as que possuem receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, são classificadas como Empresas de Pequeno Porte (SEBRAE, ?a). Outra classificação que define o porte da empresa é em relação ao setor econômico e a quantidade de empregados existentes nas organizações, sendo assim na Agropecuária, Serviços Industriais de Utilidade Pública (SIUP), Comércio e Serviços classificadas como Microempresas aquelas que possuem até 9 empregados e as Pequenas Empresas aquelas que têm de 10 a 49 empregados. Já no setor Extrativa Mineral, Indústria de Transformação e

Construção, as Microempresas são aquelas que possuem até 19 empregados e as Pequenas Empresas são aquelas que têm de 20 a 99 empregados (SEBRAE, 2019).

Reis (2006) defende que a importância das MPE's está no fato de que elas movimentam a economia e o emprego informal no Brasil. Que são essas empresas que empregam a grande maioria dos profissionais no mercado de trabalho. E isso, representa muito para a sociedade e para a economia, na questão de distribuição de renda. Neste sentido o Sebrae (2020), esclarece que as MPE's são fundamentais para o crescimento social e econômico do país, pois, elas representam 30% da produção de riqueza do Brasil e também contribuem positivamente para a geração de empregos e arrecadação de impostos.

Nos últimos anos, as MPE's brasileiras passaram a ter grande valorização devido a sua importância para o país, e diante desse cenário, o surgimento delas só aumentou (REIS, 2006). De acordo com Fraportí *et al.* (2018) esse fato, ocorreu principalmente devido aos benefícios e tratamentos que essas MPE's passaram a ter, como: a possibilidade de abertura e registro mais ágil e seguro; a arrecadação tributária em um único documento; as relações trabalhistas mais simplificadas; a regularização fiscal fora do tempo, isto é, a possibilidade delas poderem mostrar sua regularidade *a posteriori*, se houver alguma restrição; a fiscalização orientada e não punitiva, em relação ao trabalho e aos aspectos sanitários, ambientais, dentre outros, ou seja, o fiscal orienta e dá um prazo para corrigir, e só aplica a multa se caso não for atendida a orientação; além da administração pública poder criar uma licitação diferenciada apenas para essas empresas; entre outras vantagens. Incentivos estes que corroboram com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), que no artigo 179, diz que as MPE's tem um tratamento diferenciado das demais, com o objetivo de incentivar seu nascimento e permanência no mercado, de forma que suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias sejam reduzidas, simplificadas ou anuladas.

Contudo, mesmo assim, em decorrência de vários fatores, muitas dessas empresas, não conseguem permanecer no mercado. A maioria finaliza suas atividades antes de atingir seus três anos de vida e algumas permanecem no mercado, mas não conseguem crescer (REIS, 2006). De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2013), as Micro e Pequenas Empresas

possuem um índice de mortalidade maior do que as empresas de médio e grande porte. Em seu primeiro ano de vida, 16,32% das MPE's são fechadas. Já no período de um a cinco anos de vida, a porcentagem é de 44,95% de empresas que encerram seus negócios. E até os seus vinte anos de vida, são mais de 87% dessas MPE's que não continuam suas atividades empresariais.

As causas da mortalidade são variadas, dentre elas, destaca-se a falta de planejamento e informação do mercado, que representa 41,64%. E também a carga tributária e a burocracia que apresenta um número de 16,51% (IBPT, 2013). Para o Sebrae (2016b) a mortalidade das empresas está relacionada a várias razões, como: quantidade muito grande de empresas do mesmo ramo, gerando uma alta oferta em relação a demanda; problemas com a infraestrutura da empresa, as vezes ela não é adequada; a motivação para iniciar o negócio; o conhecimento e a experiência, e a profissão que o dono tem antes de abrir o negócio; o planejamento que é realizado antes de empreender, na maioria das vezes, não é feito um planejamento, e quando faz, nem sempre é o apropriado; a capacidade que os empresários têm para gerir seus negócios; a qualidade da gestão, quando existe na empresa; a atitude que os donos tem, perante o negócio e também a imposição da Lei, as taxas, e altos impostos cobrados pelo governo.

Para Reis (2006), algumas MPE's não tem sucesso, devido à ausência do básico conhecimento em gestão empresarial, ou seja, essas empresas não gerenciam seus riscos e oportunidades e nem procuram ajuda especializada para a gestão de seu negócio. E para Almeida, Pereira e Lima (2016), o que acarreta o fechamento das MPE's é a não utilização dos instrumentos de controle de gestão, sendo que sua utilização é de real importância para o sucesso do negócio, pois, são essas ferramentas que auxiliam os gestores das empresas a tomarem as decisões empresariais de maneira mais assertiva.

É de relevância para uma empresa, o gerenciamento de seus recursos sejam eles financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de informação, entre outros. E também, o aprimoramento de seus processos, para que a empresa consiga evoluir constantemente e estar em busca sempre, de novas ferramentas de apoio, de novas formas de gestão, de novos sistemas de informação, para contribuir para uma boa gestão empresarial. Além do mais, para que a empresa melhore sua gestão, ela

precisa estar sempre inovando, buscando qualidade de seus produtos e serviços, e também agilidade, para conseguir se destacar no mercado, e sem dúvida, o principal, ter foco no cliente (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

Nos dias atuais, para que as Micro e Pequenas Empresas possam sobreviver no mercado, elas precisam utilizar adequadamente os instrumentos que a administração dispõe, para fazer seu planejamento, para controlar seu negócio e também para executar os seus processos (SILVA, 2019). Elas precisam ser competitivas, necessitam enfrentar a concorrência, e para isso, o empreendedor precisa estar bem preparado (REIS, 2006). Para Pacheco Neto *et al.* (2018) as organizações precisam obter conhecimentos básicos, específicos e saberem se organizar para poderem concorrer no mercado no qual estão inseridas. E são esses conhecimentos, essas ferramentas e instrumentos de gestão que vão proporcionar para a empresa, os dados confiáveis e importantes que elas precisam, para tomar decisões.

Para obter vantagem competitiva duradoura no mercado que estão inseridas, as MPE's precisam adotar uma gestão empresarial adequada para seus negócios, pois, a complexidade e a agilidade que as mudanças ocorrem no mundo, são consideravelmente elevadas (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002). Se não tiverem preparadas, esse fator pode acabar atrapalhando a empresa.

Porém, muitas pequenas empresas trabalham a cada dia ou mês para poder sobreviver no mercado e acabam que não conseguem ser lucrativas. Elas não possuem dinheiro e nem pessoas qualificadas o bastante, e acabam que encaram problemas devido a esses *déficits*. E os seus gerentes acabam não procurando auxílio de pessoas qualificadas para ajudarem nas análises financeiras, em propagandas, no gerenciamento dos recursos humanos, nas pesquisas de mercado, entre outras áreas da empresa. E devido a isso, tomam decisões sem ter qualquer ajuda especializada (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Segundo Silva *et al.* (2008), as pequenas empresas têm algumas lacunas em sua gestão, que podem ser destacadas como, a utilização incompleta de técnicas administrativas, a falta de recursos e a insuficiência de gerenciamento. E de acordo com Gomes (2011), elas possuem um controle informal ou até mesmo não possuem o uso de controle em sua empresa. Pois, os donos dessas empresas geralmente

possuem um conhecimento técnico baixo, ou nenhum conhecimento adequado (às vezes porque não conhecem, ou até mesmo por não possuírem interesse pelo aprimoramento pessoal), e em detrimento disso, deixam de organizar e sistematizar os dados do seu negócio. Além do mais, muitos deles, desconhecem o valor de seu faturamento, de suas vendas, quem são seus clientes e qual é o mercado que está inserido.

Para Cezarino e Campomar (2006), as MPE's possuem uma gestão informal, pois, na maioria das vezes, os proprietários não conseguem ou não separam seus patrimônios pessoais dos empresariais. E essa prática acaba atrapalhando saber qual real situação financeira que a empresa se encontra, entre outros fatores. Possui um alto grau de centralização, pois os donos precisam autorizar todos os processos e transações contribuindo com uma gestão engessada. E tem um quadro de funcionários compostos por pessoas da família, o que dificulta na distribuição adequada de pessoas para ocuparem os cargos e funções de acordo com suas habilidades, na definição dos salários apropriados e na delegação de responsabilidades. Além de intervir também, na liderança da empresa, ou seja, as pessoas podem não aderir às regras e comandos da empresa.

O baixo nível gerencial também é uma característica das Micro e Pequenas Empresas, segundo os autores, o que pode ser em decorrência da gestão informal que as empresas possuem. Quando essas organizações mantêm esse tipo de gerenciamento, a possibilidade de ter uma gestão de qualidade razoavelmente boa é pequena. E isso, resulta na falta de informações sobre os processos e os controles empresariais; na falta de conhecimento do mercado que está inserida; na insuficiência de planejar uma estratégia adequada para concorrer com as outras empresas; e também na dificuldade de tomar decisões assertivas, considerando os riscos para a empresa. Além disso, essas empresas detêm uma mão-de-obra com pouca qualificação, possuem tecnologias de baixa qualidade, ou até mesmo não tem tecnologias para auxiliar seus processos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006).

Qualquer empresa independente de seu tamanho necessita de um processo gerencial para poder dirigir e coordenar suas atividades empresariais, o que potencializará os resultados positivos, tanto para a produtividade quanto para a lucratividade da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Segundo Silva

et al. (2008), se as MPE's passassem a aplicar as práticas, os procedimentos e as técnicas que a administração dispõe, teriam melhores resultados.

2.2 CONTROLE GERENCIAL: INSTRUMENTOS E SUA APLICAÇÃO NAS MPE's

As MPE's, como foi apresentado anteriormente, representam fortemente a economia do Brasil, pois elas colaboram consideravelmente para o crescimento regional e nacional no local onde estão inseridas. Mesmo assim, boa parte dessas empresas não tem um controle básico de gestão (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), o controle implica na análise dos resultados operacionais obtidos e em uma ação de melhoria quando os resultados não estão de acordo com o planejado. E para Sobral e Peci (2008), o controle não é somente para manter o caminho que foi planejado, também precisa manter o caminho certo. Reis (2006) diz que, para administrar um negócio é essencial que a pessoa consiga medir, e para isso ela precisa conhecer os processos de gestão, observar o desempenho de sua empresa tanto interno, quanto externo e utilizar procedimentos e ferramentas de controle, para gerenciar suas estratégias e enxergar claramente o funcionamento dos seus processos, produtos e serviços, juntamente de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

A ausência do controle nas organizações faz com que muitos gestores trabalhem sem ter uma base apropriada de seu negócio e também sem ter noção da situação econômica, financeira e patrimonial. Ou seja, eles têm o conhecimento operacional da sua empresa, mas não possuem informações necessárias da gestão do seu empreendimento (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016). E a quantidade de informações que as empresas vêm adquirindo com o passar do tempo de vida delas é cada dia maior e mais complexo, e conseqüentemente se não houver um controle desses dados, utilizando os instrumentos como auxílio, para a tomada de decisão, essa ação, se torna ainda mais difícil (MEIRELLES JUNIOR; SALES, 2013).

Podem existir três níveis de controle dentro da organização, segundo Sobral e Peci (2008), o controle estratégico que busca fiscalizar a empresa de forma geral, até mesmo as tendências externas, para que ela consiga se ajustar de acordo com sua estratégia e atingir sua missão e sua visão. O controle tático, que tem o foco nos

subsistemas da empresa, isto é, nas áreas funcionais como: as finanças, produção, marketing, recursos humanos, entre outras. Esse controle permite aos gestores tomar decisões mais específicas com o objetivo de resolver seus respectivos problemas, como por exemplo, o volume de vendas, o resultado de uma campanha, entre outros. E o controle operacional, que consiste em acompanhar, saber detalhes cotidianos, como por exemplo, quantas devoluções foram feitas de x produto, qual o tempo de preparação de um pedido, entre outros.

O controle pode ser realizado também de três maneiras, segundo Meirelles Junior e Sales (2013) e Sobral e Peci (2008), por meio de dados antecipados, conhecido como, controle preventivo, para buscar prever os problemas ou desvios do padrão que são determinados pela empresa, para que não tenha problemas durante o desenvolvimento da tarefa, ou seja, antes que eles aconteçam. Alguns exemplos desse tipo de controle são: os testes que são realizados para selecionar os funcionários de uma organização, as regras das empresas, a verificação da matéria-prima para a produção. O controle simultâneo é aquele que é realizado de acordo com as atividades que vão sendo executadas. Esse é um controle contínuo do processo, no qual, os gestores vão fazendo as devidas correções à medida que os trabalhos são realizados. Um exemplo é quando os supervisores observam o desempenho de seus colaboradores no decorrer das atividades para corrigi-los ou reforça-los. E por fim, o controle posterior, ou seja, aquele que é feito de forma tradicional, o que controla depois que é dado o *feedback* da atividade já encerrada. O foco é fazer uma comparação dos resultados que a empresa e/ou colaboradores tiveram com o que realmente foi planejado. Esse tipo de controle não tem o propósito de corrigir, mas sim de verificar o motivo pelo qual teve o problema, para que futuramente não ocorra novamente.

Segundo Sobral e Peci (2008) são três tipos de orientação de controle que a empresa pode ter. Um deles é o controle de mercado, que avalia o desempenho da empresa de acordo com os fatores externos. Ele controla e avalia as tarefas e os resultados que a empresa possui, como preços, lucros e participação de mercado. O outro é o controle burocrático, que é estabelecido de acordo com as regras, padrões, normas, procedimentos, orçamentos e políticas da empresa. São através desses pontos, que o gestor controla, avalia e incentiva seus colaboradores para que eles

possam agir de maneira apropriada aos padrões de desempenho que a empresa deseja. E por último, o controle de clã, que é determinado pelos valores, crenças, tradições e expectativas que são importantes para a cultura da empresa, para verificar se os comportamentos dos colaboradores estão de acordo, e se esses estão contribuindo para atingir os objetivos organizacionais.

São vários instrumentos de controle que as empresas podem utilizar para tornar sua administração mais profissional, eles podem ser financeiros, como: controle de caixa, controle de custos, orçamento empresarial, demonstrações contábeis, controle de estoque. E também não financeiros como: número de novos clientes, produtividade, rotatividade de funcionários, participação de mercado, entre outros (ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016). No caderno de ferramentas do Sebrae (2016a) estão descritos alguns instrumentos de controle para a empresa como: controle diário de caixa, demonstrativo de resultado, gestão de estoques, controle do capital de giro, cadastro de clientes, controle do fluxo de caixa, controle do pagamento de tributos, controle do ganho unitário, controle das necessidades dos clientes, controle de promoção, controle de fornecedores, entre outros.

Todos esses instrumentos de controle contribuem positivamente para a gestão profissional das Micro e Pequenas Empresas, conforme apresentado. Entretanto, para complementar esse estudo bibliográfico, foram selecionados apenas alguns instrumentos mais básicos, que poderão ser aplicados no cotidiano das MPE's.

2.2.1 Alguns instrumentos de controle gerencial para MPE's

Os gestores necessitam de informações precisas, significativas para que possam tomar decisões corretas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). E para as Micro e Pequenas Empresas não é diferente, elas também precisam controlar suas atividades. A seguir, estão alguns instrumentos que poderão auxiliar essas empresas em seu controle gerencial.

Para Kotler e Keller (2012), existem quatro tipos de análises que podem ser realizadas para se ter o controle anual, e uma delas é a **análise de vendas**. Esse controle tem o objetivo de garantir que a empresa consiga obter as vendas que foram estipuladas. Esse controle determina as metas que precisam ser atingidas,

seja ela mensal, trimestral, conforme a empresa julgar ser o ideal, e depois analisa as vendas que foram realizadas e compara com a meta estabelecida. É possível verificar se houve um crescimento nas vendas ou como está a venda de um novo produto, por exemplo.

O **controle de estoques** é um instrumento que vai ajudar a empresa a controlar seu estoque de produtos, materiais e matérias-primas. Através desse controle o gestor conseguirá determinar a quantidade mínima ou máxima que precisa de certo item, quando terá que fazer novos pedidos, sem que perca venda ou compre produto além da quantidade necessária, qual o valor que se tem de mercadorias no estoque, qual a quantidade delas, medir a quantidade certa de um determinado produto, para que não tenha um estoque alto de produtos que demora a vender. É preciso que identifique os produtos que estão no estoque, quais os fatores que serão necessários considerar para efetuar o controle, como volume, custo, validade, entre outros. E atualizar sempre as entradas e saídas dos produtos para que esteja sempre de acordo com a realidade (SEBRAE, 2016a).

O **controle de contas a pagar** possibilita a empresa ter um controle de quais são suas contas, ou seja, seus compromissos com terceiros, e quais são as datas que precisam ser efetuado o pagamento das mesmas. E quando se tem um controle apropriado na empresa, consegue analisar melhores oportunidades e assumir outros compromissos (SILVA, 2013). Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), as contas a pagar são obrigações legais, que possuem diversos prazos de pagamentos e ainda consegue renegociar seus prazos com alguns fornecedores. Para que sejam administradas, as contas a pagar dependem do prazo que elas possuem e de como foi feita sua negociação.

O **controle de contas a receber** significa controlar os créditos que são concedidos aos clientes. E esses créditos precisam ser bem administrados para não haver inadimplência na empresa e acabar refletindo no fluxo de caixa da mesma. Caso isso ocorra, a empresa necessita pegar capital de terceiros, para suprir suas necessidades. É preciso criar uma rotina, conferir as duplicatas que estão vencidas, verificar o que cada cliente deve e quais clientes que já efetuou o pagamento, para que se tenha um bom controle dessas contas a receber. Mas antes de qualquer coisa é preciso verificar o quanto se pode liberar de crédito para os clientes (SILVA,

2013). Longenecker, Moore e Petty (1997), apresentam algumas práticas que podem ajudar positivamente a empresa como: verificar os clientes que estão com suas dívidas atrasadas e talvez não conceder o crédito até seu pagamento; criar estímulos para que os clientes paguem à vista e juros para aqueles que atrasam o pagamento; fazer um controle mais frequente das contas a pagar para que consiga verificar aquelas que não foram pagas ainda, entre outras práticas.

O **controle diário de caixa** é um instrumento que permite observar o quanto entrou e saiu do caixa da empresa. Essa ferramenta irá trazer informações úteis para o gestor, de forma com que ele consiga saber para onde está indo o dinheiro da empresa, o quanto a empresa está recebendo, se está gastando mais do que entrando dinheiro. Com isso, será possível se planejar melhor em relação às contas a pagar, saber o valor mensal de vendas e de gastos, além de ajudar a não misturar o dinheiro da empresa com o pessoal. Para isso, se faz uma lista com as entradas e saídas do valor do dinheiro do caixa da empresa, apresentado as suas respectivas descrições. Ao final do dia soma separadamente o dinheiro, cartão, cheque, que entrou e saiu, e compara se os valores estão certos com o saldo (SEBRAE, 2016a).

Além desse controle diário de caixa, a empresa também pode realizar o **controle do fluxo de caixa**, que segundo Gomes e Moraes (2013), é um instrumento que auxilia nas finanças da empresa, pois, são anotadas as entradas e saídas futuras do caixa da mesma, em um determinado tempo, ou seja, é previsto o que ocorrerá financeiramente, no qual, seu saldo pode ser tanto positivo, quanto negativo. E com esses dados em mãos, o gestor, poderá se planejar e se preparar para o futuro. Além facilitar na tomada de decisões adequadas ao negócio.

O **cadastro de clientes** é um instrumento que irá ajudar a empresa a ter informações relevantes sobre seus clientes para que possa fazer um atendimento de acordo com seus gostos e preferências, criar um atendimento mais personalizado. Conhecer cada um de seus clientes, ter dados deles é de total relevância para seu negócio. Essa é uma ferramenta que tem grande valor para a empresa, pois, conseguir controlar essas informações, possibilitará fazer mudanças estrategicamente convenientes para o sucesso da organização, pois é o cliente que garante a receita da empresa. Além de poder verificar a situação da cartela de clientes, se estão aparecendo novos clientes ou se aqueles que são clientes há um

tempo estão sumidos, entre outras informações. Para isso, é necessário que colete e armazene os dados dos clientes que são importantes para a empresa. Escolha quais são os fatores relevantes para o negócio e analise tais informações para que, através delas, tomadas de decisões sejam feitas de acordo com esse perfil de clientes da empresa (SEBRAE, 2016a).

A **análise das necessidades dos clientes** também é uma ferramenta, que vai ajudar as empresas a identificar e verificar as necessidades que seus consumidores possuem, proporcionando melhorias e lucratividade para seus negócios (SEBRAE, 2016a). Costa, Santana e Trigo (2015) relatam que a cada dia mais, os clientes estão querendo mais inovações e valores agregados nos produtos e serviços que estão adquirindo. E por isso, as empresas precisam pesquisar e estudar o comportamento, as tendências, os desejos, as insatisfações e satisfações que os clientes possuem. Elas precisam ter foco nas necessidades deles, para poder entender, atrair e mantê-los da melhor forma. A empresa tem que prezar por um bom atendimento, saber ouvir seus clientes, ou seja, ter um canal de comunicação entre eles, para receber sugestões e críticas, para que conseqüentemente, possam aprimorar seus processos e satisfazer as necessidades daqueles que são de fundamental importância para seus negócios, os clientes.

Para o Sebrae (2016a), o **cadastro de fornecedores** é um instrumento que vai auxiliar as empresas no momento em que for realizar suas compras, pois ele permitirá que elas visualizem quem são seus fornecedores e quais os produtos que eles oferecem. Também, vai ajudar no momento de realizar as pesquisas dos melhores preços, de maneira mais rápida e fácil, além de ter informações como, prazo para pagamento e recebimento das mercadorias e a qualidade dos produtos. Para Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2017), gerir os fornecedores da empresa é algo fundamental, pois eles fazem parte da estratégia das empresas e impactam em vários aspectos, como: preço, qualidade, quantidade e produção do produto. Além de ser vantajoso para permanecer no mercado competitivo.

O **controle de frequência do empregado** é importante para as empresas, pois, é por meio dele que os gestores conseguem analisar as frequências, as faltas, atrasos ou afastamentos que seus colaboradores possuem. E através desses dados, elaborar planos para que seus funcionários estejam sempre motivados a não faltar

sem ter necessidade, a chegar na hora certa, entre outros. O controle é realizado por meio do registro de ponto, seja ele manual ou eletrônico, e esse controle precisa ser o mais exato possível (MENDES, 2019).

Estes foram alguns dentre vários outros controles de gestão que podem ser utilizados nas empresas, e que irão contribuir para a gestão das MPE's, para que elas possam ter uma administração mais profissional e conseqüentemente caminhar de forma mais assertiva para o sucesso.

3 METODOLOGIA

O método científico é definido como o conjunto de processos intelectuais e técnicos que são usados para obter o conhecimento (GIL, 2008). De acordo com Vergara (1998), existem dois critérios básicos para se definir o tipo de pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, segundo Vergara (1998), a presente pesquisa se classifica como exploratória, pois, busca conhecer melhor o tema abordado no estudo, ou seja, procura identificar como o controle gerencial auxilia a gestão nas Micro e Pequenas Empresas, quais são os instrumentos de controle gerencial que podem ser aplicados no negócio e alguns impactos que eles causam nas mesmas.

Quanto aos meios, de acordo com Vergara (1998), a pesquisa define-se como bibliográfica, pois, o desenvolvimento do estudo foi baseado em livros, documentos eletrônicos, revistas disponíveis, isto é, fez-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto tratado, por meio destes materiais publicados e impressos. Telematizada, pois, essa classificação se aplica quando se obtém de informações, através de computadores, telefones, internet e outros meios de comunicação. E pesquisa de campo, que é feita no local com realização de entrevista, observação dos respondentes.

A pesquisa tem um caráter qualitativo, pois, pretende mostrar hábitos, atitudes, opiniões de um determinado grupo específico (MINAYO; SANCHES, 1993). Neste caso, a opinião de alguns gestores de mercearias de Juiz de Fora - MG, classificadas como Micro e Pequenas Empresas, sobre a importância do uso dos instrumentos de controle e o motivo pelo qual às vezes não utilizam.

A entrevista estruturada, segundo Lozada e Nunes, (2018) é feita por meio de questionários. No qual, estes, possuem perguntas iguais, para serem respondidas por todos os entrevistados e que necessita serem elaboradas antes de realizar a entrevista. Dessa forma, o roteiro buscou identificar nas primeiras perguntas as características dos negócios, como: qual o ramo da empresa, o tempo que ela está no mercado, a sua classificação de acordo com o número de empregados, o papel que o respondente exerce dentro da organização e a escolaridade do mesmo. Já num segundo momento, procurou-se compreender quais instrumentos de controle de gestão o respondente conhecia. Para tanto, a pesquisadora escolheu alguns instrumentos de controle considerados mais básicos para verificar se eram utilizados ou não na gestão dessas empresas, também procurou-se verificar a importância atribuída a eles; além do motivo pelos quais, por ventura, não eram utilizados tais instrumentos e as vantagens que os gestores percebiam quando os utilizavam.

Para definir a amostra com um viés não probabilístico, usou-se como critério a acessibilidade, o que segundo Vergara (1998), define a amostra pela facilidade de acesso do pesquisador aos respondentes. Para tanto, depois de definido o público-alvo, mercearias caracterizadas como MPE's de Juiz de Fora/MG, foram realizadas ligações para a Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, Associação Comercial - ACE e o Sebrae de Juiz de Fora, com o intuito de conseguir uma listagem, com nomes das mercearias do município e telefones e/ou e-mail para contato. Porém, não foi possível coletar tais dados, pois, alegaram que não podiam passar nenhuma informação devido a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, nº 13.709/2018. Diante dessa situação, foi realizada uma pesquisa no Google, para adquirir essas informações, na qual, foram selecionadas 27 empresas que continham em sua maioria números de telefones fixos.

Após definida essa listagem, foram realizadas ligações para essas empresas, com o objetivo de conseguir um número de *WhatsApp*, para enviar o roteiro. Porém, houveram dificuldades nesse processo, pois, muitas pessoas se recusaram a passar o contato, e no final das ligações só foi obtido o número de telefone de apenas 12 empresas. Com isso, foi necessária a utilização do *Instagram*, para enviar o *link* do questionário para mais algumas mercearias, na tentativa de alcançar outras respostas, o que também não apresentou resultados satisfatórios. Sendo assim,

percebeu-se a necessidade de falar com os respondentes, o que aconteceu com apenas um por telefone e os demais pessoalmente, já que foi necessário ir ao campo.

A aplicação das entrevistas estruturadas foi realizada no mês de outubro de 2020 e com ela se obteve dez respostas para análise, que é apresentada no próximo tópico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mercearia é um negócio antigo e tradicional que existe no mercado com o objetivo de oferecer produtos alimentícios, de higiene pessoal, de limpeza, entre outros itens que, seus clientes, na maioria das vezes, necessitam para suprir alguma falta momentânea, de urgência. Seus clientes são, em sua maioria, moradores do bairro ou de alguns bairros vizinhos (SEBRAE, ?b).

São 45.599 Micro e Pequenas Empresas existentes em Juiz de Fora – MG, o que significa 90% das empresas ativas na cidade. E a maioria delas pertence ao setor de comércio e serviços. Sendo 3,6% o percentual de armazéns e mercearias no município (MPEs, 2014).

As mercearias que foram objeto da pesquisa deste estudo encontram-se nos bairros centrais e da zona norte de Juiz de Fora - MG. No total, foram 10 empresas que contribuíram para a pesquisa. Sendo 9 micro empresas, isto é, que possuem até 9 empregados e 1 pequena empresa, que tem de 10 a 49 empregados. Dentre as 10 respondentes, 1 não se classifica como mercearia. Sua classificação segundo a respondente é hortifrúti, porém, ao analisar o ambiente da empresa, percebe-se que, além das frutas, verduras e legumes que a empresa oferece aos seus clientes, ela também possui uma variedade de produtos alimentícios (como enlatados, grãos, farinhas e conservas), de higiene pessoal e de limpeza, o que faz com que seja considerada suas respostas para a presente pesquisa.

A maior parte dessas mercearias entrevistadas está no mercado por mais de 10 anos. Sendo que, seis das 10 empresas respondentes, têm acima de 20 anos de existência. O que distancia um pouco da pesquisa bibliográfica realizada neste estudo, no qual, aponta que a maioria das Micro e Pequenas Empresas são fechadas até os seus vinte anos de vida.

Os cargos que são ocupados pelos respondentes nas empresas são variados. A maioria deles ocupam mais de uma função dentro da empresa. Dentre os listados, os que foram mais citados pelos respondentes foram: caixa, balconista, proprietário, repositor de mercadoria e administrador. O que percebeu-se que muitas das vezes, os instrumentos de controle, não são utilizados nas empresas, devido a grande quantidade de funções que apenas uma pessoa ocupa na empresa, dificultando sua aplicação, devido à falta de tempo. A escolaridade deles também varia muito. Apenas dois entrevistados possuem ensino superior completo e um ensino superior incompleto. Os sete restantes estão divididos entre ensino fundamental incompleto e ensino fundamental e médio completo.

Na pesquisa foram listados 20 instrumentos de controle gerenciais, que podem ser aplicados nas MPE's, para verificar se os respondentes conheciam ou não alguns deles. E nove dos respondentes tinham conhecimento sobre o controle diário de caixa; sete deles conheciam controle de custos, de estoques e de fornecedores; seis conheciam controle do pagamento de tributos e análises de vendas; e cinco entrevistados, tinham o conhecimento sobre fluxo de caixa, controle do capital de giro, do ganho unitário, da lucratividade, de promoções e de cadastro de clientes. E os demais instrumentos não apresentaram um número alto de pessoas que os conheciam, principalmente o orçamento empresarial, o demonstrativo de resultado e a participação de mercado. Porém, pode-se observar, através de suas expressões faciais e corporais que, muitos, mostravam não ter certeza de tais conhecimentos. O que gera percepção de que, muitas das pessoas que fazem parte dessas empresas não possuem um conhecimento básico em gestão empresarial, como também, não conhecem tais instrumentos de controle, que podem servir de auxílio para tomada de decisões da empresa.

Para dar continuidade a pesquisa foram selecionados 10 desses 20 instrumentos, considerados mais básicos e importantes para as MPE's, para poder identificar a frequência na qual, eram utilizados nas empresas participantes. E para isso, foi utilizada uma escala de um a sete, na qual, os graus de dois a seis são valores intermediários, um é não utilizo e sete uso diariamente. Entretanto, foram mostrados nesta análise, apenas os resultados extremos, isto é, aquelas empresas que não utilizam e aquelas empresas que utilizam diariamente. As demais empresas

foram aquelas que marcaram valores intermediários. E foi possível constatar que, o controle diário de caixa, obteve resposta de sete empresas, que utilizam diariamente e uma que não utiliza. O fluxo de caixa quatro empresas que não utilizam e apenas uma que utiliza diariamente. O controle de contas a pagar, sete empresas que utilizam diariamente e duas que não utilizam. O controle de contas a receber, cinco empresas que utilizam diariamente e uma que não utiliza. O controle de vendas, quatro que não utilizam e apenas duas que utilizam diariamente. O controle de estoque, três não utiliza na empresa e apenas uma utiliza diariamente. O cadastro de clientes são seis de 10 empresas que não utilizam e apenas duas que utilizam diariamente. O controle das necessidades dos clientes são seis empresas que não utilizam e uma que utiliza diariamente. O controle de fornecedores, três empresas que não utilizam e apenas uma que utiliza diariamente. E o controle de frequência dos colaboradores, no qual quatro não utilizam e seis utilizam o controle diariamente na empresa. Logo, entende-se que, a frequência na qual essas empresas faz o uso desses importantes e básicos instrumentos de controle é baixa e/ou inexistente. Elas utilizam de técnicas administrativas de forma incompleta, de maneira informal, como mostrado no estudo bibliográfico.

Também, foi perguntado aos entrevistados, o quão importante, eles acreditavam que era, o uso desses instrumentos para a empresa. Utilizando-se da mesma escala descrita anteriormente. Sendo que, para essa pergunta, um é nenhuma importância e o sete, extrema importância. E consideradas também apenas as respostas extremas. Na qual destaca-se dentre os 10 instrumentos selecionados, o controle diário de caixa, o controle de frequência dos colaboradores, o controle de contas a pagar e receber, o controle de vendas, o controle de estoque, controle das necessidades dos clientes, o controle de fornecedores e o fluxo de caixa, com mais de seis respondentes, ou seja, mais da metade dos participantes, responderam que, esses instrumentos possuem extrema importância para a empresa. O que complementa a importância trazida para este estudo, na parte bibliográfica. Quando diz que, a utilização de instrumentos de controle nas empresas é bem importante para auxiliarem os gestores na tomada de decisão, para que elas possam se destacar no mercado, e também para controlar e gerir os negócios.

Entretanto, ao comparar a utilização diária dos instrumentos de controle nas organizações, com a importância que os mesmos atribuem a estes instrumentos, não existe uma coerência, pois, mesmo sabendo dos benefícios e da importância do uso, muitas dos gestores entrevistados não fazem o uso corretamente desses instrumentos nas empresas.

E com o intuito de identificar os motivos pelos quais alguns instrumentos não eram utilizados nas empresas, foram listadas algumas opções, que podiam descrever a situação das organizações, no qual, os entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa. Dentre estas opções, seis respondentes destacaram a falta de conhecimento e a falta de tempo para utilizar os instrumentos. Três dentre os 10, destacaram a falta de sistemas ou aplicativos, a falta de funcionários e também a falta de assessoria administrativa. E dois participantes, ressaltaram a falta de recursos financeiros para a implementação dos instrumentos. O que percebe-se que, boa parte das empresas entrevistadas, não possui pessoas com uma formação especializada na área de gestão, para poder gerir os negócios. Conforme mostra nos estudos bibliográficos, a falta do controle nas organizações pode ser devido à ausência de profissionais qualificados para administrar a empresa. Como também, a falta de recursos financeiros e humanos.

E além dos motivos, também foi realizada uma listagem, que também podia marcar mais de uma alternativa, para verificar as vantagens e benefícios associados ao uso desses instrumentos para as empresas. Pela qual, foi possível identificar que oito dos 10 participantes, responderam que facilita no momento de tomar decisões e evita desperdícios. Sete deles, disseram que ajuda na organização da empresa. Seis disseram que permite visualização de ganhos e perdas do negócio, evita multas e atrasos com os fornecedores e permite a margem de lucro dos produtos. E quatro disseram que permite prestar serviços de acordo com a necessidade do cliente e a situação da empresa, direciona promoções e as decisões sobre compras de maneira a minimizar o estoque, não deixando faltar. O que estaria de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, caso as empresas participantes utilizassem os instrumentos. Pois, o uso deles, permite que os gestores possam usufruir dos benefícios oferecidos, para tomar decisões, evitar perdas, direcionar os negócios da empresa

de acordo com o planejamento realizado, isto é, para se ter uma administração mais profissional e mais acertada para o sucesso das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa as Micro e Pequenas Empresas são fundamentais para a sociedade e para a economia do país, como visto no trabalho. Sendo assim, o presente estudo buscou entender como o controle gerencial pode auxiliar estas empresas a terem uma gestão mais profissional. Mostrando alguns instrumentos de controle gerencial que podem ser aplicados no negócio e que irão contribuir para que as MPE's possam permanecer e crescer no mercado altamente competitivo.

Diante disso, a pesquisa mostrou a contribuição que o uso de tais instrumentos de controle trás para as empresas. Pois, eles auxiliam os gestores a tomarem decisões mais assertivas sobre o negócio, evitam perdas e atrasos de um modo geral, ajudam a organizar a empresa, para que ela tenha um desenvolvimento melhor, além de permitir verificar a lucratividade do negócio, para saber se a empresa está tendo lucro ou prejuízo. Porém, percebe-se que, apesar dos entrevistados saberem da importância que estes instrumentos têm para o negócio, muitos não utilizam tais controles ou utilizam com uma baixa frequência nas empresas. O que não seria o mais adequado, pois, seu uso deveria ser contínuo, já que as informações em um negócio são constantes e precisam ser controladas diariamente.

E os que alegam como motivos da não utilização ou da baixa frequência de utilização desses instrumentos são a falta de conhecimento sobre eles, o que entende-se que, tais fatores podem estar relacionado com a escolaridade que os gestores possuem, com a falta de uma formação profissional, para saberem lidar com uma gestão mais formal. E também, a falta de tempo, o que às vezes, pode estar relacionado com a quantidade baixa de funcionários que possuem na empresa e que acabam necessitando de desempenhar várias funções, sem sobrar tempo para se dedicar as funções administrativas. Além disso, percebe-se que, os instrumentos de controle que às vezes são mais utilizados pelas empresas entrevistadas, e que os participantes mais conhecem, são aqueles considerados

mais simples e básicos, como o controle diário de caixa, o controle de frequência dos colaboradores e o controle de contas a pagar e receber.

Conclui-se que o controle gerencial possui uma grande importância para as empresas, inclusive para as MPE's, pois, permite que elas obtenham informações essenciais do negócio, através da utilização desses instrumentos. Facilitando assim, na tomada de decisão e conseqüentemente no alcance dos objetivos da organização. Entretanto, a utilização dos instrumentos de controle, nas empresas pesquisadas, não se mostra muito habitual. O que pode dificultar a gestão do negócio, ocasionando em desvantagens para as empresas, como por exemplo, a falta de informações corretas para a tomada de decisão, a desorganização e o desperdício.

ABSTRACT

Small and Micro Enterprises (SMEs) are of great importance in society, which shows the contribution of a study on their management. In such way, the objective of this study was to identify the instruments of managerial control which may contribute to the management of SMEs, by showing its applicability. The study's methodology was based upon a bibliography research of the topics treated in this work, through documents and structured interviews with several grocery store managers of Juiz de Fora – MG, in order to identify the use, relevance and the difficulties of some instruments of control in their enterprises. Therefore, this study has shown that even the instruments of control have their relevance to the SMEs, because of its support on the management of the enterprises as well as its contributions to the decision-making, its applicability in the consulted SMEs is not as frequently researched as it should be.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial Management; Management Control

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, I. M.; LIMA, I. J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresa Sul Catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 10, n. 3, p. 49-92, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43390/instrumentos-de-controle-de-gestao-utilizados-por-micro-e-pequenas-empresa-sul-catarinenses>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 set. 2020.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe Online**, Bebedouro, v. 2, n. 2, maio 2006.

Disponível em:

<<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2020.

CORDEIRO, J. V. B. de M.; RIBEIRO, R. V. Gestão da Empresa. In: MENDES, J. T. G. (Org.). **Economia Empresarial**. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo/ FAE Business School, 2002, p.1-14. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/xs80x11>>. Acesso em: 18 set. 2020.

COSTA, A. de S. C.; SANTANA, L. C. de; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Disponível em:

<https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2016. (E-book).

FRAPORTI, S. *et al.* **Teoria geral da empresa**. 1. ed. Porto Alegre: Ed. Sagah, 2018. (Biblioteca A).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (BRASIL). **Gestão de fornecedores**.

2017. (E-book #31). Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/category/tipo/e-books/>>. Acesso em: 21 out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. (E-book).

GOMES, D. H. **Gestão empresarial de micro e pequenos negócios**: um modelo de administração para as MPE's de Palmas-TO. 2011. 147 f. Dissertação (Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional)-Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2011.

Disponível em: <<file:///C:/Users/HP-1/Downloads/gestao-empresarial-de-micro-e-pequenos-negocios-um-modelo-de-administracao-para-as-mpes-de-palmas-to.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2020.

GOMES, M. J. O.; MORAES, L. S. A importância do fluxo de caixa para a organização financeira da empresa x. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXI, n. 6, jul. 2013. Disponível em:

<<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO (IBPT). **Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <<https://antigo.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2020.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, Curitiba, n. 8, p. 16-18, maio 2004. Disponível em: <<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570546884843246.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

LOZADA, G.; NUNES, K. da S. **Metodologia científica**. 1. ed. Porto Alegre: Ed. Sagah, 2018. (Biblioteca A)

MEIRELLES JUNIOR, J. C. de; SALES, T. P. de. Gestão em micro empresas. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. **Anais...** Resende: Fundação Dom Cabral, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58018715.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

MENDES, V. C. **Análise sobre o controle da frequência de professores e demais servidores de escola pública estadual de minas gerais**. 2019. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32314/1/ARTIGO%20FINAL%20COM%20ATA%20DE%20APROVA%C3%87%C3%83O%20-%20VIVIANE%20CAMARGO%20MENDES.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993. Disponível em: <file:///C:/Users/HP-1/Downloads/Pesquisa%20quantitativo_qualitativo_oposicao_ou_complementariedade.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

MPEs nascem e vivem mais em JF. **Tribuna de Minas**, Juiz de Fora, 27 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/27-12-2014/mpes-nascem-e-vivem-mais-em-jf.html>>. Acesso em: 23 out. 2020.

PACHECO NETO, L. D. *et al.* Instrumentos gerenciais e o processo de tomada de decisão: um estudo em empresas do setor de autopeças em Bayeux/PB. In: CONGRESSO ANPCONT, 12. 2018, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa:

ANPCONT, 2018. Disponível em: <http://anpcont.org.br/pdf/2018_CCG313.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

PERAZZOLI, G. S.; GIASSON, O. R. Controle interno para auxílio de tomada de decisão gerencial: um estudo de caso em uma pequena empresa. **Revista e-ESTUDANTE – Electronic Accounting and Management**, Paraná, v. 1, n.1, p. 1-10, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/ecap/article/view/11100/6688>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

REIS, Z. R. dos. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender**. 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial – MINTER)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[file:///C:/Users/HP-1/Downloads/000384143%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP-1/Downloads/000384143%20(1).pdf)>. Acesso em: 01 set. 2020.

SEBRAE. **Caderno de ferramentas: negócio a negócio**. 2016a. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Caderno%20de%20Ferramentas%20-%20Neg%C3%B3cio%20a%20Neg%C3%B3cio.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016b. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2020.

_____. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. 9. ed. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

_____. **Análise do CAGED**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-12-2019.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

_____. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

_____. **Lei geral da micro e pequena empresa**. [?a]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 17 set. 2020.

_____. **Mercearia**. [?b]. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/Mercearia.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2020.

SILVA, F. C. da *et al.* Caracterização das práticas gerenciais em pequenas empresas: fundamentação de elementos internos por meio da metodologia de diagnóstico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/ESO-C2226.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

SILVA, K. F. M. **Análise de controle interno:** estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e escola Shekinah. 2013. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira)-Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco/PR, 2003. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1007/1/PB_EGCF_VIII_2013_13.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

SILVA, R. da S. *et al.* **Avaliação de empresas.** 1. ed. Porto Alegre: Ed. Sagah, 2019. (Biblioteca A).

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 4. ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2008. (E-book).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.