



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**MAPEAMENTO DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO PERÍODO DA PANDEMIA EM
EMPREENHIMENTOS DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO**

VICTOR PEREIRA RODRIGUES DE MENDONÇA

RECIFE

2023

VICTOR PEREIRA RODRIGUES DE MENDONÇA

**MAPEAMENTO DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO PERÍODO DA PANDEMIA EM
EMPREENHIMENTOS DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia F. de S. Vasconcelos

RECIFE

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Mendonça, Victor Pereira Rodrigues de.

Mapeamento dos controles gerenciais para sustentabilidade financeira no período da pandemia em um empreendimento de pequeno porte no segmento alimentício / Victor Pereira Rodrigues de Mendonça. - Recife, 2023.

59 p., tab.

Orientador(a): Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Controles Gerenciais. 2. Mapeamento. 3. Pandemia. 4. Sustentabilidade Financeira. I. Vasconcelos, Ana Lucia Fontes de Souza. (Orientação). II. Título.

360 CDD (22.ed.)

VICTOR PEREIRA RODRIGUES DE MENDONÇA

**MAPEAMENTO DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO PERÍODO DA PANDEMIA EM
EMPREENHIMENTOS DE PEQUENO PORTE NO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 04/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Lucia F. de S. Vasconcelos (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Christianne Calado V. de M. Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Umbelina Cravo T. L. Torres
Universidade Federal de Pernambuco

RECIFE
2023

RESUMO

O objetivo geral deste estudo científico buscou mapear quais controles financeiros e gerenciais foram utilizados para que as micro e pequenas empresas que possuem, como atividade principal, o comércio de alimentos prontos, situadas no município de Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Recife/PE, não tivessem suas atividades encerradas por conta da crise sanitária causada pelo vírus da covid-19 que atingiu a sociedade no início do ano de 2020 e trouxe consigo mudanças nos meios sociais e, conseqüentemente, nos meios empresariais. Para este trabalho acadêmico a metodologia utilizada, além da busca por referências bibliográficas que embasaram a estrutura desta dissertação, foi realizada uma pesquisa qualitativa mediante a seleção prévia das empresas que se adequaram aos perfis buscados, que foram, a área geográfica de atuação, ou seja, onde elas estavam situadas, e o porte econômico. A pesquisa foi realizada a priori de forma exploratória, para entendermos quais são os perfis das micro e pequenas empresas do ramo alimentício residentes na região do estudo e também dos empresários, no qual foi enviado um questionário para 22 gestores através da plataforma do google formulários. A posteriori, foi realizado um estudo mais incisivo em uma empresa específica para verificarmos como o gestor toma suas decisões e quais foram as tomadas no período pandêmico. Onde, através disto, foi possível responder de forma direta o objetivo central deste estudo, no qual, pôde ser verificado que o gestor teve que, reduzir sua equipe de funcionários, além de reduzir gastos com propaganda e marketing, teve também que reduzir o desembolso na compra e utilização e insumos, além de renegociar dívidas com fornecedores e realizar os pagamentos de suas obrigações acessórias em dia. A contribuição deste estudo é para contribuir para compreendermos como as empresas podem agir em situações contingenciais, além de ajudar também em estudos futuros acerca do tema.

Palavras-chave: Controles Gerenciais, Mapeamento, Pandemia, Sustentabilidade Financeira.

ABSTRACT

The general objective of this scientific study sought to map which financial and managerial controls were used so that micro and small companies that have, as their main activity, the trade of ready-to-eat foods, located in the municipality of Jaboatão dos Guararapes, metropolitan region of Recife/PE, did not have their activities closed due to the health crisis caused by the covid-19 virus that hit society at the beginning of 2020 and brought with it changes in social media and, consequently, in business environments. For this academic work, the methodology used, in addition to the search for bibliographical references that supported the structure of this dissertation, a qualitative research was carried out through the prior selection of companies that suited the profiles sought, which were, the geographic area of operation, that is , where they were located, and economic size. The research was carried out a priori in an exploratory way, in order to understand the profiles of micro and small companies in the food sector residing in the study region and also of entrepreneurs, in which a questionnaire was sent to 22 managers through the google forms platform. A posteriori, a more incisive study was carried out in a specific company to verify how the manager makes his decisions and which ones were taken in the pandemic period. Where, through this, it was possible to respond directly to the central objective of this study, in which, it could be verified that the manager had to reduce his staff, in addition to reducing expenses with advertising and marketing, he also had to reduce the disbursement in the purchase and use of inputs, in addition to renegotiating debts with suppliers and making up-to-date payments of ancillary obligations. The contribution of this study is to help us understand how companies can act in contingency situations, in addition to helping in future studies on the subject.

Keywords: Management Controls, Mapping, Pandemic, Financial Sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz Teórica para Mapeamento das Práticas de Controle Interno.....	21
Quadro 2 - Matriz de Amarração Teórica – Tomada de Decisão	21
Quadro 3 - Questões para Entrevista Dirigida.....	22
Quadro 4 - Dimensão I: Perfil dos Respondentes	24
Quadro 5 - Dimensão II: Perfil da Empresa	26
Quadro 6 - Modelo Decisório como Gestor	27
Quadro 7 - Gestor Recebe Informações Contábeis?	28
Quadro 8 - Fatores Presentes nas Decisões de um Gestor.....	28
Quadro 9 - Decisões que Acontecem com Maior Frequência	29
Quadro 10 - Dimensão no Plano Estratégico	30
Quadro 11 - Dimensão no Plano Financeiro.....	31
Quadro 12 - Dimensão no Plano Gerencial	32
Quadro 13 - Dimensão no Plano Contábil	33
Quadro 14 - Dimensão no Plano Operacional e Fiscal.....	33
Quadro 15 - Dimensão no Plano de Uso da Tecnologia	34
Quadro 16 - Linha Histórica do Faturamento	36
Quadro 17 - Mudanças Realizadas na Empresa por Conta da Pandemia	38

SIGLAS

ANR Associação Nacional de Restaurantes

CNPJ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNS

Conselho Nacional de Saúde

FGV Fundação Getúlio Vargas

IFB Instituto Foodservice Brasil

MPE Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCU Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 GERAL	11
1.2.2 ESPECÍFICOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 PROCESSO DECISÓRIO E AS DECISÕES RACIONAIS	14
2.2 APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	16
2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA.....	17
3. METODOLOGIA	20
4. RESULTADOS.	23
4.1 PERFIL DOS GESTORES DA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	23
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	25
4.3 MAPEAMENTO DAS DECISÕES DO GESTOR DO ESTUDO DE CASO.	28
4.4 MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS NO PLANO CONTÁBIL-FINANCEIRO-GERENCIAL..	30
4.5 ANÁLISE DO FATURAMENTO DA EMPRESA ESPECÍFICA	35
4.6 MAPEAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS NO EMPREENDIMENTO	38
4.7 PERCEPÇÃO DO GESTOR E DECISÕES DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6. CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES.....	52

1 INTRODUÇÃO

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

No Brasil, uma das medidas para conter o avanço de casos foi a criação da Lei nº13.979, em fevereiro de 2020. Lei que trata a respeito das medidas que foram adotadas para enfrentar a emergência de saúde pública internacional decorrente do vírus responsável pelo surto em 2019 (BRASIL, 2020). A lei cita quais são os profissionais essenciais e as estratégias utilizadas para conter avanços de casos, como o isolamento social que foi uma das primeiras medidas adotadas que mais afetaram os empreendimentos, como os de Serviços de alimentação que obtiveram uma redução de 37% no seu faturamento (SEBRAE, 2021a). Na época no qual se tornou restrita circulação de pessoas, os empresários tiveram que inovar nos seus métodos de gerenciamento para atender as novas demandas dos consumidores, que passaram a receber seus produtos em casa. (ELIAS & SILVA, 2022).

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

demandas por serviços online (AVENI, 2020). A partir desta premissa, houve um aumento de 11% na proporção das empresas que venderam utilizando as redes sociais e que estavam classificadas como serviços de alimentação, sendo o *Whatsapp*, o principal canal de venda, responsável por 86% do contato com o consumidor (SEBRAE, 2021a). As MPEs atuam consideravelmente no movimento da economia, pois além de proporcionar empregabilidade, tem relevante participação no mercado (VITÓRIA & MEIRELES, 2021, p. 3). Para o Sebrae (2020a, p. 6), “Em âmbito nacional, as Micro e Pequenas Empresas respondem por cerca de 30% da produção de riqueza do País”.

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

Diante do exposto, esta pesquisa buscou contribuir para área da Contabilidade nos aspectos teóricos, descrevendo sobre processos decisórios enfrentados pelos empresários diante de situações contingenciais, em específico no período da pandemia, e de forma prática identificar as ações que foram implementadas nos processos de gestão buscando a sustentabilidade financeira no modelo de negócio.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Serviço de alimentação (*food service*), é responsável por cerca de 10,1% do Produto Interno Bruto nacional, faturando cerca de US\$614,3 bilhões no ano de 2016, e é referente à alimentação realizada fora de casa, ou seja, as empresas que realizam a produção de alimentos com foco no consumidor final. O termo abrange também toda a rede que circunda a produção de comestíveis, líquidos, insumos e equipamentos destinados às empresas que produzem e entregam as refeições. (TOSHI, 2020).

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020b), os pequenos negócios foram intensamente afetados. A partir de coleta realizada em abril de 2020, período em que o isolamento social já estava presente no Brasil, os empresários informaram queda do faturamento semanal de 69% em comparação com uma semana normal, com 88% deles alegando terem tido queda no faturamento.

O setor de alimentos também foi afetado, pois, com as medidas sanitárias, os frequentadores ficaram impossibilitados de frequentar tais estabelecimentos. Com isso, as MPEs tiveram suas operações de serviços interrompidas temporariamente, outras encerradas em caráter definitivo, devido a carência de insumos financeiros (VITÓRIA *et al.*, 2021). De acordo com a 12ª edição do resumo setorial realizado pelo Sebrae (2021c), o faturamento mensal de um serviço de alimentação ainda estava 41% menor em comparação com um mês normal e 39% dos estabelecimentos possuíam dívidas ou empréstimos em atraso.

Segundo pesquisa realizada em 2021 pela Associação Nacional de Restaurantes (ANR), que representa os empresários do setor alimentício brasileiro, juntamente com a consultoria Galunion, especialista no mercado de *food service*, e com o Instituto Foodservice Brasil (IFB), demonstrou que, boa parte das empresas do setor ainda estavam endividadas, sendo que mais de 71% dos bares e restaurantes afirmaram ter passivos a pagar, proveniente de dívidas. No qual, 79% deviam para bancos, 54% estavam com impostos com pagamentos em atraso e 37% tinham débitos com fornecedores. Das empresas ouvidas, 29,2% tinham dívidas que representavam até 3 meses do faturamento mensal. Cerca de 28,1% afirmaram que o endividamento representava até 6 meses da receita mensal, e 15% afirmaram que as dívidas representavam até 12 meses. Já 19,4% tinham dívidas superiores a um ano de faturamento e 3% disseram que o total era inferior a um mês da receita. A pesquisa também mostrou que desde o começo do período pandêmico, cerca de 64% promoveram demissões. Em média, 21% dos colaboradores foram demitidos (ANR, 2021a).

Em outra pesquisa realizada pela ANR, em agosto e setembro de 2021, demonstrou que 62% das empresas ainda não haviam recuperado as vendas, quando comparadas com julho de 2021 e julho de 2019. 13% já estavam faturando em níveis iguais, enquanto 25% afirmaram que tinham superado a receita. O nível de endividamento das empresas do ramo seguia alto, cerca de 55% dos bares, restaurantes, cafés e lanchonetes declararam estarem

endividados. Deste total, 78% deviam para bancos, 57% estavam com impostos em atraso, 24% confirmaram ter dívidas com fornecedores, enquanto 14% afirmaram ter pendências no âmbito trabalhista. Dos endividados, cerca de 48% afirmaram que levariam mais de dois anos para quitar seus débitos e 63% afirmaram que iriam aderir a programas de parcelamentos como o Programa de Recuperação Fiscal (Refis) e outros mais anunciados através do governo federal, governos estaduais ou municipais. Em média, segundo a pesquisa, a receita na modalidade de entrega a domicílio já representava 39% do faturamento total das empresas. Antes da pandemia, o número era cerca de 24%. (ANR, 2021b).

Diante do cenário apresentado, esta pesquisa buscou responder: **Quais controles gerenciais foram determinantes nos empreendimentos de pequeno porte, no segmento alimentício, para sustentabilidade financeira no período da pandemia?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Mapear quais tipos de controles contábeis foram determinantes nos empreendimentos de pequeno porte no segmento alimentícios, para sustentabilidade financeira no período da pandemia.

1.2.2 Específicos

Mapear quais tipos de processos foram determinantes nos empreendimentos de pequeno porte no segmento alimentícios, para sustentabilidade financeira no período da pandemia.

1.1.1 Específicos

- ✓ Analisar o faturamento de uma empresa do ramo alimentício nos últimos 5 anos, verificando quais foram os impactos do período causados nestes indicadores;
- ✓ Identificar quais controles permitiram ao gestor verificar se os recursos disponíveis em caixa eram suficientes para manter as atividades operacionais da empresa, verificando o conhecimento de fatores que impactam negativamente no saldo de caixa da empresa; e
- ✓ Aplicar uma entrevista em profundidade com o gestor para identificar as iniciativas e decisões de sustentabilidade financeiras tomadas no período da pandemia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Buscar implementar controle financeiro na empresa significa ter visão sobre a real situação que o empreendimento se encontra (KALIL, 2020). Demonstra também a compreensão que o gestor precisa para executar as decisões baseadas em dados concretos, e estar preparado para encarar possíveis imprevistos e planejar investimentos, com isso, para a gestão financeira, a contabilidade é fundamental pois, além de assegurar o embolso dos impostos, juntamente com cumprimento das obrigações com o fisco. A contabilidade atua como aliada estratégica do gestor da empresa, pois interpreta os dados e oferece caminho com mais embasamento para o empreendedor tomar as suas decisões (CONTA AZUL BLOG, 2022).

Em uma atuação conjunta, a área financeira fica responsável por acompanhar a movimentação da moeda corrente em caixa e fornecer o direcionamento das decisões estratégicas para o futuro, enquanto a contabilidade analisa as movimentações para orientar o gestor em seu planejamento financeiro, disponibilizando possíveis melhores decisões para a empresa. Ao considerar informações dos dois segmentos, contábil e financeiro, o gestor poderá possuir um panorama dos resultados da empresa, para tomar decisões que possam contribuir para a saúde financeira e o crescimento da mesma. (GDOOR, 2022).

Em negócios de pequeno porte, o controle financeiro torna-se essencial para que a empresa consiga se manter viável, desse modo, os desembolsos devem ser controlados para tentar impedir que a empresa tenha que recorrer a capital de terceiros gerando pagamentos de custos recorrentes (FOCCO, 2018). Nas empresas de pequeno porte, a ausência de uma gestão financeira faz com que o controle contábil seja deixado de lado, o que gera riscos de sustentabilidade, que podem comprometer o funcionamento do empreendimento (ELEVE, 2021).

Diante do exposto, pode-se afirmar que, os controles contábeis-financeiros possuem papel fundamental na gestão, visto que, fornecem aos usuários dados relevantes para a tomada de decisão (COELHO *et al.*, 2011). Dessa forma, estudar os controles contábeis e financeiros e como os modelos decisórios afetam a sustentabilidade dos empreendimentos, principalmente em momentos contingenciais, torna-se relevante para os gestores que conseguem perceber a dimensão de quanto uma decisão tomada por ele pode comprometer a continuidade da empresa, e o quanto atrelar práticas de controles internos podem auxiliar em momentos de turbulência econômica.

Pode-se destacar também a relevância do tema para os profissionais e estudantes de ciências contábeis, para que possam adquirir uma visão prática, com dados da realidade, trazendo os conhecimentos teóricos de forma aplicada em contextos que buscam soluções para os diversos problemas contábeis de sustentabilidade e integridade financeira e gerencial das empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROCESSO DECISÓRIO E AS DECISÕES RACIONAIS

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

No ambiente organizacional, assim como no meio social, o gestor vive constantemente tomando decisões. O processo de tomada de decisão é essencial na administração organizacional e apesar de toda a infraestrutura e recursos alocados em qualquer organização, a tomada de decisão parte eminentemente de uma ação do indivíduo, do ser humano (JÚNIOR, 2014).

O modelo racional afirma que os tomadores das decisões detêm de informações perfeitas, e que são capazes de avaliar cada alternativa, para que, ao final do processo, consigam tomar decisões totalmente imparciais sobre o que será melhor para a sua empresa. Contudo, isto nem sempre é possível de ser concretizado, pois, fatores como as emoções, preferências individuais e políticas da empresa podem interferir neste processo (BERTONCINI *et al.*, 2013). Nas empresas, a todo momento decisões estão sendo tomadas, sejam elas simples ou complexas. São as decisões que locomovem as empresas e definem os seus passos seguintes. No ambiente empresarial, segundo Lemos (2018), as decisões podem ser dispostas em três níveis distintos: decisões estratégicas, que estão relacionadas às grandes escolhas da empresa e possuem um grau elevado de incerteza, decisões táticas que são as formas de colocar em prática as decisões estratégicas e decisões operacionais, que são as definições de como colocar em prática as escolhas definidas no nível tático.

As decisões gerenciais geralmente envolvem riscos e podem ter consequências graves, pois, qualquer decisão tomada de forma precipitada ou intuitiva, sem embasamento técnico científico, pode prejudicar o gerenciamento, e conseqüentemente, todo o processo em que a

empresa está inserida. No caso das microempresas, o processo decisório é primordial para que os gestores consigam não somente evitar a mortalidade, mas atingir o desenvolvimento e o crescimento destas organizações (OLIVEIRA & SIMONETTI, 2010).

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

Com isso, pode-se afirmar que a sustentabilidade financeira de uma empresa, seja ela do segmento alimentício que é o analisado por este estudo, ou por outro segmento, depende das decisões tomadas pelos seus gestores, que deverão analisar todos os dados e relatórios disponíveis, sendo estes relatórios contábeis ou não, devendo observar diversos fatores que permeiam suas escolhas, como a economia e ambiente que a empresa está inserida (SANTOS & DACORS, 2014). O que faz com que seja necessário realizar um planejamento e um estudo capaz de minimizar os riscos, ou seja, tentar evitar que as decisões sejam tomadas de formas errôneas, prevenindo possíveis perdas futuras e monitorando todos os aspectos que permeiam a gestão, a fim de manter o seu negócio gerando resultados positivos e, conseqüentemente, mantendo a sustentabilidade da empresa.

Portanto, realizar o planejamento estratégico pode garantir que o negócio tenha um bom desempenho no mercado em que atua e possa crescer e atingir seus objetivos (ALMEIDA & OLIVEIRA 2020). Como citado, esta decisão deve ser realizada conscientemente e todas as ameaças devem ser analisadas, porém, nem sempre isto é uma situação fácil de lidar, como mostra a pesquisa realizada por Oliveira e Jones (2021), que buscou analisar a influência de crenças e valores no processo decisório, em que foi relatado que 60% dos gestores analisados, gestores de

empreendimentos de pequeno porte de uma cidade localizada no estado de Minas Gerais, já tomaram decisões que vieram a prejudicar as suas empresas e 40% de todos que responderam ao questionário, já haviam tomado alguma decisão em sua empresa e vieram a se arrepender desta decisão posteriormente. Por isso, vale destacar que, um bom planejamento, alinhado à contabilidade gerencial, tornam mínimas as chances de se tomar uma decisão equivocada.

Neste trabalho, buscou-se explorar quais são os perfis dos gestores e das empresas do ramo alimentício em Jabotão dos Guararapes e, em particular, quais foram os controles gerenciais de sustentabilidade financeira, com a finalidade de perpetuar a sobrevivência de uma empresa específica, e quais foram as dificuldades e estratégias encontradas na pandemia.

2.2 APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

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

Com isso, faz-se necessário realizar estudos práticos com o intuito de observar em como este gerenciamento está sendo realizado e em como a contabilidade gerencial está auxiliando os gestores no momento de analisar todos os aspectos que envolvem a sua administração. Pois, com a união da contabilidade gerencial como auxiliadora da manutenção da sustentabilidade financeira empresarial, as chances da empresa se manter ativa e positiva ao longo do tempo tendem a aumentar, tendo em vista que possuir um controle financeiro é essencial para qualquer gestão.

Aplicando os controles e atividades da contabilidade gerencial, é possível demonstrar, como a utilização das ferramentas contábeis refletem na melhoria dos processos da empresa (TEIXEIRAS & BATISTA, 2018), pois, uma empresa que não controla suas despesas e gastos, não realiza o fluxo de caixa, não acompanha seu faturamento, ou não busca apoio nos

pronunciamentos contábeis, dificilmente terá êxito em sua sustentabilidade financeira.

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

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

2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

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

Segundo Matias (2023), a gestão financeira é definida como um grupamento de processos administrativos que facilitam a vida do gestor, pois envolve análise, planejamento e

controle das atividades financeiras nas empresas. Já para Couto (2023), a gestão financeira é um conjunto de ações e metodologias relacionadas aos recursos econômicos da empresa. Por meio desse tipo de análise e controle, é possível saber quanto dinheiro entra e quanto sai, qual sua estrutura de custos e muito mais.

A implantação de ferramentas financeiras que auxiliem na gestão dos negócios é essencial para que as empresas tenham maior competitividade e possam continuar as suas atividades (MARTINS, 2014), visto que, ter o domínio de tais ferramentas, demonstra o quanto o empresário está engajado com a empresa. Na atualidade, não basta ao empresário de MPEs ter somente o espírito empreendedor, é necessário também que ele possua conhecimento sobre a administração de seus recursos financeiros (LOPES *et al.*, 2019), faz-se necessário também conhecer quais ferramentas que podem auxiliar e que adequam ao seu tipo de empreendimento, contribuindo para a administração da empresa e a manutenção do negócio.

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

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

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

3. METODOLOGIA

Este trabalho é dividido em duas partes. A princípio temos a pesquisa de caráter exploratória, que, busca por entender quais são os perfis dos empresário e das empresas de pequeno porte, do ramo alimentício em Jaboatão dos Guararapes, visto que procura expor e apresentar o ambiente dos aspectos selecionados (KÖCHE, 2011) e coaduna os registros, ferramentas e elementos essenciais para o estudo (SANTOS & FILHO, 2012). A outra parte da pesquisa é de caráter descritivo, pois constata, verifica, explora e concatena acontecimentos, sem adulterá-los, e averigua tais fatos, sem a intromissão do investigador (RAMPAZZO, 2002). Além de ser um estudo de caso onde tem a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí (VENTURA, 2007). Visto que a empresa analisa de forma separada, está fora da pesquisa exploratória.

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

Para coleta de dados, a priori foi realizado um questionário semiestruturado com 22 micro e pequenas empresas do ramo alimentício situadas em Jaboatão dos Guararapes/PE, através da plataforma do *google* formulários, para verificarmos os perfis do gestores dos empreendimentos. Por conseguinte, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que não participou do questionário, com a finalidade de mapear as práticas de controles, a partir das respostas do gestor e de seu conhecimento sobre as práticas de controles gerenciais sendo medidas pela escala de níveis de aplicabilidade, conforme quadro 1, na prática com os seguintes níveis: Nível 1 (Não está implantado, mas conhece) – Inicial (de 0% a 20%) ; Nível 2 (Está implantado, mas não usa) – Básico (de 20,1% a 40%); Nível 3 (Está implantado e usado parcialmente) – Intermediário (de 40,1% a 60%); Nível 4 (Está implantado e com utilização parcial) – Aprimorado (de 60,1% a 80%); Nível 5 (Está implantado e com utilização gerencial) – Avançado (de 80,1% a 100%).

Esta escala se legitima por ser utilizada na medição de riscos do Tribunal de Contas da União (TCU) no seu manual técnico de roteiro de auditoria (2017).

Quadro 1- Matriz Teórica para Mapeamento das Práticas de Controle Interno

Categorias	Referencial Teórico
Ferramentas de contabilidade gerencial como apoio na sua gestão	RODRIGUES e ZORZAL (2018)
Controle das despesas e dos gastos	TEIXEIRAS e BATISTA (2018)
Relevância dos controles gerenciais	UENO E NOVA (2006)

Fonte: O Autor (2023)

O segundo instrumento de coleta, para verificar a percepção do gestor, foi a aplicação de uma visita à empresa no qual o gestor apresentou as atividades realizadas em seu empreendimento e uma entrevista dirigida, com um roteiro de perguntas fundamentado na revisão da literatura sobre a gestão de sustentabilidade financeira. Também este estudo teve como sustentação teórica levantamento de pesquisas anteriores e revisão bibliográfica, conforme Quadros 2 e 3.

Quadro 2 - Matriz de Amarração Teórica – Tomada de Decisão

Questões de Pesquisa	Categorias	Referencial Teórico
Q1. Suas decisões no dia a dia como gestor, você considera que são: racionais; intuitivas.	Modelo Decisório	SOUZA (2018) OLIVEIRA e SIMONETTI (2010)
Q2. Você recebe informações contábil-financeiras-gerencial capazes de te dar condições para avaliar sistematicamente e logicamente cada situação decisória? Q3. Quais fatores você considera que estão presentes no momento de decisões de um gestor?	Modelo Racional	BERTONCINI et al. (2013) SANTOS e DACORS (2014)
Q4. No seu dia a dia como gestor, quais decisões acontecem com maior frequência?	Níveis de Decisão	LEMOS (2018)

Fonte: O Autor (2023)

Quadro 3 - Questões para Entrevista Dirigida

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

Fonte: O Autor (2023)

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

4. RESULTADOS

Os resultados foram divididos em duas partes, a priori, trouxemos as características dos empresários e dos empreendimentos da pesquisa exploratória das empresas situadas em Jabotão dos Guararapes, delimitação geográfica da pesquisa. Após isto, trouxemos as repostas do estudo de caso realizado de forma específica com uma empresa e um gestor que não participou da pesquisa exploratória.

4.1 PERFIL DO GESTOR E DOS EMPREENDIMENTOS

As categorias escolhidas, conforme Quadro 4, se baseiam em autores que apoiam a ideia de que tais variáveis são relevantes para a tomada de decisão. Como a Michelin et al. (2019), no qual, o autor demonstra em seu estudo que gestores com maior nível educacional, possuem conhecimento de gestão mais avançada. Já para Menegazzo (2017, apud Taylor, 1975) a idade e a experiência influenciam no exercício da tomada de decisão.

Quadro 4 - Dimensão I: Perfil dos Respondentes

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

Fonte: O Autor (2023)

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

4.2 PERFIL DA EMPRESA

Para esta análise, buscamos categorizar os perfis das empresas dos gestores pesquisados, com isso, conseguir alcançar uma matriz de identificação dos empreendimentos de forma sistemática e organizada, entre os pontos levantados, está o ano de fundação do estabelecimento, organizados de forma crescente, para analisarmos em qual momento a empresa iniciou as suas atividades. Também questionamos sobre o número de funcionários da empresa, com isso, conseguimos observar qual o contingente humano desenvolvido. Por último, temos o ramo de atividade econômica, no qual, buscamos colher relatos de empresas de diferentes ramos, para termos uma melhor compreensão de como cada ramo se caracteriza de acordo com as suas particularidades.

Na intenção de conhecer o perfil das empresas dos respondentes, a questão ano de fundação se torna relevante, pois, segundo Chiavenato (2007), uma das causas mais comuns de falhas nas decisões nos negócios é a inexperiência, tendo em vista que empresas o nível de mortalidade das empresas é maior nos primeiros anos de fundação SEBRAE (2014), o que pode ser explicado por decisões errôneas dos gestores. Para corroborar essa máxima, buscamos questionar também quais eram o número de funcionários das empresas respondentes, juntamente com o seu ramo de atividade econômica, no qual, foi feito o levantamento a partir da busca pela diversidade das empresas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Dimensão II: Perfil da Empresa

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

Fonte: O Autor (2023).

Neste quadro, para servir como embasamento em todas variáveis, será o estudo feito por Godoy e Gastaldi (2022), que, de acordo com os autores, a parte mais massiva das empresas possuíam 4 anos ou mais de existência, o que vai de contra esta pesquisa, que, como pode

ser evidenciado no Quadro 5, tomando como base o ano de fundação das empresas, que foi organizado de forma crescente, pode-se observar que os dados são divergentes, pois, nesta pesquisa, as empresas analisadas iniciaram suas atividades mais recentemente, até mesmo dentro do período da pandemia, o que pode ser analisado como, o período também foi e está sendo uma oportunidade de abrir negócios, no qual os empresários observam uma saída para criarem suas empresas no momento.

Para a variável do número de funcionários, os dados conversam entre si com os dos autores, pois, quando equiparado com o trabalho realizado pelos autores, as características de número de pessoas são parecidas, como demonstrado no Quadro 5, o que caracteriza as empresas como de pequeno porte, no qual, foi o alvo de interesse neste estudo. Este ponto pode ser explicado por conta das recentes aberturas das empresas, no qual, ainda não tiveram tempo para se expandir no mercado. Como pode ser observado, um maior tempo de atividades pode significar uma expansão das empresas.

Quando analisamos a área de atuação das empresas, a pesquisa se diverge da realizada pelos autores citados, isso porque, diferente da pesquisa realizada pelos autores, no qual, obteve respostas de apenas dois segmentos, esta alcançou mais segmentos econômicos, no qual, buscamos áreas de atuações diversificadas como forma de embasamento, para ser mais fidedigno com a realidade.

4.3 MAPEAMENTO DAS DECISÕES DO GESTOR DO ESTUDO DE CASO

A partir do Quadro 6, toda a análise será de apenas da empresa **Acai Privilege Alimentacao LTDA**, que não participou do estudo exploratório, onde englobamos as perguntas através de uma entrevista dirigida e o gestor que aderiu à pesquisa, assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sobre os modelos decisórios no período da pandemia.

Quadro 6 - Modelo Decisório como Gestor

Q1. Suas decisões no dia a dia como gestor, você considera que são:		
Racionais. Sempre busco parâmetros técnicos.	Intuitivas. Busco parâmetros na minha experiência como gestor.	Um pouco racional e um pouco intuitiva. Depende do tempo que tenho para tomá-las.
X		

Fonte: O Autor (2023)

O gestor afirmou, no Quadro 7, que suas decisões são racionais, apontando para possível informações disponíveis quando necessita, sendo assim, tomando como parâmetro o estudo de Bertoncini *et al.* (2013), o empresário possui informações perfeitas, e que são capazes de avaliar cada alternativa, para no final tomar uma decisão totalmente imparcial sobre o que será melhor para a organização.

Quadro 7 - Gestor Recebe Informações Contábeis?

Q2. Você recebe informações contábeis-financeiras-gerenciais capazes de te dar condições para avaliar sistematicamente e logicamente cada situação decisória?		
Sim	Não	Em algumas situações sim, outras não.
X		

Fonte: O Autor (2023)

O gestor afirmou, no Quadro 7, que suas decisões são racionais, apontando para possível informações disponíveis quando necessita, sendo assim, tomando como parâmetro o estudo de Bertoncini *et al.* (2013), o empresário possui informações perfeitas, e que são capazes de avaliar cada alternativa, para no final tomar uma decisão totalmente imparcial sobre o que será melhor para a organização.

Quadro 8 - Fatores Presentes nas Decisões de um Gestor

Q3. Quais fatores você considera que estão presentes no momento de decisões de um gestor? (pode assinalar mais de uma opção)			
Emoções	Preferências individuais	Política da empresa	Nenhum se aplica
X			

Fonte: O Autor (2023)

No Quadro 8, o gestor assinala como fator presente em suas decisões as emoções. Trazendo o estudo de Bertoncini (2013) que corrobora com a resposta do gestor, os fatores emocionais são os que estão mais presentes em nossas decisões, contudo podem ser determinantes na influência que geram dentro do ambiente das empresas.

Quadro 9 - Decisões que Acontecem com Maior Frequência

Q4. No seu dia a dia como gestor, quais decisões acontecem com maior frequência? (coloque em ordem de prioridade de 1 a 5)		
Estratégicas – de longo prazo	Táticas – médio prazo	Operacionais – curto prazo
3	2	1

Fonte: O Autor (2023)

No Quadro 9, quando perguntado sobre prioridade com a frequência que acontece suas decisões, o gestor aponta para as operacionais de curto prazo. Para os níveis de decisões dentro das empresas, definidas no estudo realizado por Lemos (2018), o gestor analisado afirmou que as que mais ocorrem são as decisões operacionais, ou seja, as decisões de curto prazo, aquelas que visam o momento instantâneo, do dia a dia, que precisam ser analisadas e tomadas na hora, com o tempo curto e limitado, no qual, o gestor não possui um período para buscar ferramentas que apoiem essas decisões.

4.4 MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS NO PLANO CONTÁBIL-FINANCEIRO-GERENCIAL

A avaliação por níveis foi realizada pessoalmente com o gestor, no qual, após responder as perguntas do quadro 10, foi disponibilizado um relatório, para o gestor avaliar o nível de controles internos já implementados na sua empresa.

Este questionário foi aplicado apresentando as alternativas de aplicabilidade com possibilidades de 5 níveis. Todos os níveis foram baseados na escala utilizada na medição de riscos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Dimensão das práticas no plano ESTRATÉGICO:

Quadro 10 – Dimensão no Plano Estratégico

Dimensão das práticas no plano ESTRATÉGICO	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Metodologias para abordar pilares de inovação com foco no negócio.					X	
Uso de ferramentas de gerenciamento, que permitem desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes.				X		
Metodologia de comunicação digital e gestão da comunicação nas redes sociais.					X	
Buscar Parceiros em redes empreendedoras.					X	
Motivação pessoal.				X		
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.					X	

Fonte: O Autor (2023)

Os dados apontam, conforme Quadro 10, que o gestor possui conhecimento e aplica metodologias de inovação. O perfil do gestor é um homem, que possui alguns empreendimentos, como foco no ramo alimentício, que busca sempre inovar em suas empresas. Por possuir experiência na área e ter se especializado com a realização de cursos voltados para a área onde ele atua, inclusive cursos do Sebrae e cursos em outros estados do país. Por isso, o gestor dispõe de um leque de conhecimento. Para o SEBRAE (2021 d), ter boas práticas no plano estratégico, aliadas com práticas de inovação, promovem a solução de problemas complexos, no qual o gestor é confrontado regularmente com problemas e deve agir da melhor maneira, contribui para melhores resultados à organização e às equipes de trabalho, entre outros. Como pode ser visto no quadro x, o gestor analisado possui bons níveis nesta dimensão, o que pode ser um aliado para a sua empresa ter sobrevivido em meio ao momento de incerteza.

Quadro 11 - Dimensão no Plano Financeiro

Dimensão das Práticas no Plano FINANCEIRO	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Controle diário de vendas.					X	
Controle de estoque (controle de entrada e saída de produtos).					X	
Acompanhamento do faturamento em tempo real.					X	
Controle de pagamento de comissões (comissões de funcionários).	X					
Controle das contas a pagar e das contas a receber (controle de comandas).					X	
Controle dos fluxos de caixa e necessidade do capital de giro.					X	
Implementação do orçamento e controle orçamentário.					X	

Fonte: O Autor (2023)

O Quadro 11, quanto às práticas financeiras, o gestor aponta para o nível inicial quanto ao aspecto de controle de pagamento de comissões. Pode apontar para não existência de políticas da empresa para recompensas. As demais práticas são apontadas como nível 5 aplicações de práticas de controles financeiros. Em momentos de incerteza econômica, é ainda mais essencial que o empreendedor organize todos os processos gerenciais do negócio (SEBRAE, 2022b).

Quadro 12 - Dimensão no Plano Gerencial

Dimensão das Práticas no Plano GERENCIAL	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Determinação do mark-up para a formação do preço de venda.				X		
Cálculo de resultado mensal.	X					
Cálculo da lucratividade mensal.	X					
Cálculo da rentabilidade mensal.	X					
Cálculo da margem de contribuição.				X		
Ponto de equilíbrio do negócio.				X		

Fonte: O Autor (2023)

Conforme Quadro 12, o gestor aponta quanto a aplicabilidade das práticas no plano gerencial, nível inicial nos cálculos mensais de resultado, lucratividade e rentabilidade. Estes cálculos fazem parte da gestão financeira da empresa e para Bomfim *et al* (2013), o cálculo de rentabilidade, no qual estão inclusos o lucro e o resultado da empresa, é a principal dimensão para avaliar a performance financeira e operacional de um estabelecimento, com isso, vale salientar que o gestor avaliado se encontra em estágio pouco avançado nesta questão, o que pode dificultar análises internas.

Quanto à resposta do gestor, apontando para um nível 4 sobre: determinação do mark-up, margem da receita de vendas sobre os custos diretos de produção (SOUZA & MOREIRA, 2000), para a formação do preço de venda, destaca que o gestor está a par de umas das principais e das mais difíceis decisões a ser tomada dentro de uma empresa (PAULO, 2013). Pois esta determinação necessita de fatores que precisam ser analisados. Como o gestor afirmou, através do nível respondido, esta decisão encontra-se em fase de utilização quase que total dentro do estabelecimento estudado.

O cálculo sobre a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, apontado pelo gestor em nível 4, corrobora com a ideia trazida por Gabriel *et al* (2016), onde os autores expõem que para sustentar a sua saúde monetária da empresa, é essencial o conhecimento de tais elementos, pois

facilitam a gestão e aumenta os lucros. Com isso, neste aspecto, o gestor analisado segue o mesmo princípio, no qual, o mesmo mostrou-se ciente de que tais pontos necessitam de atenção em sua gestão.

Não se gerencia o que não se mede (SEBRAE, 2022c), ou seja, é fundamental para o controle estabelecer medições, isto é, transformar em números os seus objetivos, a partir disso: sem medição não há gestão. O gestor tem que analisar todos os números para apoiar sua gestão, sendo assim, vale destacar que o gestor analisado ainda não está completamente ciente de todos os números de sua empresa.

Quadro 13 - Dimensão no Plano Contábil

Dimensão das Práticas no Plano CONTÁBIL:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Demonstração de Resultados (mensal).				X		
Balanço Patrimonial.				X		

Fonte: O Autor (2023)

Segundo o SEBRAE (2022 d), toda empresa que possui Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) é obrigada a ter um contador, pois, este será o profissional que irá auxiliar o empresário na elaboração de relatórios que ajudam na tomada de decisão e estar a par de demonstrações como DRE e Balanço, fará com que o gestor esteja acompanhando em que situação a sua empresa está. Pode-se observar que, o gestor analisado acompanha tais relatórios, porém, em utilização parcial.

Quadro 14 - Dimensão no Plano Operacional e Fiscal

Dimensão das Práticas no Plano OPERACIONAL E FISCAL:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Cadastro de fornecedores.					X	
Cadastro de clientes.					X	
Informações fiscais e tributárias.					X	

Fonte: O Autor (2023)

A relevância em ter um cadastro de clientes, é de identificar oportunidades de vendas a partir de informações relevantes (SEBRAE, 2019), e é essencial que o gestor tenha o cadastro de seus fornecedores, para saber de quem comprar quando precisar (SEBRAE, 2018). Com isso, ter controle cadastral auxilia o gestor em todos os processos, desde a compra da matéria-prima, até a realização da venda para o consumidor final, tendo em vista as respostas do gestor, vale que a empresa estudada encontra-se bem operacionalizada neste aspecto. Já para a dimensão fiscal, é fundamental estar em dia com as contribuições tributárias para que não ocasione riscos fiscais (SEBRAE, 2022 e), pois, não pagar as obrigações ou não se atentar aos prazos, gerando assim juros e multas, podem comprometer o funcionamento da empresa. O gestor também se mostrou ciente deste processo, de acordo com a resposta ao questionário.

Quadro 15 – Dimensão no Plano de Uso da Tecnologia

Dimensão das Práticas no Plano USO DA TECNOLOGIA:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Na gestão administrativa e financeira.					X	
Na propaganda e marketing.				X		
Nos serviços prestados (vendas).					X	

Fonte: O Autor (2023)

Investir em aspectos tecnológicos, organizam e melhoram os processos de gerenciais, o que resulta em um serviço mais otimizado e, por conseguinte, que gera mais lucro (SEBRAE, 2022 f). Ou seja, a tecnologia pode ser uma grande aliada nas gestões empresariais e neste aspecto, o gestor também afirmou que sua empresa tem conhecimento deste cenário exerce suas atividades apoiadas pelas garantias que os meios computacionais podem trazer.

4.5 ANÁLISE DO FATURAMENTO DA EMPRESA ESPECÍFICA

O estudo de caso tem a característica de estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí (VENTURA, 2007). Com isso, foi delimitada a empresa a ser estudada após verificar que a mesma se encontrava dentro dos aspectos buscados pelo pesquisador.

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

O objetivo de realizar esta análise em relação ao objeto de estudo da pesquisa é de que, como o foco é analisar de que forma a pandemia atingiu fatores econômicos dentro de pequenas empresas do ramo alimentício, se torna válido realizar este estudo interno de alguns índices da empresa e destacar os pontos principais de qual forma este número responde nossas expectativas com relação ao tema geral. Pois, com a análise destes dados, podemos entender como os fatores passados explicam os comportamentos traçados pelos gestores com relação a suas ações e o ambiente de mercado. Trazendo dados internos, a explicitação se torna mais embasada e apoia com base em elementos reais.

Quadro 16 - Linha Histórica do Faturamento

Meses	2018	2019	2020	2021	2022
JAN	68.244,34	74.442,34	132.760,88	87.136,67	67.414,67
FEV	61.397,90	43.853,56	73.003,64	74.817,46	73.272,28
MAR	56.334,79	62.207,07	57.498,68	49.891,83	82.338,04
ABR	46.457,64	47.385,97	35.476,16	51.550,14	79.963,09
MAI	53.995,45	56.925,97	42.030,57	58.639,19	88.662,07
JUN	55.993,03	57.811,40	39.463,48	58.525,94	83.486,63
JUL	72.997,82	70.745,70	48.295,86	76.725,91	89.267,67
AGO	64.863,20	59.485,90	63.913,38	77.885,48	92.391,43
SET	63.858,97	75.122,22	69.562,92	78.897,13	83.536,53
OUT	66.675,22	75.161,89	70.268,08	81.959,05	102.200,20
NOV	64.136,01	78.342,59	73.262,50	69.631,76	85.050,01
DEZ	73.541,50	95.936,15	81.856,38	67.933,61	115.660,53
TOTAL	748.495,87	797.420,76	787.392,53	833.594,17	1.043.243,15

Fonte: O Autor (2023)

O Quadro 16 aponta dentro do período inicial da pandemia, entre março de 2020 e junho de 2020, afetou a empresa analisada, pois, segundo a linha histórica do faturamento, o mês de abril/2020, foi o que menos gerou receita, tendo em vista que neste mês que as práticas de isolamento social começaram a funcionar, sendo que no ano de 2020, a empresa obteve seu maior faturamento mensal, no mês de janeiro/2020, o que poderia significar um ano histórico de receitas de vendas geradas, porém, com o passar dos anos podemos verificar que, o total somado ficou abaixo do ano anterior. Com isso, a expansão das vendas da empresa, que vinha aumentando durante os anos de 2018 e 2019, foi reprimida por conta da crise sanitária chegada em 2020, no qual, a empresa só conseguiu se recuperar e crescer novamente no ano de 2021, onde as limitações contra a covid já estavam mais flexibilizadas e a sociedade já estava conseguindo conviver melhor mediante o vírus. Os resultados obtidos convergem com o que é demonstrado pelo estudo realizado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) em 2020, no qual, 86,6% das empresas analisadas confirmaram que tiveram queda em seus faturamentos a partir de março de 2020.

4.6 MAPEAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS NO EMPREENDIMENTO

Para este mapeamento, a metodologia utilizada foi a realização de uma visita ao empreendimento do gestor do estudo de caso, no qual, a realizada no dia 09 de fevereiro de 2023 e contou com a total solicitude do entrevistado, que cedeu o seu tempo, seu espaço e suas informações para contribuir com este trabalho, apresentando toda a empresa e as atividades realizadas em cada setor.

Um dos controles que permitiram ao gestor verificar se os recursos disponíveis eram suficientes para manter as atividades operacionais da empresa, foi o controle de contas a pagar, pois como afirma Silva (2013), um controle interno apropriado para uma gestão eficiente no grupo de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades financeiras. Neste sentido, o gestor verificou quais setores da empresa eram influenciados por esse desembolso. Através do gestor, foi possível apurar que a sua empresa possuía despesas que poderiam impactar negativamente a área financeira da empresa. Pois, segundo Bartel (2020), o empresário deve conhecer toda sua estrutura empresarial, para garantir que a receita das vendas assegure o pagamento dos impostos, dos fornecedores e funcionários e ainda assim, garantir o resultado positivo (lucro) no final do período (exercício).

Sendo assim, o gestor teve que realizar uma análise interna, ou seja, estudo onde se busca examinar a qualidade e a quantidade dos recursos existentes na empresa, entre os quais estão os humano, material, financeiro e organizacional (NUNES, 2015). Pois como afirma o Manual de Gestão de Crise e Imagem (2015) em momentos de crise, se faz necessário verificar os fatos e entender o que está acontecendo para definir o que poderá ser feito. Desta forma, o empresário verificou os setores administrativos, operacionais e de produção da sua empresa, com a finalidade de verificar os possíveis pontos de atuação.

O quadro 17 apresenta as mudanças realizadas na empresa, realizadas após a análise criteriosa do gestor, que tiveram o intuito de conter gastos, a fim de manter as operações da empresa.

Quadro 17 - Mudanças Realizadas na Empresa por Conta da Pandemia

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

Fonte: O Autor (2023)

Tais ações realizadas em meio ao momento de incertezas foram mantidas de forma efetiva, exceto o número do quadro de funcionários, que, gradativamente, foi regressado ao número de 15.

4.7 PERCEPÇÃO DO GESTOR E DECISÕES DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Para este tópico, a metodologia utilizada foi a realização de uma entrevista com o gestor, efetuada no dia 09 de fevereiro de 2023, no qual, a entrevista foi gravada em áudio, com a total permissão do entrevistado, no qual pode ser ouvido através da mídia, onde o mesmo deixa explícito que aceita participar da entrevista e está disposto a responder todas as perguntas que foram realizadas.

A Questão 1, foi perguntado ao gestor: com a chegada da pandemia quais ações, para sustentabilidade financeira, foram realizadas na empresa? Como resposta [...] “a primeira ação que a gente tomou foi a questão da demissão de parte da equipe e a questão da suspensão do contrato de trabalho.” Nesse âmbito, a resposta do gestor corrobora com o que é explicitado por Porto e

Meirinho (2020), onde o trabalho afirma que não foram poucas as empresas que efetuaram a dispensa de trabalhadores. A partir disso, esta foi uma alternativa utilizada pelo gestor, no qual, foi analisado que seria financeiramente viável e positiva.

A Questão 2, foi perguntado ao gestor: quais novas ações/processos contábil-financeiro-gerencial, foram implementadas após a pandemia, a fim de minimizar riscos para tomada de decisões ou situações contingenciais? Como resposta [...] “a gente passou a controlar mais as questões de compra e venda através de acompanhamento diário, para minimizar qualquer tipo de risco de ficar sem capital.” Neste caso, como cita Bogoni et al (2020), gerir os riscos, nos últimos anos, passou a ser uma preocupação fundamental no ambiente global e dinâmico em que as empresas atuam. Sendo assim, é notório que a resposta do gestor vai de encontro com o que fala o autor, onde, com esta análise da compra e venda, o capital da empresa tende a se manter positivo.

A Questão 3, foi perguntado ao gestor: quais informações fornecidas pela contabilidade foram essenciais para apoio na tomada de decisão no período da pandemia? Como resposta [...] “a questão do Departamento Pessoal, onde foi a estratégia que a gente adotou de suspensão do contrato de trabalho, justamente as informações da contabilidade/departamento pessoal ajudou a gente a tomar essas decisões que possibilitou a gente estar até hoje no mercado.” Com este disposto, a contabilidade que presta serviços para a empresa, dispõe de profissionais que foram capazes de instruir o gestor, pois como cita Brogio e Mello (2010), o departamento pessoal necessita ser composto por profissionais devidamente capacitados, pois é uma área que tem íntima ligação com o crescimento do negócio. Assim, o gestor, munido das informações foi capaz de realizar as ações tomadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo científico, buscou identificar e mapear quais foram as ações realizadas pelo gestor de uma empresa específica de razão social **Acai Privilege Alimentacao LTDA**, que tem como ramo de atividade principal a produção e a comercialização de alimentos prontos para o consumo, já estabelecida há mais de 8 anos na cidade de Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Recife, Pernambuco, foram fundamentais e essenciais para conseguir passar o período da pandemia de covid-19, com as contas em dia e perpetuar a sobrevivência de sua empresa. Para este, os resultados obtidos foram de que, para que a empresa analisada pudesse manter as suas atividades, sem ter que suspendê-las por um período ou eternamente, foi necessários ao gestor realizar mudanças e cortes cruciais, como a demissão de quase 50% da sua equipe de funcionários, teve também que reduzir os gastos com publicidade e propaganda visto que, segundo o empresário, este gastos não era de suma importância para o seu empreendimento. Outra ação foi a redução na utilização de insumos para a produção, no qual foi feita a análise de todo o processo produtivo e pôde ser visualizado que a empresa poderia ter economias, além de buscar novos fornecedores mais atrativos financeiramente e buscou também renegociar dívidas com os fornecedores já existentes.

Uma limitação encontrada neste trabalho foi o entrave para com os gestores, no momento das respostas ao questionário, pois alguns não se sentiram confortáveis em colaborar, o que gerou um atraso no trabalho e a busca por outras empresas, que a princípio não estavam cotadas para participarem da pesquisa. Outra dificuldade foi que, entre os que responderam, nem todos conseguiram responder em um breve momento, o que resultou em mais atrasos e fizeram com que a insistência se tornasse aliada para cobrar as respostas. Outro obstáculo foi para encontrar uma boa quantidade de empresas que se encaixavam no perfil pré-estabelecido, que seriam as micro e pequenas empresas, visto que estas são as que mais estavam acessíveis, no qual, não possuíam filiais e que conseguiram e estão conseguindo manter as suas atividades de forma ordenada e organizada.

A sugestão é de que outros trabalhos sejam realizados, até mesmo abordando outros setores empresariais e em outras cidades dos diversos estados brasileiros, para que este mapeamento se torne mais completo e mais fidedigno com a realidade. Esta pesquisa está limitada a apenas um gestor para aplicação da entrevista estruturada para embasar em como se comportaram as suas decisões dentro dos processos gerenciais e também está limitada a apenas uma empresa específica para a obtenção dos dados para a análise das ações realizadas trazidas como os resultados para responder a pergunta principal deste trabalho acadêmico, com isso, as considerações finais são de que, este trabalho possa servir para embasar os estudos futuros.

6. CONCLUSÃO

Quais controles gerenciais foram determinantes em um empreendimento de pequeno

porte, no segmento alimentício, para sustentabilidade financeira no período da pandemia? Esta foi a pergunta base, no qual este trabalho buscou responder.

Os dados apontam que para responder este questionamento, foi necessário um estudo aprofundado, mediante a fundamentação teórica que pudesse embasar o estudo. A partir disso, com base nos resultados encontrados, o ponto 4.1 trouxe os perfis dos empreendedores e dos empreendimentos analisados, no qual, nos perfis dos empresários, verificou-se se, quanto maior o nível educacional, melhores as condições dos gestores em tomar uma decisão baseada em fatos reais. Todo este ponto foi fundamentado pelo estudo realizado por Menegazzo (2017), no qual o autor expõe com o perfil do gestor, é capaz de influenciar a sua tomada de decisão. Já nos perfis das empresas, utilizando como embasamento teórico o estudo de Godoy e Gastaldi (2022), verificou-se que o período da pandemia também foi oportuno para a abertura de novas empresas,

Após a análise da totalidade das empresas respondentes ao questionário, foi exposto os resultados obtidos com o estudo de caso, no qual, foi observado que o gestor toma decisões baseadas na racionalidade, afirmando o que diz Bertoncini *et al* (2013), em seu estudo sobre o processo decisório. Já quando questionado sobre o recebimento de informações contábeis capazes de contribuir para a tomada de decisão, a resposta do gestor foi afirmativa, o que corrobora com o estudo realizado por Oliveira e Silva (2018), onde os autores afirmam que tais informações podem agregar o processo decisório. Já no resultado de fatores presentes nas decisões do gestor, foi afirmado que o fator emocional estava presente, tomando como base o estudo de Bertoncini (2013), tal aspecto é o que mais está presente nas decisões de um gestor. Já nas decisões que mais ocorrem em seu dia a dia, o empresário afirmou que são as operacionais, ou seja, as de curto prazo. Sendo tal afirmação embasada por Lemos (2018), tal decisão dispõe de menos tempo para ser analisada, o que pode acarretar em decisões não apoiadas em ferramentas que minimizem erros.

No ponto 4.2, mapeamento das práticas de controles contábil-financeiro-gerencial, baseado por níveis de escala utilizados na medição de riscos pelo TCU, realizadas pelo gestor do estudo de caso, na dimensão estratégica, ratificado pelo estudo do Sebrae (2021d), verificou-se que o gestor conhece e aplica os aspectos trazidos no quadro 10. Na dimensão

do plano financeiro, embasados por SEBRAE (2022 b), pode ser verificado que o gestor aplica todos os controles trazidos no quadro 11 de forma completa, exceto o controle de pagamento de comissões aos funcionários. Quanto ao quadro 12, que demonstra as dimensões no plano gerencial, embasados pelos estudos realizados por, Souza e Moreira (2015), Paulo (2013) e Gabriel *et al* (2016), pode ser verificado que, na empresa analisada, os aspectos de determinação do mark-up para a formação do preço de venda, cálculo do ponto de equilíbrio do negócio e da margem de contribuição, já estavam implementados, porém com utilização parcial, contudo, cálculos de resultado mensal, lucratividade mensal e rentabilidade mensal, não estavam sendo realizados, o que pode prejudicar a análise das atividades da empresa, pois, segundo Bomfim *et al* (2013), tais cálculos são importantes para avaliar a performance financeira e operacional de um estabelecimento. No quadro 13, que traz consigo as práticas no plano contábil, foi verificado que, mesmo que de forma não avançada, o gestor se utiliza de informações elaboradas através da demonstração do resultado mensal e do balanço patrimonial, o que vai de encontro com o exposto de SEBRAE (2022 d), no qual, estar ciente de tais relatórios, podem influenciar em melhores decisões gerenciais. No quadro 14, das dimensões operacionais e fiscais, a empresa analisada possui todos os pontos trazidos de forma avançada e com utilização total em suas operações, com isso, todas as características concordam com o que diz o SEBRAE (2022 e), onde é verificado que é fundamental estar ciente e em dia com as obrigações fiscais e com SEBRAE (2019) e SEBRAE (2018), que indica que possuir cadastro de fornecedores e de clientes é de suma importância para identificar melhores oportunidades de compra e venda. Por último, da dimensão do uso da tecnologia, verificou-se que o gestor investe em aspectos tecnológicos, de forma a ir de encontro com o que afirma o SEBRAE (2022 f), que a tecnologia pode ser uma grande aliada nas gestões empresariais. Um ponto a ser apresentado separadamente é de que, justamente o uso da tecnologia na propaganda e marketing não está sendo realizado de forma total. Tal característica pode ser explicada no quadro 17, onde o gestor verificou que, para manter as atividades da empresa, tal gasto não era necessariamente fundamental e foi reduzido de forma que esta redução foi mantida até as operações atuais.

No ponto 4.3, embasados pelo estudo anterior realizado pela Fundação Getúlio Vargas (2020), foi elaborada uma análise da receita de venda auferida pela a empresa específica do estudo de caso, no qual, pode ser observado que, durante o momento que o cenário nacional foi impactado pela pandemia, que se inicia em março de 2020, a empresa também foi afetada, obtendo duas reduções seguidas em seu faturamento, com a primeira em março de

2020, quando as restrições sanitárias de convivência começaram a ser impostas, e a segunda redução no mês seguinte, em abril de 2020, sendo esta já quando as restrições estavam sendo realizadas em sua totalidade. A empresa estudada só conseguiu aumentar seu faturamento em relação ao mês anterior em maio de 2020.

No ponto 4.4, mapeamento dos controles internos relacionados com o empreendimento, são expostas ações realizadas pelo gestor da empresa analisada que puderam ser transformadas em valores, como a diminuição do quadro de funcionários que reduziu os gastos com a folha de pagamento, a diminuição nos gastos com publicidade e propaganda, que trouxe ao gestor uma economia nesta despesa, a redução nos gastos com insumos e matérias-primas, que gerou uma redução neste desembolso, a renegociação de dívidas com fornecedores e a busca por melhores condições mercantis, e a criação de uma planilha com o calendário das obrigações fiscais que a empresa estava obrigada a efetuar, compartilhada com a empresa contábil prestadora dos serviços para a redução de perdas financeiras com multa e juros.

No ponto 4.5, quando foi analisada a percepção do gestor para com as decisões de sustentabilidade financeira de sua empresa, pôde ser observado, após a realização de uma entrevista, que, na questão 1 quando questionado sobre quais ações foram realizadas para a sustentabilidade financeira da empresa com a chegada da pandemia, o empresário afirmou que a primeira ação tomada foi a demissão de parte dos funcionários, o que vai de encontro com o estudo de Porto e Meirinho (2020), no qual os autores afirmam que esta ação também foi tomada pelas empresas por eles expostas. Na questão 2, quando indagado ao gestor quais novas ações gerenciais foram implementadas após a pandemia, o mesmo respondeu que o controle de compra e venda se tornou diário, para minimizar os riscos da empresa ficar sem capital, tal afirmativa vai de encontro com o diz Bogoni *et al* (2020), no qual, o estudo afirma que tal controle é de extrema importância para a gestão empresarial. Na questão 3, sendo esta a última, foi perguntado ao empresário quais foram as informações fornecidas pela contabilidade que foram essenciais para o apoio na tomada de decisão no período da pandemia, o respondente disse que foram as informações trazidas pelo setor do departamento pessoal da empresa prestadora dos serviços contábeis, justamente por conta da afirmativa de questão 1, tal departamento foi crucial para fornecer informações dos prazos dos contratos de trabalho, sendo esta questão baseada em Brogio e Mello (2010), tal setor deve ser composto

por profissionais qualificados, para que as atividades da empresa não sejam comprometidas por conta do desembolso causado pela quantidade de funcionários.

Todos os fatores citados foram determinantes para compreendermos as características dos gestores e dos empreendimentos de pequeno porte, no segmento alimentício, para sustentabilidade financeira no período da pandemia e fundamentais para mapear quais ações realizadas pelo gestor foram eficazes para manter a sustentabilidade da empresa analisada, respondendo à pergunta central do estudo, e assim, concluindo este trabalho. Espera-se que este estudo acadêmico possa auxiliar futuros trabalhos acerca do tema abordado e que seja benéfico para o setor econômico, contribuindo para expandir o conhecimento.

REFERÊNCIAS

71% DOS BARES E RESTAURANTES ESTÃO ENDIVIDADOS. **Associação Nacional de Restaurantes**, 19 de maio de 2021. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/71-dos-bares-e-restaurantes-estao-endividados/> Acesso em: 12 dez. 2022.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ANDRADE, Edileide Neto; NARDI, Vanessa Gomes; BARRIOS, Julio César. **Processo decisório: uma análise de como o ponto de equilíbrio auxilia na tomada de decisão**. Etic-encontrode iniciação científica-issn 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2012.

ATUALIZAÇÃO DE ESTUDO SOBRE PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA NACIONAL. **Sebrae**, 2020a. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Relat%C3%B3rioParticipa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na_11022022 Acesso em: 17 dez. 2022.

AVELAR, Ewerton et al. **Efeitos da Pandemia de COVID-19 Sobre a Sustentabilidade Econômico-financeira de Empresas Brasileiras**. Impactos da Covid no Ambiente das Organizações e na Sociedade, RGO, vol. 14, n.1, 2021.

AVENI, Alessandro. **Estrategias Atuais e Futuras para Empresas e Profissionais na Economia da COVID-19**. Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, vol. 2, n. 3, 2020.

BARTEL, Gonter. **Gestão Financeira**. 2020.

BAUERMAN, Airton; Bartarin, Larissa; Rocha, Luis. **Gestão financeira em pequenos negócios do ramo alimentício no período da COVID-19 na cidade de Conchal - SP**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, n°18, 2021, Conchal. Artigos. Conchal: Dom Bosco, 2022. p. 01-12.

BERTONCINI, Cristine et al. **Processo decisório: a tomada de decisão**. Revista FAEF. Garça, SP, v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013.

BOGONI, Nadia Mar; BARÃO, Fábio Roberto; DA SILVA, Marcia Zanievicz. **Hazop como ferramenta de gestão de riscos corporativos sob a perspectiva contingencial no ambiente de incertezas**. Revista Panorâmica online, v. 31, 2020.

BOMFIM, Paulo Roberto Clemente Marques; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Indicadores financeiros e operacionais para a avaliação de desempenho de empresas do setor de petróleo e gás**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 16, n. 1, 2013.

BRASIL. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, v. 27, p.1, 7 fev. 2020.

BRÓGIO, Raíssa Cristiane da Silva; MELLO, Ricardo Bernardes de. **Importância do Profissional**

de Departamento Pessoal e a Relação com a Contabilidade da Empresa. In: II Congresso Internacional do Grupo Unis. Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2016.

CAUSA mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. **Sebrae**, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf Acesso em: 10 jan. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor.** 2: ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COELHO, Mary Cristine; da Cruz, Flávio; Platt Neto, Orion Augusto. **A Informação Contábil como Ferramenta de Auxílio no Exercício do Controle Social Contabilidade**, Vista & Revista, vol. 22, n. 3, julho-setembro, 2011, p. 163-184.

COMO elaborar um cadastro de clientes. **Sebrae**, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-elaborar-um-cadastro-de-clientes> Acesso em: 21 mar. 2023.

COMO inovar nos pequenos negócios. **Sebrae**, 2022f. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/como-inovar-nos-pequenos-negocios,44330edf67bef510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 21 mar. 2023.

CONFIRA 6 dicas para inovar!. **Sebrae**, 2021d. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd3ab6082cabb8eff030947e666b2891/\\$File/30820.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/fd3ab6082cabb8eff030947e666b2891/$File/30820.pdf) Acesso em: 21 mar. 2023.

CONFIRA AS DIFERENÇAS ENTRE MICRO EMPRESA, PEQUENA EMPRESA E MEI. **Sebrae**, 2022a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 17 dez. 2022.

CONHEÇA mais sobre o papel do contador. **Sebrae**, 2022d. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/conheca-mais-sobre-o-papel-do-contador,e37028bd1363e710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Auxilia%20na%20Abertura%20de%20Empresas&text=%C3%89%20fun%C3%A7%C3%A3o%20do%20profissional%20de,sobre%20as%20al%C3%ADquotas%20de%20imposto.> Acesso em: 21 mar. 2023.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, **Conjuntura do setor de Economia Criativa**, 2020. Disponível em: <https://www.cultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Pesquisa-FGV-Impacto-pandemia.pdf> Acesso em 16 abril. 2023.

Controle financeiro empresarial: qual a importância e como gerenciar. **Conta Azul Blog**, 2022. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/controle-financeiro-empresarial-qual-a-importancia-e-como-gerenciar> Acesso em: 10 jan. 2023.

COSENZA, Ramon M. **Por que não somos racionais: como o cérebro faz escolhas e toma decisões.** Porto Alegre: Artmed, 2016.

COVID-19 E PEQUENOS NEGÓCIOS: IMPACTOS E TENDÊNCIAS. **Sebrae**, 2021b. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/42ce0d65dde07

815e755e5f2e22383c1/\$File/19759.pdf

Acesso em: 17 dez. 2022.

COUTO, Marcela. **Saiba o que é gestão financeira e conheça 10 dicas para o seu negócio.** Nuvemshop, 2023. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/gestao-financieira/>
Acesso em: 18 jan. 2023.

Datas importantes para as micro e pequenas empresas. **Sebrae**, 2022e. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/datas-importantes-para-as-micro-e-pequenas-empresas,5177200359f2e710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Simple%20Nacional%3A%20Donos%20dos%20pequenos,para%20solicita%C3%A7%C3%A3o%20de%20nova%20ades%C3%A3o.> Acesso em: 21 mar. 2023.

DE CARVALHO SOUZA, Phillip Geraldo. **Como o cérebro faz escolhas e como o uso do sistema deliberativo é importante para as decisões racionais.** 2018.

DE OLIVEIRA, Sonia Regina Martins; SIMONETTI, Vera Maria Medina. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 1, p. 52-66, 2010.

MICHELON, Paula de Souza; LUNKES, Rogério João; BORNIA, Antonio Cezar. **Trajatória científica da teoria dos escalões superiores: estudo das publicações.** Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 4, p. 111-124, 2019.

ELIAS, A.; SILVA, R. **Os impactos da Pandemia do Covid-19 em Micro e Pequenas Empresas de Imperatriz - MA. ID on line.** Revista de Psicologia, v. 16, p. 275-296, 2022.

ESPECIAL CNS NO ENFRENTAMENTO À COVID-19. **Conselho Nacional de Saúde, 2020.** Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/especial-cns-no-enfrentamento-a-covid-19>
Acesso em: 17 dez. 2022.

Ferramentas - cadastro de fornecedores. **Sebrae**, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/ferramentas-cadastro-de-fornecedores,c1e8894c40bf3610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 21 mar. 2023.

FONSECA, Nicolly Evely Souza Ferreira et al. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: conceitos básicos de gestão financeiras para micro e pequenas empresas de Bom Jesus do Amparo MG. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 12, n. 1, 2022.

GABRIEL, Daiane; BIRCK, Karen Camila; FANK, Odir Luiz. Ponto de equilíbrio, margem de contribuição e margem de segurança. 2016.

GIL, Antonio carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUSTINA, Felipe Andre Della et al. **Características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício.** 2017.

GODOY, Mayara Stein De; GASTALDI, Patricia Denise. A reestruturação das vendas no setor alimentício: reinvenção e sobrevivência. 2022.

HENRIQUE, Marco Antonio. A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa. São Paulo, 2008.

IMPACTOS E TENDÊNCIAS DA COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS. **Sebrae**, 2020b.

- Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf Acesso em: 17 dez. 2022.
- IUNES, João Paulo. **Tomada de decisão... Racional ou intuitiva?**. Colaborae, 2021. Disponível em: <https://colaborae.com.br/blog/2021/12/09/planejamento-e-tomada-de-decisao> Acesso em: 19 jan. 2023.
- JÚNIOR, José Carlos Costa. **Estudo sobre a tomada de decisão e a racionalidade limitada de Simon. Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 19, 2014.
- KALIL, Rafael. **A importância do controle financeiro para pequenos negócios**. Meta Jr, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://metajunior.com.br/blog/2020/06/30/a-importancia-do-controle-financeiro-para-pequenos-negocios/> Acesso em: 10 jan. 2023.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica : teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.
- KUHN, Ivo Ney. **Gestão financeira**. Ijuí:Unijuí, 2012.
- LEMONS, Lila Vitória Martins. **Decisões estratégicas: a influência de fatores racionais e emocionais no processo decisório**. 2018. Trabalho de conclusão de curso - Graduação em administração de empresas, Rio de Janeiro, 2018.
- LOPES, B. F. et al. **Ferramentas de gestão financeira: uma pesquisa sobre o seu papel nas micro e pequenas empresas**. LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl., Belo Horizonte, v.9, n.1, p.51- 77, jan./jul. 2019.
- Manual de Gestão de Crise e Imagem. **ABRAPP**, 2015.
- MARTINS, Amanda. **A utilização das ferramentas da gestão financeira nas empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no sudoeste do Paraná**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- MATIAS, Sanon. **7 métodos de controle de estoque para conhecer e aplicar**. WebMais, 2023. Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/metodo-de-controle-de-estoque> Acesso em: 12 jan. 2023.
- MENDES, Samantha Dantas. **A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas: uma análise dos impactos do coronavírus nas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB**. 2020.
- MENEGAZZO, Giovanni Dutra et al. **Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas**. GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, v. 11, n. 3, p. 90-110, 2017.
- MICHELON, Paula de Souza et al. **Relação entre características dos escalões superiores, práticas de orçamento de capital e desempenho financeiro de empresas brasileiras**. 2019.
- NETO, Ricardo Borges Gama. Impactos da COVID-19 Sobre a Economia Mundial. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol.2, n. 5, 2020.
- NOVA PESQUISA ANR | GALUNION | IFB: 62% DOS BARES E RESTAURANTES AINDA NÃO RETOMARAM VENDAS PRÉ-PANDEMIA; RECUPERAÇÃO PODE LEVAR PELO

MENOS DOIS ANOS. **Associação Nacional de Restaurantes**. 2021b. Disponível em: [https://anrbrasil.org.br/nova-pesquisa-anr-galunion-ifb-62-dos-bares-e-restaurantes-ainda-nao-retomaram-vendas-pre-pandemia-recuperacao-pode-levar-pelo-menos dois-anos/](https://anrbrasil.org.br/nova-pesquisa-anr-galunion-ifb-62-dos-bares-e-restaurantes-ainda-nao-retomaram-vendas-pre-pandemia-recuperacao-pode-levar-pelo-menos-dois-anos/) Acesso em: 17 dez. 2022.

NUNES, Paulo. **Análise Interna**. Disponível em: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-interna/#:~:text=de%20An%C3%A1lise%20Interna-,A%20An%C3%A1lise%20Interna%20consiste%20num%20estudo%20em%20que%20se%20pricura,financeiros%20e%20os%20recursos%20organizacionais> Acesso em: 16/04/2023.

O IMPACTO DA PANDEMIA DE CORONAVÍRUS NOS PEQUENOS NEGÓCIOS - 13ª EDIÇÃO. **Sebrae**, 2021a. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f0edda84/\\$File/31055.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f0edda84/$File/31055.pdf) Acesso em: 17 dez. 2022.

OLIVEIRA, Edna Carolina de Alcântara; SILVA, Marlon Mendes. **A contabilidade como instrumento de gestão**. João Monlevade, 2018.

OLIVEIRA, Victor Hugo Nedel Oliveira. O papel da Geografia diante da pandemia da COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 3, n. 7, 2020.

PAULO, Edilson. **Formação de Preço de Venda Através do Mark-up e Modelo Matemático**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.

PLANEJAMENTO financeiro para pequenas empresas: descubra como montar. **Eleve**, 2021. Disponível em: <https://elevesuasvendas.com.br/blog/financeiro/planejamento-financeiro-para-pequenas-empresas> Acesso em: 10 jan. 2023.

POR QUE você deve dar atenção à área contábil e financeira do negócio?. **Gdoor**, 2022. Disponível em: <https://gdoor.com.br/area-contabil-e-financeira/> Acesso em: 10 jan. 2023.

PORTO, Lorena Vasconcelos, MEIRINHO; Augusto Grieco Sant´anna. **A dispensa em massa ea pandemia do COVID-19**. 2020.

QUAL a importância de ter um bom controle financeiro na empresa?. **Focco soluções de gestão**, 2018. Disponível em: <https://foccoerp.com.br/blog/control-financeiro/> Acesso em: 10 jan. 2023.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

RESUMO SETORIAL - 12ª EDIÇÃO. **Sebrae**, 2021c. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/pesquisas-de-impacto-setorial,4ade7b9840a51710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 17 dez. 2022.

RIBEIRO, Camila Pires et al. **Análise dos impactos da pandemia da Covid-19 na gestão financeira de uma pequena empresa varejista: estudo de caso**. 2021.

RODRIGUES, Márcio Jose; ZORZAL, Edmar José. **CONTABILIDADE GERENCIAL INSTRUMENTO DE GESTÃO**. 2018.

SALES, I.; MACÊDO, M. **O Impacto da Pandemia da COVID-19 no Cenário das Micro e Pequenas Empresas**. Id on Line. Revista de Psicologia, v.15, p. 215-229, 2021.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica**. 2012.

SANTOS, Marcos Rabelo; DACORS, Antônio Luiz Rocha. **Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016.

SETOR de alimentos: estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro. **Sebrae**, 2012. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SET_dez12_alim.pdf Acesso em: 25 fev. 2023.

SOUZA, Kath Kalry Nascimento de; MOREIRA, Heber Lavor. **Formação do preço de venda - Mark up**. 2000.

TEIXEIRAS, Alécia Laran; BATISTA, Marcos Antônio. **A contabilidade como instrumento de gestão empresarial nas mpes**. 2018.

TEMPOS de crise: saiba como gerir as finanças do seu negócio. **Sebrae**, 2022b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tempos-de-crise-saiba-como-gerir-as-financas-do-seu-negocio,45f17999537da510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 21 mar. 2023.

TOSHI, Roger. O que é food service?. **SG SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO LTDA**, 2020. Disponível em: <https://sgsistemas.com.br/o-que-e-food-service-2/> Acesso em: 17/12/2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Roteiro de auditoria de gestão de riscos, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250> Acesso em: 22 fev. 2023.

UENO, Rodrigo Bergame; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa. **Um estudo sobre a percepção do micro e pequeno empresário sobre a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão**. Administração no contexto internacional, 2006.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VITÓRIA, M.; MEIRELES, E. **O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise**. Brazilian Applied Science Review, v., n.1, p. 313-327, 2021.

VOCÊ faz o controle dos resultados na gestão da sua empresa?. **Sebrae**, 2022c. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-faz-o-controle-dos-resultados-na-gestao-da-sua-empresa,9a72b9adf0024810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 21 mar. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE ADESÃO À PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa, realizada pelo aluno Victor Pereira Rodrigues de Mendonça da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sob a responsabilidade de orientação da Profª. Dra. Ana Lucia Fontes de Souza Vasconcelos.

O objetivo desta pesquisa é mapear quais tipos de controles contábeis foram determinantes nos empreendimentos de pequeno porte no segmento alimentícios, para sustentabilidade financeira no período da pandemia.

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. A sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com a Instituição. O produto que será usado nesta pesquisa, com sua participação, será trechos de falas do depoimento realizado conforme seu consentimento. Será assegurado o sigilo das informações pessoais e a sua identidade não será publicada em nenhuma hipótese. O produto da pesquisa será materializado através de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e publicado na plataforma Atena da UFPE.

Havendo dúvidas a respeito da pesquisa, a organização será esclarecida a respeito em qualquer aspecto que desejar, através do e-mail da orientadora (ana.svasconcelos@ufpe.br).

Victor P. Rodrigues de Mendonça

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu concordo em participar da pesquisa e declaro que fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Estou ciente de que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: Jaboatão dos Guararapes, 17 de fevereiro de 2023.

Nome: Marcus Raulino Costa Pereira

Assinatura do sujeito ou responsável: [Assinatura]

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Você cooperado está sendo convidado a participar de uma pesquisa. A sua contribuição nos auxiliará a atingir o objetivo da pesquisa, que é mapear os controles contábeis para a sustentabilidade financeira no período da pandemia em empreendimentos de pequeno porte no segmento alimentício. Todos os dados aqui enviados serão de responsabilidade da Universidade Presbiteriana Federal de Pernambuco (UFPE) para fins de banco de dados de pesquisa, e não serão publicados de forma a expor a empresa ou o respondente, respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que conta com medidas e regras para a coleta, armazenamento, tratamento e compartilhamento de dados pessoais.

Desde já agradecemos sua participação.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você aceita participar desta pesquisa, respondendo o questionário?

<input type="checkbox"/>	Sim , eu aceito participar
<input type="checkbox"/>	Não , no momento prefiro não participar

Quadro 1: Matriz de Amarração Teórica sobre Controles Internos

Dimensão I: Perfil do Respondente	
1. Qual a sua função no estabelecimento? _____	
2. Quanto tempo você exerce esta função? _____	
3. Qual o seu maior nível de escolaridade?	
<input type="checkbox"/>	Formação não escolar, adquirida na vivência do trabalho
<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental incompleto
<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental Completo
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio incompleto
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio completo

	Nível Técnico
	Superior incompleto
	Superior completo ou mais
	Pós-graduação com especialização
	Mestrado
	Doutorado

3.1 Em que Área é a sua Formação? _____

4. Qual é a sua idade? _____

Dimensão II: Perfil da Empresa

6. Qual o ano de fundação da empresa? _____

7. Qual é o número de funcionários? _____

8. Qual é o ramo de atividade econômica da empresa? _____

Dimensão III: Tomada de Decisão

Questões de Pesquisa	Categorias	Referencial Teórico
Q1. Suas decisões no dia a dia como gestor, você considera que são: <input type="checkbox"/> racionais. Sempre busco parâmetros técnicos. <input type="checkbox"/> intuitivas. Busco parâmetros na minha experiência como gestor. <input type="checkbox"/> um pouco racional e um pouco intuitiva. Depende do tempo que tenho para tomá-las.	Modelo Decisório	SOUZA (2018) OLIVEIRA e SIMONETTI (2010)
Q2. Você recebe informações contábeis-financeiras-gerenciais capazes de te dar condições para avaliar sistematicamente e logicamente cada situação decisória? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em algumas situações sim, outras não.	Modelo Decisório	BERTONCINI et al. (2013)
Q3. Quais fatores você considera que estão presentes no momento de decisões de um gestor? (pode assinalar mais de uma opção) <input type="checkbox"/> emoções <input type="checkbox"/> preferências individuais <input type="checkbox"/> política da empresa <input type="checkbox"/> nenhum se aplica	Modelo Racional	SANTOS e DACORS (2014)
Q4. No seu dia a dia como gestor, quais decisões acontecem com maior frequência? (coloque em ordem de prioridade de 1 a 5) <input type="checkbox"/> programadas - rotineiras <input type="checkbox"/> não programadas – não seguem padrões <input type="checkbox"/> estratégicas – de longo prazo	Níveis de Decisão	LEMOS (2018)

() táticas – médio prazo () operacionais – curto prazo		
---	--	--

Quadro 2: Questões para Entrevista Dirigida

Q1. Com a chegada da pandemia quais ações, para sustentabilidade financeira, foram realizadas na empresa?	Sustentabilidade Financeira	OLIVEIRA e JONES (2021)
Q2. Quais novas ações/processos contábil-financeiro-gerencial, foram implementadas após a pandemia, a fim de minimizar riscos para tomada de decisões ou situações contingenciais?	Práticas contábil-financeiro-gerencial	ANDRADE ET AL (2012)
Q3. Quais informações fornecidas pela contabilidade foram essenciais para apoio na tomada de decisão no período da pandemia?	Informações Contábeis	MENDES (2020)

Quadro 2: Matriz Teórica para Mapeamento das Práticas de Controle Interno

Ferramentas de contabilidade gerencial como apoio na sua gestão	RODRIGUES e ZORZAL (2018)
Controle das despesas e dos gastos	TEIXEIRAS e BATISTA (2018)
Relevância dos controles gerenciais	UENO E NOVA (2006)
Ferramentas de contabilidade gerencial como apoio na sua gestão	RODRIGUES e ZORZAL (2018)

QUESTIONÁRIO MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE CONTROLES CONTÁBIL-FINANCEIRO-GERENCIAL

Marque como você avalia o nível de Controles Internos já implementados na sua empresa:

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

Dimensão das práticas no plano ESTRATÉGICO:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Metodologia do Design Thinking para abordar os pilares da inovação com foco no negócio.						
Metodologia do Business Model Canvas como ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes.						
Metodologia de comunicação digital e gestão da comunicação nas redes sociais.						
Buscar Parceiros em redes empreendedoras.						
Motivação pessoal.						
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.						

Dimensão das Práticas no Plano FINANCEIRO:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Controle diário de vendas.						
Controle de estoque (controle de entrada e saída de produtos).						
Acompanhamento do faturamento em tempo real.						
Controle de pagamento de comissões (comissões de funcionários).						

Controle das contas a pagar e das contas a receber (controle de comandas).						
Controle dos fluxos de caixa e necessidade do capital de giro.						
Implementação do orçamento e controle orçamentário.						

Dimensão das Práticas no Plano GERENCIAL:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Determinação do mark-up para a formação do preço de venda.						
Cálculo de resultado mensal.						
Cálculo da lucratividade mensal.						
Cálculo da rentabilidade mensal.						
Cálculo da margem de contribuição.						
Ponto de equilíbrio do negócio.						

Dimensão das Práticas no Plano CONTÁBIL:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Demonstração de Resultados (mensal).						
Balanço Patrimonial.						

Dimensão das Práticas no Plano OPERACIONAL E FISCAL:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Cadastro de fornecedores.						
Cadastro de clientes.						
Informações fiscais e tributárias.						

Dimensão das Práticas no Plano USO DA TECNOLOGIA:	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Não tenho conhecimento
Na gestão administrativa e financeira.						
Na propaganda e marketing.						

Nos serviços prestados (vendas).						
----------------------------------	--	--	--	--	--	--

Agradecemos a participação.