



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 12, número 2

Feira de Santana, maio/agosto 2020, p.24 – 35

ISSN: 2177-8426

Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas

Use of management tools in micro enterprise management

Erika Soares Pontes

Macário Neri Ferreira Neto

Mariete Ximenes Araújo Lima

RESUMO

As micros e pequenas empresas são importantes para a economia de um país, contribuindo para o desenvolvimento econômico com geração de renda e empregos e, por isso, têm sido motivo de vários estudos sobre sua gestão. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi identificar quais ferramentas gerenciais são utilizadas pelos gestores das micro e pequenas empresas na administração de seus negócios. Para isso, foram entrevistados dez microempresários sobre a forma como gerenciam suas empresas e se utilizam alguma ferramenta gerencial. Os resultados apontaram para ausência do uso das ferramentas, sendo constatado que os empresários não possuem conhecimento do próprio negócio, apresentando dificuldades sobre as informações das compras, dos estoques e, principalmente, do real resultado econômico e financeiro da empresa.

Palavras-chave: Ferramentas gerenciais. Microempresas. Controladoria. Gestão de pequenos negócios.

ABSTRACT

Micro and small companies are important for the economy of a country, contributing to economic development with generation of income and jobs and for this reason, it has been the subject of several studies on its management. In this sense, the objective of this work was to identify which management tools are used by the managers of micro and small companies in the administration of their businesses. For this, ten microentrepreneurs were interviewed on how they manage their companies and whether they use any management tool. The results pointed to the absence of the use of the tools, being verified that the entrepreneurs do not have knowledge of the own business, presenting difficulties on the information of the purchases, of the stocks and, mainly of the real economic and financial result of the small business.

Keywords: Management tools. Microenterprises. Controllershship. Small business management.

INTRODUÇÃO

É incontroversa a importância das micro e pequenas empresas na geração de renda, empregos e desenvolvimento nas localidades nas quais estão instaladas, “são negócios pequenos, com perfis diferentes, tendo em vista, o faturamento anual diferenciado, com essencial papel na economia do país” (MENDONÇA et al., 2017, p. 52). E, no Brasil não é diferente, segundo o Sebrae (2008a), as micro e pequenas empresas representam 98% das empresas instaladas e geram mais de 50% dos empregos com carteira assinada.

Entretanto, a falta de um planejamento estratégico, aliado com a ausência do uso de ferramentas, que possam colaborar para a gestão das micro e pequenas empresas (MPE), tem contribuído para a mortalidade precoce das mesmas (PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). Nesse sentido, o planejamento estratégico que auxilie os gestores no uso dos recursos, bem como aonde querem chegar, do uso de ferramentas de gestão adequadas pode colaborar para decisões de diversificação de portfólio, ampliação de mercados, crescimento da empresa, ou simplesmente, contribuir para a perenidade do negócio (RODRIGUES; LEMOS, 2009; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). Ademais, nos pequenos negócios, o administrador geralmente é o dono do empreendimento, portanto esse necessita compreender a necessidade de conhecer os fatos que ocorrem na empresa, identificando os pontos que necessitam de melhorias, tomando as decisões baseados em fatos concretos (BRONDANI et al, 2014).

Assim, o principal objetivo deste trabalho é verificar o conhecimento sobre as ferramentas de gestão dos micros e pequenos empresários de uma cidade do interior do Ceará. A justificativa desta pesquisa consiste na importância de identificar quais ferramentas gerenciais são utilizadas pelos gestores das micro e pequenas empresas que compõem este estudo, considerando que o uso das ferramentas pode contribuir para a perenidade das mesmas no mercado em que atua.

A pesquisa ocorreu junto aos micros e pequenos negócios, com regime tributário do Simples Nacional e com sede no município de Aracoiba (CE). Foram entrevistados dez empresários com a finalidade de identificar a forma como gerenciam seus negócios.

Este trabalho se divide em seções, a primeira sendo a introdução, em seguida vem o referencial teórico, com seção em que são trazidos alguns trabalhos empíricos já publicados, depois se apresenta o percurso metodológico, as análises e discussões dos dados, finalizando com a conclusão e as referências utilizadas nesta pesquisa.

2. MICROEMPRESAS

No Brasil, são consideradas microempresas a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual, que registram um faturamento anual de até R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006). Juridicamente, as microempresas (ME) não diferem das demais constituições empresariais, o que gera a

caracterização é o enquadramento no regime de tributação, no caso, abrangidas pelo Simples Nacional (FERNANDES; GALVÃO, 2016), no Quadro 1 são apresentados os tipos de micro e pequenas empresas, segundo seu faturamento.

Quadro 1 – Diferenças entre os tipos de empresas de micro e pequeno porte

Tipo	Definição	Receita anual bruta
Microempreendedor Individual (MEI)	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como empresário optante pelo simples.	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00
Microempresa (ME)	Sociedade empresarial simples, sociedade simples, EIRELI e o empresário, devidamente registrados.	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como empresário optante pelo simples.	Maior que R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: Brasil (2006) e Sebrae (2018).

Conforme o Quadro 2, o Sebrae classifica as microempresas aquelas com até nove pessoas em atividade quando se tratar de comércio e serviços, e até dezenove pessoas, quando se referir às indústrias de transformação (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018; SEBRAE, 2019).

Quadro 2 – Porte das empresas segundo o número de empregados

Tipo	Comércios e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2018)

Dada a importância deste segmento na economia brasileira, os dados do Sebrae (2018a) demonstram que as ME e EPP representam 98,5% do total de empresas e geram 54,4% dos empregos formais no Brasil. Sendo o segmento de comércio o que detém a maior fatia das micro e pequenas empresas, com 43% do total, além disso, as ME e EPP são responsáveis por 25% do PIB nacional. Os números são grandiosos e não param de crescer (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017).

Embora, os números de ME sejam animadores, outras pesquisas revelam problemas de gestão que, muitas vezes, podem levar as empresas à insolvência (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017). Estudos na área revelam que a ausência de planejamento adequado e

desconhecimento do mercado como fatores que contribuem para a mortalidade precoce das empresas, chegando a números preocupantes em que 70 a 80% fecham as portas antes de completarem o segundo ano de atividade (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). Ademais, ‘há evidências abundantes de que as taxas de mortalidade das MPEs são muito mais expressivas do que nas médias e grandes empresas’ (FRACALANZA; FERREIRA, 2012, p. 108).

A falta de uma capacitação dos dirigentes também dificulta a perenidade dos negócios, tendo em vista que essa condição leva a tomar decisões de forma empírica, baseada em soluções de curto prazo, refletindo a falta de planejamento nas empresas (MENDONÇA et al, 2017). Outra dificuldade encontrada nas microempresas é a permanência no mesmo regime tributário, diminuindo a possibilidade de seu crescimento, a ausência de um planejamento na determinação do regime fiscal contribui para essa permanência, nesse sentido, a controladoria tem muito a colaborar pelo o uso de suas ferramentas gerenciais (FERNANDES; GALVÃO, 2016).

Entretanto, esses dados negativos são superados pela capacidade das microempresas em gerarem desenvolvimento e renda, contribuindo de forma efetiva no crescimento de um país e com a geração de empregos (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017).

O perfil das empresas objeto deste estudo são as microempresas (ME) com faturamento até R\$ 360.000,00.

3. CONTROLADORIA E FERRAMENTAS DE GESTÃO

A controladoria pode ser definida pelo setor administrativo responsável pela consolidação de todas as informações contábeis, como forma dar suporte para as decisões dos gestores e assegurar que as empresas atinjam seus objetivos por meio de seu planejamento estratégico (LORENZETT et al, 2013; PADOVEZE, 2013; FERNANDES; GALVÃO, 2016). Corroborando com este conceito, para Tomé e Reis (2018, p. 5): “A função da controladoria é auxiliar aos gestores da organização empresarial, mensurar as alternativas econômicas, além de unificar as informações, deve também reportá-las para provocação da tomada de decisão”. Nesse sentido, a controladoria se torna um valioso instrumento de gestão, com objetivo de colaborar na consecução dos resultados esperados pela entidade (MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Entre seus objetivos se incluem: projetar, planejar, elaborar, implementar, registrar e gerar informações que municiem os gestores, que de posse desses dados, tomem decisões que levem a vantagem competitiva (MONTEIRO; BARBOSA, 2011; LORENZETT et al, 2013, GONÇALVES; LOSILLA, 2017).

Importante ressaltar que a complexidade inerente à controladoria não deve atrapalhar a sua utilização por ME, devendo se adaptar e ser oferecida como ferramenta que possibilite o acompanhamento do desempenho, do fluxo de caixa, do nível dos estoques, de custos, de precificação e de demonstrar os resultados obtidos pelas empresas (GONÇALVES; LOSILLA, 2017). Entretanto, nota-se uma ênfase nos aspectos financeiros, destacando-se a preocupação com a economia de recursos. Nesse caso, o contador pode ocupar um importante papel, não se restringindo apenas a escrituração, mas atuando como um consultor incumbido da missão de subsidiar os gestores na tomada de decisão empresarial (SILVA et al, 2010).

As ferramentas de gestão são metodologias utilizadas com a finalidade de facilitar a estruturação do modelo de atuação das empresas, sendo baseadas em instrumentos de gestão adequadas às condições financeiras das entidades (RODRIGUES; LEMOS, 2009). O Quadro 2 demonstra as principais ferramentas utilizadas para a gestão das empresas.

Quadro 3 – Ferramentas gerenciais

Ferramenta	Descrição	Autores
Controle de fluxo de caixa	Refere-se ao recurso de curto prazo das empresas, como: caixa, bancos e aplicações de curto prazo. Integram também os recebimentos de clientes e pagamentos a terceiros, todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa	(FERNANDES; GALVÃO, 2016).
Gestão e controles de estoques	Permite o registro e controle dos custos, estoque, formação do preço e participação de cada produto no resultado da empresa.	(GONÇALVES; LOSILLA, 2017).
Gestão de vendas e relacionamentos com clientes	Ferramenta que auxilia os gestores na gestão de sua clientela, facilitando a fidelização de clientes e na formação da equipe de vendas.	MIORANZA et al (2011)
Análise de desempenho	Revela os resultados econômicos e financeiros das empresas, bem como a necessidade de ajustes para que os resultados almejados sejam alcançados.	PADOVEZE (2013)

Fonte: os autores

As ferramentas de gestão contribuem para aplicação das atividades de planejamento estratégico, que abrangem o estabelecimento de metas e objetivos de longo prazo, bem como a formulação de planos e políticas de longo prazo para toda a organização (STRAUB; ZECHER, 2013). Nesse sentido, o planejamento estratégico contribui para o direcionamento correto das empresas, pois está relacionado com as pretensões futuras das empresas, fruto das decisões atuais dos seus gestores, portanto, o planejamento estratégico permite alcançar o(s) objetivo(s) proposto(s) com o mínimo de efeitos indesejáveis (MENDONÇA et al., 2017).

4. TRABALHOS CORRELATOS

Com o objetivo de evidenciar a forma como a informação contábil é utilizada pelas micro e pequenas empresas, Silva et al (2010) aplicaram o questionário da pesquisa em cinquenta e cinco empresas. Como principais achados se verificou a dificuldade de se entender os relatórios contábeis e a ausência do uso de instrumentos contábeis para avaliação dos resultados das empresas.

Monteiro e Barbosa (2011) publicaram um estudo que buscou identificar a aplicabilidade da Controladoria Empresarial nas micro e pequenas empresas para aperfeiçoar o processo da gestão, e os autores concluíram que, em sua maioria, essas empresas não

utilizavam por completo as ferramentas de gestão, porém demonstram a necessidade de aperfeiçoamento nos métodos de gerenciar as entidades.

Para refletir sobre o uso da controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas, Fernandes e Galvão (2016) analisaram trabalhos de vários autores sobre o tema, concluindo que os benefícios advindos da controladoria excedem os seus custos, pelo menos, em médio e longo prazo. Mesmo quando há escassez de recursos financeiros, as MPE devem entender esse desembolso como um investimento importante para a empresa.

Com a finalidade de identificar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais utilizados em micro e pequenas empresas, na tomada de decisão, Santos, Dorow e Beuren (2016) aplicaram um questionário para quarenta e um participantes, concluindo que a maioria dessas empresas não conhecia ou não fazia uso de instrumentos que orientam as estratégias e ações organizacionais, como o planejamento estratégico e o orçamento.

Em trabalho publicado, Gonçalves e Losilla (2017) abordaram a gestão financeira nas MPE, tendo como fundamento a melhor maneira para poder assegurar uma liquidez, como também identificar e revelar as maiores dificuldades encontradas por micro e pequenos empresários em mantê-las no mercado. Com base em análises de trabalhos produzidos por outros autores, concluíram que a controladoria empresarial tem perfeita viabilidade dentro das MPE, uma vez que a mesma possui instrumentos importantes para modificar a condição de organizações reativas.

5. METODOLOGIA

O presente estudo possui natureza empírica, de objetivo exploratório considerando que permite ao pesquisador adquirir novos conhecimentos sobre o que está sendo pesquisado, contribuindo para criação de hipóteses e para novas pesquisas mais estruturadas (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa possui abordagem qualitativa com utilização da técnica da aplicação de um questionário composto por perguntas fechadas, sendo conduzida diretamente por um dos pesquisadores no estabelecimento comercial do cliente. O questionário é bastante utilizado pelas Ciências Sociais, tendo como objetivo obter as informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2019).

Foram entrevistados dez empresários escolhidos pela disponibilidade em responder a entrevista, sendo identificados como microempresa. Entre os participantes, três eram do sexo feminino e sete do masculino, a maioria contando com o Ensino Médio, sendo nove nascidos no Estado do Ceará e contavam com uma idade média de cinquenta e um anos.

A estrutura do questionário foi determinada pelos autores, visando identificar a utilização ou não das ferramentas de gestão na administração de empresas.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise está dividida em cinco subseções, a gestão de fluxo de caixa, de custos e estoques, de vendas, de desempenho e de serviços contábeis.

6.1 Gestão do fluxo de caixa

O controle e acompanhamento do fluxo de caixa permitem que as empresas e seus dirigentes controlem as entradas e saídas de recursos, permitindo que a organização faça seu planejamento financeiro (MIRANDA et al, 2016). Conforme demonstrado no Quadro 4, o primeiro grupo de perguntas estava voltado para a gestão do caixa. Quando questionados se utilizavam alguma ferramenta para gestão do caixa, 80% responderam positivamente e o uso da informática foi apontado por 50% deles. Anotações em cadernetas e uso da memória como forma de registro também foram apontados, propiciando perceber o desconhecimento do conceito da ferramenta. Em seguida, foram questionados se contratariam uma consultoria sobre a gestão do fluxo de caixa, 90% afirmaram que não recrutariam esse tipo de serviço. Percebe-se que, em sua maioria, os dirigentes desconhecem o controle do fluxo de caixa, o que impossibilita um planejamento financeiro que permitiria “ao gestor conhecer os períodos que ocorrerão as necessidades e/ou disponibilidades dos recursos financeiros” (ALBANEZ; BONÍZIO, 2007, p. 14)

Quadro 4 – Gestão de Caixa

Pergunta	Predominância	% respondentes
Uso de ferramenta para gestão de caixa	Sim	80
Qual ferramenta utilizada	Programa computador	50
Contratação de consultoria	Não	90

Fonte: Dados da pesquisa

6.2 Gestão de custos e controle de estoques

O grupo seguinte de questões visava identificar o uso de algum instrumento para controle de custos, de estoques, de preços e de compras. De acordo com o Quadro 5, foi perguntado se utilizavam alguma ferramenta para cálculo dos custos, 70% responderam que não. Em seguida, foi questionado como calculavam o preço de vendas dos produtos, 100% afirmaram que apenas acrescentavam um percentual sobre o valor de compra da mercadoria. Quando questionados sobre o uso de instrumentos para controlar os estoques, 60% afirmaram não controlar os estoques, e quando controlavam o faziam através de anotações em livros ou cadernos. Também se perguntou se eles saberiam informar o total de compras efetuadas nos últimos doze meses, 70% afirmaram não saber este valor. Com relação a contratar alguma consultoria sobre a gestão de custos e estoques, 90% afirmaram que não contratariam. Importante ressaltar que o uso da ferramenta permite o registro e controle dos custos, estoques, formação do preço e participação de cada produto no resultado da empresa (GONÇALVES; LOSILLA, 2017), e sua ausência, além de um problema contábil, é um problema de gestão, pois as empresas não conseguem ter um controle eficaz de seus custos, podendo ocasionar resultados negativos para os negócios (TEIXEIRA; LEAL; MIRANDA, 2008).

Quadro 5 – Gestão de Custos e Controle de Estoques

Pergunta	Predominância	% respondentes
Uso de ferramenta para cálculo dos custos	Não	70

Como era calculado o preço da mercadoria	Acréscimo de percentual	100
Uso de ferramenta para controle do estoque	Não	60
Qual ferramenta para controle dos estoques	Anotações	50
Qual o total de compras nos últimos 12 meses	Não sabia	70
Contratação de consultoria	Não	90

Fonte: Dados da pesquisa

6.3 Gestão de vendas

Quando perguntados se faziam uso de instrumentos para gestão de vendas, 50% afirmaram que sim, entre eles 66% utilizam sistemas de informática. Com referência ao relacionamento com os clientes, metade dos respondentes afirma possuir cadastro de todos os seus clientes. Assim como nas questões anteriores, foi perguntado se eles contratariam uma consultoria sobre a gestão de clientes e das vendas, 90% responderam negativamente.

Quadro 6 – Gestão de vendas

Pergunta	Predominância	% respondentes
Uso de ferramenta para gestão das vendas	Sim	50
Qual ferramenta utilizada	Programa computador	66
Cadastro de clientes	Sim	50
Contratação de consultoria	Não	90

Fonte: Dados da pesquisa

6.4 Gestão do desempenho

Quando questionados sobre o uso de ferramentas para medir resultado das empresas, 80% afirmaram que não utilizavam. Depois, foi perguntado se tinham conhecimento de quanto lucraram nos últimos doze meses, 70% responderam que não sabiam. Do mesmo modo, com relação à contratação de uma consultoria, 90% afirmaram que não contratariam. Os resultados complementam os dados verificados no trabalho de Silva et al (2010), por meio do qual se verificaram dificuldades na utilização de instrumentos contábeis como forma de mensurar o desempenho das empresas e, assim, corroboram o achado no trabalho de Miranda et al (2016), que apontou o percentual de 70% dos participantes da pesquisa afirmando não utilizar indicadores de desempenho.

Quadro 7 – Gestão de desempenho

Pergunta	Predominância	% respondentes
Uso de ferramenta para gestão do desempenho	Não	80
Conhecimento do lucro	Não	70
Contratação de consultoria	Não	90

Fonte: Dados da pesquisa

6.5 Terceirização dos serviços contábeis

Por último, se questionou sobre a terceirização dos serviços contábeis, tendo recebido respostas positivas de todos os participantes. Quanto ao tipo de serviço, 100% dos respondentes contrataram para fins fiscais, 20% para fins de recursos humanos e não declararam a contratação de serviços para a área financeira e tributária.

Quadro 7 – Terceirização dos serviços contábeis

Pergunta	Predominância	% respondentes
Terceirizava os serviços contábeis	Sim	100
Serviços da contabilidade fiscal	Sim	100
Serviços da contabilidade pessoal	Não	80
Serviços da assessoria financeira	Não	100
Serviços de planejamento tributário	Não	100

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados corroboram o que foi identificado no trabalho de Bordani et al (2014), que demonstra a utilização dos escritórios contábeis para fins fiscais para 50% dos entrevistados, e a baixa procura dos empresários por outros serviços.

7. CONCLUSÃO

De modo geral, as empresas investigadas não utilizam ou utilizam minimamente as ferramentas administrativas ou de gestão, estando sujeitas às decisões de seus gestores sem as informações necessárias para tomá-las. Ficou constatado que os empresários não possuem conhecimento do próprio negócio, apresentando dificuldades sobre as informações das compras, dos estoques e, principalmente, do real resultado econômico e financeiro da empresa.

Outro dado importante registrado está na rejeição de 90% dos pesquisados em contratar uma consultoria, bem como a utilização restrita para fins fiscais e de recursos humanos dos serviços contratados de contabilidade.

Em função da pequena amostra, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados, porém se ressalta a ausência de instrumentos que facilitariam o controle e a gestão dos negócios, contribuindo de certa forma para a baixa perenidade encontrada nas micro e pequenas empresas instaladas no país.

Como sugestão para novas pesquisas se apresenta o aumento da amostra e a busca em identificar as causas da não utilização das ferramentas, atualmente tão acessíveis, para a maioria dos micro e pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

ALBANEZ, Tatiana; BONIZIO, Roni Cleber. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. João Pessoa, 2007.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 15 dez. 2006.

BRONDANI, Gilberto et al. As informações contábeis provenientes dos escritórios de contabilidade e sua utilização como ferramenta de gestão. **XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2014.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, 2016.

FRACALANZA, Paulo Sérgio; FERREIRA, Adriana Nunes. Micro e pequenas empresas: rotatividade da força de trabalho e implicações para o desenvolvimento no Brasil. In: SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian (org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. p. 10-228. ISBN 978-85-7811-152-6

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. IBQP/SEBRAE/UFPR, 2018.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas. **HÓRUS**, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S.; CARVALHO, Kátia C.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas**. Brasília. IPEA, 2018. Disponível em <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8274> >x', acesso em 04 jan. 20220.

LORENZETT, Daniel Benitti et al. Controladoria: Um Mecanismo de Auxílio a Avaliação de Desempenho e a Tomada de Decisão. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 3, p. 244-251, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira et al. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena et al. Ferramentas administrativas utilizadas nas micro e pequenas empresas: uma análise realizada no centro comercial da cidade de Viçosa-MG. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 2, p. 39-52, 2016.

MIORANZA, Gustavo et al. Ferramentas de gestão para microempresas da cidade de Caxias do sul. 2011. Disponível em <encurtador.com.br/cdpBL>, acesso em: 05 mar 2019.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learnig, 2013.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; FERREIRA NETO, Macário N. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

RODRIGUES, Ana Tercia Lopes; LEMOS, Ilsa Solka de. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **ConTexto**, v. 9, n. 16, 2009.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHUSTER, Wagner Eduardo; FRIEDRICH, Marcos Paulo Albarello. A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 2, p. 183-205, 2017.

SEBRAE. **Análise do CAGED**. Brasília: Sebrae, 2019. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-12-2019.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2020.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 set. 2019.

SEBRAE. **Novo MPE Indicadores**. 2018a. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%202015%2008%202018.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019.

SILVA, Daniel José Cardoso da et al. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.

STRAUB, Erik; ZECHER, Christina. Management control systems: a review. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 4, p. 233–268, 2013.

TEIXEIRA, Ana Paula Peixoto; LEAL, Edvalda Araujo; MIRANDA, Gilberto J. Controle de custos: ferramenta para gestão das micro e pequenas empresas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 2, 2018.