UNICENTRO PARANÁ
REOC
REVISTA DE ESTUDOS EM ORGANIZAÇÕES E CONTROLADORIA ISSN 2763-9673

# FATORES QUE INFLUENCIAM NO GERENCIAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS - PARANÁ[1]

# FACTORS THAT INFLUENCE IN THE MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE MUNICIPALITY OF PRUDENTÓPOLIS - PARANÁ

**MATHEUS PRATES KLUBER**
Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)
E-mail: matheusprates9788@hotmail.com

**FLÁVIO RIBEIRO**
Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)
E-mail: flavioribeiro@unicentro.br

**WILLSON GERIGK**
Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)
E-mail: wgerigk@unicentro.br

**RESUMO**
É notória a expressão das micro e pequenas empresas (MPE´s) no cenário econômico nacional e regional, devido à enorme quantidade de empreendimentos deste porte, também por representarem desenvolvimento por meio da geração de empregos e do valor adicionado ao PIB do país. Neste sentido, entender as características dessas empresas é relevante para compreender como ocorre a gestão nessas organizações. Nesta perspectiva, o estudo em questão tem por objetivo identificar quais são os fatores que exercem maior influência no gerenciamento de MPE's da área central da cidade de Prudentópolis, Paraná. Para a execução da pesquisa foi aplicado questionário composto por questões fechadas e abertas, entregue a 61 empresas, destes 47 empreendimentos retornaram o instrumento de pesquisa respondido. Em relação a análise dos dados, o trabalho utilizou-se da técnica de estatística descritiva e da análise fatorial. Os resultados apontam que os micro e pequenos empreendimentos da região central da cidade de Prudentópolis, Paraná, consideram o fator Planejamento como uma variável preponderante para a gestão da organização. Sendo assim, identificam-se como empreendimentos preocupados com a preparação de todas as suas atividades, para que quando executadas possam desenvolver-se de maneira que a gestão seja consequência do planejamento anteriormente elaborado, a fim de levar a empresa ao sucesso organizacional.

**Palavras-chave**: Micro e Pequenas Empresas, Contabilidade Gerencial, Gestão Empresarial.

**ABSTRACT**
The expression of micro and small companies (MSCs) in the national and regional economic scenario is notorious, due to the large number of enterprises of this size, also because they represent development through the creation of jobs and the value added to the country's GDP. In this sense, understanding the characteristics of these companies is importat to understand how the management performed in these organizations occurs. In this perspective, the study in question aims to identify which factors have the greatest influence on the management of MSCs in the central area of Prudentópolis city, Paraná. For the execution of the research was aplicatequestionnaire was made up of closed and open questions, delivered to 61 companies, of these 47 enterprises returned the completed survey instrument. Regarding data analysis, the study used the descriptive statistics

[1] DOI: https://doi.org/10.5935/2763-9673.20240004

technique and factor analysis.The results indicate that micro and small enterprises in the central region of Prudentópolis city, Paraná, consider the factor Planning as a preponderant variable for the organization management. Thus, they identify themselves as enterprises concerned with the preparation of all their activities, so that when executed they can develop in a way that management is a consequence of planning previously prepared, in order to lead the company to organizational success.

**Keywords**: Micro and Small Enterprises, Management accounting, Business management.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) são responsáveis por grande parte da movimentação da economia nacional, devido a sua quantidade exercem papel importante para o desenvolvimento econômico do país e das regiões em que atuam. De acordo com o Sebrae (2014), as micro e pequenas empresas, no último estudo realizado em 2011, contribuíram com 27% do PIB do Brasil, essa participação se deve ao seu elevado número de empresas, no mesmo ano eram de 8,9 milhões de empreendimentos, que por sua vez geravam 52% dos empregos com carteira assinada no país.

Na proporção em que crescem se desenvolvem e cumprem sua importância para a economia nacional, é possível notar em contrapartida que muitas das micro e pequenas empresas sofrem com um alto índice de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento, conforme dados do Sebrae (2016), as microempresas, no ano mais atualizado da pesquisa 2012, apresentavam 45% de mortalidade nos dois primeiros anos de constituição, e as empresas de pequeno porte 2%.

Tavares, Ferreira e Lima (2009) afirmam que é de se estranhar que a maioria das técnicas que são indicadas para a administração de pequenas empresas, são resultados de adaptações de métodos similares aos que são utilizados pelas grandes organizações, sem considerar as características particulares, tão pouco a utilidade que terão no contexto das pequenas empresas, e ainda, por existirem diferenças culturais, regionais e formais entre tais organizações.

Para compreender a importância das micro e pequenas empresas, um aspecto essencial é a realização de estudos que auxiliem a entender as características empresariais presentes nessa categoria de empreendimento, para tornar mais clara a compreensão de como funciona a gestão das micro e pequenas empresas, especialmente, análises que envolvam fatores individuais que são diferenciados de empresa para empresa, ou seja, cada empreendimento possui fatores específicos de influência na gestão (Neitzke; Oliveira, 2014).

As micro e pequenas empresas, por meio de suas características particulares, principalmente de porte e cultura, são mais flexíveis às dificuldades empresariais relacionadas à gestão (Souza; Qualharini, 2007). Segundo Santos e

Souza (2009) a gestão de uma empresa deve ser realizada de modo não só a identificar a situação presente da empresa, mas também prever ações que poderão se realizar no futuro, a fim de estruturar as melhores estratégias, e analisar todos os fatores que possam impactar no gerenciamento da organização.

Observa-se então que os gestores das micro e pequenas empresas assumem um papel importante, pois, suas estratégias e a forma de gestão podem impactar diretamente o desenvolvimento da economia regional.

Para Tavares, Ferreira e Lima (2009) são compreensíveis, neste contexto, que o gerenciamento de forma centralizada, aliada a dificuldade e a pressão ambiental sofrida pelos empresários, ensejem sistemas de gestão familiar, com pouca formalidade. Pelo modo estrutural das pequenas empresas, sendo flexível, e por ter decisões centralizadas em uma única pessoa, os proprietários, fazem com que o custo diminua, possibilitando assim, respostas ágeis com relação as mudanças externas. Porém, tal modo de gestão, não tem garantias de que seja o ideal para as MPE's, mas possibilita a compreensão da gestão realizada pelos empresários.

Os desafios para o gestor de uma MPE são inúmeros e variados, devendo o mesmo estar atento a todas as informações do mercado e aos fatores que norteiam as atividades operacionais e negociais da empresa. Nesta perspectiva, o presente estudo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: **Quais os fatores que influenciam no gerenciamento das micro e pequenas empresas do município de Prudentópolis?**

De forma específica o estudo pretende: (i) Qualificar as micro e pequenas empresas que atuam na área central da cidade de Prudentópolis-PR; (ii) Obter a quantidade de fatores que influenciam na gestão das MPE's estudadas e; (iii) ranquear os fatores de influência no processo de gestão das MPE's pesquisadas.

Após a presente introdução é apresentado o referencial teórico, na sequência tem-se a metodologia da pesquisa, na quarta seção os resultados do estudo são apresentados e discutidos e na última as considerações finais são evidenciadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados de forma descritivas conceitos e funções relacionadas a contabilidade gerencial e sua ligação ao processo de gestão empresarial, inter-relacionando a este processo o gerenciamento de micro e pequenas empresas.

## 2.1. Contabilidade Gerencial

Sabe-se que o objetivo da Ciência Contábil, é auxiliar os administradores das organizações na tomada de decisão por meio das informações contábeis disponibilizadas das mais variadas formas, como por exemplo, os demonstrativos contábeis. Segundo Silva (2008), a contabilidade atua na tomada de decisão como uma estruturação formal do processo decisório, baseando-se em princípios, funções e definições, que tem por principal objetivo auxiliar os gestores da organização a optarem pelas melhores alternativas.

Uma das especificidades da Ciência Contábil é a contabilidade gerencial, que tem por objetivo subsidiar os gestores com informações que auxiliem no gerenciamento da organização. Essas informações podem ser tanto padronizadas como específicas para atender certa necessidade informacional. Atkinson *et al.* (2000, p. 36) definem a contabilidade gerencial como um processo para "[...] identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas".

Portella e Treter (2018) afirmam que a contabilidade gerencial está diretamente relacionada às áreas de controle e gerenciamento de uma organização, com o intuito de fornecer aos administradores informações que possibilitem aos mesmos gerirem os negócios de maneira eficiente.

A contabilidade gerencial atua dentro da empresa com a função de proporcionar variedades de informações. Os gestores das empresas terão a tarefa de tomar decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento e sanar as demais necessidades do meio empresarial. O competitivo campo empresarial necessita de informações gerenciais relevantes sobre os seus custos efetivos e precisam serem avisados se houver necessidade de melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção (Almeida, 2013, p.7).

## 2.2. Gestão Empresarial Aliada a Contabilidade Gerencial

Silva (2008) cita que o a utilização da contabilidade gerencial é um dos principais instrumentos que a gestão empresarial precisa para que a organização obtenha sucesso nas fases de planejamento, controle e na execução de todas as atividades operacionais, negociais e administrativas.

Couten (2018) afirma que "[...] para que a organização cresça é necessário que os seus gestores tomem decisões, sendo que estas devem ser embasadas em informações fundamentadas em relatórios contábeis e gerenciais". Padoveze e Benedicto (2005, p. 5) afirmam que "[...] o processo de gestão, também denominado de processo decisório, compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades".

Baseando-se na função da contabilidade gerencial, sob a ótica de auxiliadora no processo de gestão empresarial, Almeida *et al.* (2013) descrevem que as habilidades de cada gestor em utilizar-se das informações contábeis gerenciais serão capazes de contribuir fortemente para o sucesso da entidade.

Gomes (2011, p. 48) sustenta que "[...] concomitantemente às estratégias e ao planejamento como requisito para o sucesso empresarial, a administração desempenhada dentro desses empreendimentos envolve elementos essenciais para o desenvolvimento do negócio". Neste contexto, é que o processo de gestão se torna indispensável para o sucesso empresarial, pois sem gerir as estratégias e planejamentos traçados, não se torna possível o alcance aos objetivos e metas definidas.

Petry e Nascimento (2009) definem o processo de gestão como sendo um método ou uma forma de se realizarem, de maneira harmônica, ações conjuntas, tendo o objetivo de atingir um determinado fim organizacional. Tal fim desejado deve estar pautado por definições a todos os envolvidos na gestão da empresa, promovendo, assim, uma interação necessária para que os objetivos possam ser atingidos.

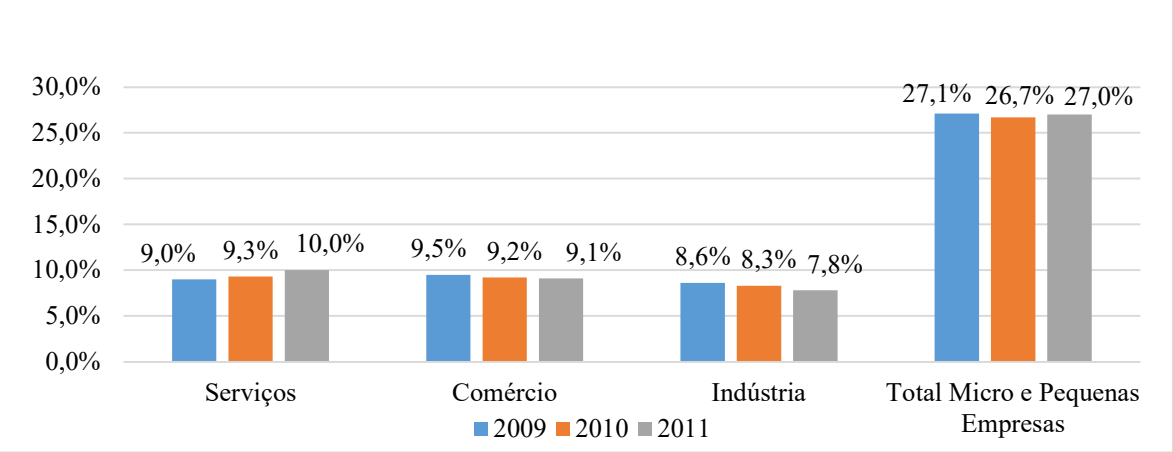
A contabilidade gerencial, por sua vez, fornece aos administradores, informações dos mais diversos setores e níveis de atuação dentro da empresa,

informações estas que, sendo utilizadas pelos gestores, podem auxiliar na gestão empresarial, tanto das grandes como das micro e pequenas empresas.

## 2.3. Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas representam uma grande parte da economia nacional, são fortes geradoras de emprego e atuam de forma regionalizada tornando aquecida a economia de uma região, e por consequência a economia do país.

Gráfico 1 - Valor Adicionado das MPE's no Brasil.




Fonte: Adaptado de Sebrae (2015).

A explicação da importância das micro e pequenas empresas dá-se pela representação da participação do Valor Adicionado das MPE's no PIB nacional, conforme evidenciado no Gráfico 1, pode-se verificar que no triênio analisado a participação no Valor Adicionado manteve-se constante, com uma média de 27%.

Segundo Couten (2018) as MPE's estão em constante evolução, mostrando ser peças fundamentais para o desenvolvimento do país, por meio de sua participação ativa num cenário de mercado extremamente competitivo. Gomes (2011, p. 49) afirma que "[...] as MPEs representam uma parcela expressiva dos empreendimentos existentes no Brasil, o que gera uma concorrência acirrada entre elas desafiando os empresários a utilizar sua criatividade e formas para se manterem no mercado".

Carvajal Júnior e Kawamoto Júnior (2017) relatam que os gestores de uma empresa, devem assegurar por meio de suas habilidades e competências, a

longevidade empresarial, fazendo com que a empresa gere resultados positivos, suficientes para que possa crescer no mercado.

Segundo Petry e Nascimento (2009) os laços familiares estão reunidos em torno das crenças e valores, sendo assim, caracterizam-se por serem determinantes na definição dos modelos de gestão relacionado as micro e pequenas empresas, pois além dos objetivos empresariais traçados pelo gestor, deve ser levado em consideração as necessidades familiares, isso faz com que o processo de gestão seja aplicado de maneira distinta de empresa para empresa.

## 2.4. Fatores que Influenciam na Gestão das Micro e Pequenas Empresas

Aliado a forma de gerir uma organização, o gestor precisa atentar-se para os mais diversos fatores que podem caracterizar-se como influenciadores para suas tomadas de decisões, bem como suas práticas de gestão no âmbito geral da empresa.

Os estudos atuais envolvendo pesquisas organizacionais buscam identificar junto as organizações, num contexto ambiental expandido, os fatores do ambiente interno e externo que influenciam na gestão das pequenas empresas (Gardelin; Rossetto; Verdinelli, 2013).

Tavares, Ferreira e Lima (2009) citam que as questões culturais, regionais e formais que determinam as relações com o Estado, também são fatores de influência na gestão, uma vez que são distintas de nação para nação, bem como, de região para região dentro do país.

Para Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) cada organização possui um determinado ambiente real, que pode ser mensurado e que se caracteriza por ser externo a empresa, tendo em vista estes fatores advindos do ambiente externo da organização, podem ser impostas algumas limitações acerca da prática de gestão e tomada de decisão dos gestores de uma empresa de menor porte.

Carvajal Júnior e Kawamoto Júnior (2017) descrevem como fatores internos à gestão das micro e pequenas empresas a relação dos custos com a formação de preço, fator importante para saber quanto foi o lucro da empresa em determinado

período. Também, o fator da manutenção do foco no cliente, ou seja, trabalhar com práticas de gestão e tomadas de decisão que visem o cliente.

Na literatura contábil alguns estudos como os de Neitzke e Olivera (2014), Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) e Tavares, Ferreira e Lima (2009) procuraram identificar os fatores que influenciam a gestão de micro e pequenas empresas. Neitzke e Oliveira (2014) investigaram os fatores que influenciam o processo de gestão de MPEs localizadas na região sul do Rio Grande do Sul. Os resultados indicaram que as empresas analisadas possuem pouca estrutura de planejamento, o que incorre na falta de definição de objetivos e metas de ação de curto e longo prazos.

No estudo de Gardellin, Rosseto e Verdinelli (2013) buscou-se identificar a relação entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental na percepção dos gestores da cidade de Tapejara no Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos revelaram que os gestores em sua maioria consideram estar num ambiente com baixa incerteza, e que a maioria das empresas adotam no comportamento do seu gestor uma postura prospectora.

Na pesquisa de Tavares, Ferreira e Lima (2009) que investigou as práticas gerenciais propostas pela teoria administrativa no processo de decisão, tendo por base o nível de complexidade e de adequação da gestão relacionada ao ambiente de negócio, em micro e empresas de pequeno porte na Zona da Mata em Minas Gerais. Os resultados indicaram que há a necessidade de reformulação de conceitos por parte dos gestores dessas empresas.

## 3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza quanto ao objetivo de forma descritiva. No que se refere ao procedimento utilizado classifica-se como bibliográfica e de levantamento ou *survey* e em relação ao problema se caracteriza como quantitativa.

Busca-se pela presente pesquisa levantar os fatores que influenciam na gestão das micro e pequenas empresas da área central da cidade de Prudentópolis (PR), de forma a descrever como tais fatores se relacionam como o processo de gestão das organizações pesquisadas.

O levantamento foi realizado por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, e visou captar os fatores que influenciam na gestão das MPE's da área central da cidade de Prudentópolis (PR).

Tal instrumento foi estruturado em três seções:

1) a primeira tratou os dados demográficos da pesquisa, sendo: o gênero, a idade, a escolaridade do gestor e o ramo de atividade que atua a MPE, o objetivo dessa seção é qualificar os gestores e o empreendimento, foram analisadas com a utilização de estatísticas descritivas;

2) a segunda parte abordou os fatores de influência na gestão de micro e pequenas empresas, foram segmentadas nos seguintes grupos: Planejamento; Clientes; Pessoas; Fornecedores; Qualidade e Produtividade e; Ponto de Venda, podendo responder: (i) não possui/não utiliza/não realiza; (ii) utiliza, mas esporadicamente; e (iii) utiliza/possui/realiza determinado fator em seu empreendimento; essa seção é baseada nos fatores da pesquisa de Neitzke e Oliveira (2014), e foram analisados mediante análise fatorial; e

3) a terceira seção do questionário, contou com três questões abertas (discursivas), para que os gestores pudessem relatar ou descrever outros fatores de influência não elencados nos grupos de fatores apresentados na segunda seção do instrumento de coleta dos dados; também descrever suas percepções quanto as dificuldades de fazer a gestão do seus empreendimentos e, ainda, o que consideram como determinante para realizar um gerenciamento eficaz em uma empresa, nessas foi aplicada análise de conteúdo.

Quanto a segunda seção do instrumento de coleta dos dados a intenção principal é possibilitar a de um *ranking* e identificar os fatores que exercem maior influência na gestão das micro e pequenas empresas na área central de Prudentópolis e compará-los aos fatores identificados na pesquisa de base, realizada por Neitzke e Oliveira (2014). E com as preguntas abertas buscou-se indicar os fatores específicos relacionados às empresas que atuam na área central de Prudentópolis (PR), fatores esses não contemplados no estudo de Neitzke e Oliveira (2014).

Assim, a pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois o objetivo do trabalho é identificar quais são os fatores que influenciam na gestão da MPE's de Prudentópolis, de forma a mensurá-los com técnicas estatísticas de análise descritivas, fatorial e de conteúdo, possibilitando o escalonamento dos fatores encontrados.

A população da pesquisa foi constituída pelas micro e pequenas empresas do setor comercial localizadas na área central da cidade de Prudentópolis (PR), compreendida por 61 empreendimentos. E a amostra da pesquisa foi constituída por 47 empresas que responderam ao questionário, isso representou 77% de retorno.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, tanto no que diz respeito à análise descritiva dos dados, referentes as respostas do questionário aplicado, como na identificação dos fatores que influenciam a gestão das micro e pequenas empresas da área central da cidade de Prudentópolis/PR.

### 4.1. Análises Descritivas

Pode-se destacar na análise o fato de que 70% dos respondentes é do gênero feminino. Outro aspecto relevante é a questão da idade dos gestores, 38% (18 dos respondentes) disseram estarem na faixa entre 26 a 35 anos. Cabe ressaltar a questão sobre a escolaridade dos gestores analisados, que responderam em 51% (24), possuírem ensino superior completo, quando comparado a questão idade com escolaridade, tem-se que dos 25 gestores que disseram possuir 35 anos ou menos, 17 deles possuem ensino superior completo. Os gestores que possuem ensino médio representaram 30% dos respondentes (14), com ensino superior incompleto foram 11% dos respondentes, 4% indicaram ter ensino fundamental e 2% disseram ter ensino fundamental incompleto, outros 2% não informaram a escolaridade.

Por fim, a última questão é relacionada ao ramo de atividade dos empreendimentos estudados, o mais significativo na pesquisa é o de vestuário, representado por 38% da amostra, 18 empresas. Ainda sobre essa informação, dos

18 empreendimentos de vestuário, 15 deles tem a gerência feminina, o que indica que as mulheres predominam na gestão desse ramo nas empresas analisadas.

A Tabela 1 apresenta as respostas dos gestores relacionadas ao planejamento do empreendimento.

Tabela 1 - Questões vinculadas ao planejamento.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Planejamento** | Planejamento de curto e longo prazo | 6 | 13% | 18 | 38% | 23 | 49% |
| | Estabelecimento de objetivos e metas | 3 | 6% | 14 | 30% | 30 | 64% |
| | Dimencionamento de mercado | 10 | 21% | 16 | 34% | 21 | 45% |
| | Mapeamento da concorrência | 14 | 30% | 16 | 34% | 17 | 36% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 1 evidencia que a maioria dos gestores, 49% dos respondentes, utilizam o planejamento de curto e longo prazo na sua empresa. O que se pode notar é que tal planejamento é aplicado na operacionalidade dessas empresas na forma de objetivos e metas, uma vez, que o percentual de gestores que se utiliza desses métodos é de 64%. Para o item dimensionamento do mercado os respondentes afirmaram em 45% que possuem conhecimento sobre as informações sobre os acontecimentos de mercado para seu determinado ramo de atividade.

Um equilíbrio nas respostas se mostra evidente na questão relacionada ao mapeamento da concorrência, onde praticamente 1/3 dos respondentes relatam não conhecer seus concorrentes, neste sentido outro terço dos respondentes não possuem informações específicas sobre sua concorrência de modo a conhecê-la completamente, e o terço final com percentual de 36% relata conhecer a concorrência.

Para as questões vinculadas aos clientes, os resultados constam da Tabela 2. Os respondentes que alegaram possuir conhecimento sobre a localização de suas clientes totalizaram 51%. O conhecimento evidenciado pelo mapeamento da clientela, faz com que os gestores tenham uma base de dados com informações

cadastrais de seus clientes, num percentual de 68%, tal cadastro favorece os gestores no sentido de possibilitar o contato efetivo com seus clientes, podendo-se aproveitar disso para alavancar seus negócios.

Tabela 2 - Questões vinculadas aos clientes.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Clientes** | Mapeamento de clientes | 10 | 21% | 13 | 28% | 24 | 51% |
| | Cadastro de Clientes | 5 | 11% | 10 | 21% | 32 | 68% |
| | Expectativas de compra | 4 | 9% | 12 | 26% | 31 | 66% |
| | Priorização de Prazo de entregas | 11 | 23% | 4 | 9% | 32 | 68% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação ao item expectativas de compras, 66% dos gestores relataram que os clientes manifestam seus interesses e desejos em relação aos produtos oferecidos pelas empresas, isso pode fazer com que a empresa que atenda tal demanda seja valorizada pelo cliente e, consequentemente, continue a adquirir produtos da mesma, além de tornar-se promotora da empresa para outras pessoas, em decorrência de sua satisfação.

Neste sentido, 68% dos respondentes afirmaram ter responsabilidade sobre o prazo de entregas das mercadorias acordadas com seus clientes, tal fato se reflete no bom relacionamento adquirido entre empresa e cliente, uma vez que a priorização no prazo de entrega está diretamente relacionada com a questão de relação estabelecida entre as partes.

Na Tabela 3 evidenciam-se as respostas das questões vinculadas as pessoas, 87% dos gestores afirmaram possuir equipe de vendas para atender os clientes, esse percentual demonstra que grande parte das empresas analisadas possuem funcionários trabalhando de forma integral na organização; 45% dos respondentes relataram que a necessidade de treinamento dos funcionários é esporádica, ou seja, aplicada em algumas situações, esse mesmo percentual se reflete na aplicação do treinamento aos colaboradores, por entenderem que somente em algumas situações verificadas é preciso disponibilizar treinamentos.

Tabela 3 - Questões vinculadas às pessoas.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pessoas** | Equipe de vendas para atendimento aos clientes | 5 | 11% | 1 | 2% | 41 | 87% |
| | Necessidade de treinamento | 7 | 15% | 21 | 45% | 19 | 40% |
| | Treinamento de funcionários | 10 | 21% | 21 | 45% | 16 | 34% |
| | Estabelecimento de objetivos e estratégias de ação | 8 | 17% | 16 | 34% | 23 | 49% |
| | Definição de metas de vendas | 6 | 13% | 14 | 30% | 27 | 57% |
| | Conhecimento da Legislação Trabalhista | 4 | 9% | 13 | 28% | 30 | 64% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que diz respeito ao item estabelecimento de objetivos e estratégias de ação, 49% dos respondentes salientam possuir tais métodos aplicados aos seus funcionários, e que 57% dos gestores delegam metas de vendas aos colaboradores, por meio de tais estratégias gerenciais. Acerca da legislação trabalhista, 64% dos gestores afirmam conhecer as leis que regem a relação entre o empregado e o empregador.

Os resultados da Tabela 4 apontam que 81% dos respondentes possui constante busca por novos fornecedores, para assim possibilitar a diversificação de empresas que forneçam o mesmo produto. Pode-se salientar também que 68% dos respondentes afirmaram possuir um cadastro de fornecedores ativo.

Com maior igualdade entre as respostas, se evidencia a questão relacionada à ponderação do desempenho dos fornecedores, entretanto a maioria das empresas, representadas por 43%, relatam possuir registro da capacidade dos seus fornecedores em questões ligadas, principalmente, ao prazo de entrega dos produtos e quanto à agilidade de atendimento de seus fornecedores.

Tabela 4 - Questões vinculadas aos fornecedores.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fornecedores** | Diversificação de fornecedores | 4 | 9% | 5 | 11% | 38 | 81% |
| | Cadastro de fornecedores | 8 | 17% | 7 | 15% | 32 | 68% |
| | Ponderação do desempenho dos fornecedores | 13 | 28% | 14 | 30% | 20 | 43% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação as questões vinculadas à qualidade e a produtividade da empresa (Tabela 5), 68% dos gestores relataram possuir conhecimento sobre mecanismos de cálculo que mensurem o desempenho de produtividade da entidade. Ainda, 64% dos respondentes advogaram ter em suas empresas padrões definidos em suas atividades para a maximização de qualidade e agilidade.

Entretanto, mesmo a maioria das empresas possuindo padronização de atividades, a avaliação perante os clientes é identificada como um meio de se ter *feedback* sobre tais atividades, pois 51% dos gestores afirmaram questionar seus clientes sobre a qualidade e agilidade com que estão sendo atendidos, e se ambas as condições suprem suas expectativas.

Tabela 5 - Questões vinculadas à qualidade e produtividade.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Qualidade e Produtividade** | Mecanismos de cálculo da produtividade da empresa | 6 | 13% | 9 | 19% | 32 | 68% |
| | Padronização para a qualidade e agilidade | 6 | 13% | 11 | 23% | 30 | 64% |
| | Avaliação da qualidade perante as expectativas dos clientes | 8 | 17% | 15 | 32% | 24 | 51% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados da Tabela 6, indicam que 47% dos gestores utilizam-se do *marketing* para promover seu ponto de venda, com a finalidade de aumentá-las; neste sentido, 62% revelaram realizar promoções para atrair clientes, diretamente relacionado ao fato de se realizar o *marketing* do ponto de venda, pois uma vez

divulgada a empresa e seus produtos, as promoções são identificadas como uma ação para que as vendas sejam efetivadas.

Tabela 6 - Questões vinculadas ao ponto de venda.

| | Questões | Não possuo/ Não utilizo/ Não realizo | % | Utilizo, mas esporadicamente | % | Possuo/ Utilizo/ Realizo | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ponto de Venda** | *Marketing* PDV | 15 | 32% | 10 | 21% | 22 | 47% |
| | Realização de promoções | 4 | 9% | 14 | 30% | 29 | 62% |
| | Conhecimento de fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes | 1 | 2% | 13 | 28% | 33 | 70% |
| | Percepção de promoções adequadas | 4 | 9% | 14 | 30% | 29 | 62% |
| | Informar clientes sobre promoções | 4 | 9% | 7 | 15% | 36 | 77% |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Questionados a respeito do conhecimento dos fatores que influenciam as decisões de compras dos clientes, 70% dos gestores afirmaram possuir contato informal com seus clientes para buscar identificar quais são os fatores que motivam a compra de produtos; 62% dos respondentes indicaram que conseguem identificar o momento adequado de se realizar promoções. E em relação as promoções realizadas, 77% dos gestores relataram informar seus clientes sobre a realização das mesmas.

Cabe salientar que os gestores na maioria das vezes responderam possuir, utilizar ou realizar determinada questão em seu negócio, isso denota que os fatores a eles expostos exercem influência na gestão de seus empreendimentos.

## 4.2. Análise Fatorial

Como primeiro passo para aplicação da análise fatorial, é preciso identificar se existem valores significativos de variáveis que possam justificar a aplicação da técnica, para isso utiliza-se do teste de esfericidade de Bartlett, complementada pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO. Hair *et al.* (1998) afirmam que os valores do teste KMO que forem iguais ou inferiores a 0,50 representam que utilizar-se da análise fatorial é inadequado, e que valores superiores a 0,50 apontam a

possibilidade de utilização dessa técnica estatística. Conforme Tabela 7, pode-se observar os testes de Bartlett e KMO.

Tabela 7 - Testes de Bartlett e Kaiser-Mayer-Olkin (KMO).

| | | |
|---|---|---|
| Teste de Kaiser-Mayer-Olkin para Adequação dos Dados | | 0,5761 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | **Qui-Quadrado** | 561,995 |
| | Df | 276 |
| | Sig. | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O teste KMO apresentou valor igual a 0,5761, o que torna, conforme o conceito de Hair *et al.* (1998), a análise fatorial passível de aplicação. Com relação ao teste de esfericidade de Bartlett, nota-se que o mesmo apresentou um valor de 0,000, evidenciando que existe correlação entre as variáveis analisadas. Os componentes principais extraídos da análise fatorial, conforme se observa na Tabela 8.

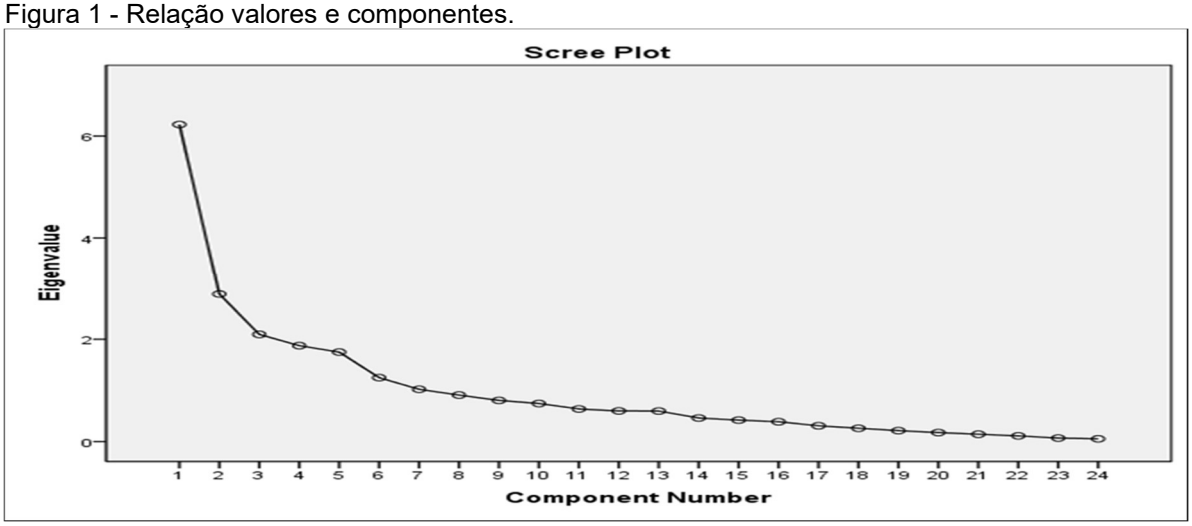
Tabela 1 - Extração dos componentes principais.

| | Somas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somas rotativas de carregamentos ao quadrado | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Componente | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 6,226 | 25,942 | 25,942 | 2,935 | 12,229 | 12,229 |
| 2 | 2,884 | 12,016 | 37,958 | 2,775 | 11,564 | 23,793 |
| 3 | 2,094 | 8,726 | 46,684 | 2,766 | 11,526 | 35,319 |
| 4 | 1,874 | 7,809 | 54,493 | 2,477 | 10,322 | 45,641 |
| 5 | 1,749 | 7,286 | 61,780 | 2,340 | 9,751 | 55,392 |
| 6 | 1,249 | 5,204 | 66,983 | 2,153 | 8,970 | 64,362 |
| 7 | 1,022 | 4,259 | 71,242 | 1,651 | 6,880 | 71,242 |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação a Tabela 8, podem ser verificados os autovalores para cada um dos fatores calculados, bem como, os respectivos percentuais de variância, individual e cumulativa. O critério para o tratamento dos dados foi considerar apenas os fatores que apresentassem valores superiores a 1, neste sentido, foi possível identificar 7 fatores, com valor superior a 1, dos 24 analisados. Estes 7 fatores explicam 71% das variâncias das medidas originais (Figura 1).

Figura 1 - Relação valores e componentes.




Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os 7 fatores de maior representatividade são apresentados na Tabela 9, com as respectivas questões vinculadas a cada fator de influência. Posteriormente ao agrupamento das questões pode-se identificar a similaridade entre os fatores e as questões vinculadas. Considerando essa similaridade, o Fator 1 é denominado Planejamento; o Fator 2 = Política de Fornecedores; o Fator 3 = Gestão de Pessoas; o Fator 4 = Mapeamento de Mercado e Clientes; o Fator 5 = Informações Mercadológicas; o Fator 6 = Estratégia de Marketing, e o Fator 7 = Análise de Clientes.

Tabela 2 – Agrupamento das questões por fator de influência.

| Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 | Fator 5 | Fator 6 | Fator 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Planejamento** | **Política de Fornecedores** | **Gestão de Pessoas** | **Mapeamento de Mercado e Clientes** | **Informações Mercadológicas** | **Estratégia de *Marketing*** | **Análise de Clientes** |
| Estabelecimento de objetivos e metas | Diversificação de fornecedores | Cadastro de Clientes | Planejamento de curto e longo prazo | Expectativas de compra | Realização de promoções | Conhecimento de fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes |
| Estabelecimento de objetivos e estratégias de ação | Cadastro de fornecedores | Priorização de Prazo de entregas | Dimensionamento de mercado | Avaliação da qualidade perante as expectativas dos clientes | Percepção de promoções adequadas | |
| Definição de metas de vendas | Ponderação do desempenho dos fornecedores | Equipe de vendas para atendimento aos clientes | Mapeamento da concorrência | Marketing PDV | | |
| | Mecanismos de cálculo da produtividade da empresa | Necessidade de treinamento | Mapeamento de clientes | | | |
| | Padronização para a qualidade e agilidade | Treinamento de funcionários | | | | |
| | | Conhecimento da Legislação Trabalhista | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se dizer que o principal fator que influência na gestão das micro e pequenas empresas de Prudentópolis/PR é o Planejamento, que representa 12,229% da variância, conforme Tabela 8. Neste sentido, as MPE's estudadas consideram tal fator como sendo preponderante para a gestão de suas organizações. O segundo fator de maior influência é o de Política de Fornecedores, o mesmo abrange 11,564% da variância (Tabela 8). Identifica-se com base nas análises realizadas que o fator: Fornecedores, exerce grande influência na gestão das MPE's investigadas, tais empresas levam em conta a política e o relacionamento que exercem com seus fornecedores.

O terceiro fator do ranking é o de Gestão de Pessoas, compreende 11,526% da variância. O quarto fator de maior relevância é o de Mapeamento de Mercado e Clientes, representando 10,322% da variância. O *ranking* dos fatores indica o quinto fator de maior relevância como sendo o de Informações Mercadológicas, representando 9,571% da variância. Em relação ao sexto fator da pesquisa, pode-se verificar como sendo Estratégia de *Marketing*, com a representação de 8,970% da variância. O sétimo e último fator é o de Análise dos Clientes, que apresenta 6,880% da variância, conforme apresentado na Tabela 8.

Pode-se evidenciar, portanto, que de maneira geral há uma similaridade entre os fatores identificados na pesquisa de Neitzke e Oliveira (2014) e os fatores identificados nesta pesquisa, mas com diferentes posições no *ranking* de fatores (Quadro 1).

Quadro 1 - Comparação entre os estudos.

| Neitzke e Oliveira (2014) | Klüber, Ribeiro e Gerigk (2019) |
|---|---|
| Local: Região Sul do Rio Grande do Sul | Local: Região Central do município de Prudentópolis-PR |
| Fator 1 – Gestão de Pessoas | Fator 1 – Planejamento |
| Fator 2 – Estratégia de Marketing | Fator 2 – Política de Fornecedores |
| Fator 3 – Mapeamento de Clientes e Fornecedores | Fator 3 – Gestão de Pessoas |
| Fator 4 - Planejamento | Fator 4 – Mapeamento de Mercado e Clientes |
| Fator 5 – Estratégia de Atendimento aos Clientes | Fator 5 – Informações Mercadológicas |
| Fator 6 – Informações Mercadológicas | Fator 6 – Estratégia de Marketing |

| | |
|---|---|
| Fator 7 – Política de Fornecedores | Fator 7 – Análise de Clientes |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A presente pesquisa identificou também um fator diferente da pesquisa base, a Análise de Clientes, relacionada a satisfação dos clientes quando da decisão de compra dos mesmos. Outro fator que apresenta diferença de um estudo para outro é o Mapeamento de Clientes, que na pesquisa de Neitzke e Oliveira (2014) esteve em conjunto com o Mapeamento de Fornecedores, e por sua vez na atual pesquisa o Mapeamento de Clientes se agrupou ao Mapeamento de Mercado.

Neste sentido, entende-se que as micro e pequenas empresas sofrem influências de diversos fatores, independentemente da região que se localizam no país, considerando sempre que cada região possui suas particularidades, e que isso pode ser notado pela diferença da ordem no *ranking* em que se encontram os fatores da pesquisa de Neitzke e Oliveira (2014) e a do presente estudo, também por esta pesquisa identificar novos fatores não identificados nas empresas estudadas no Rio Grande do Sul.

### 4.3. Análise Questões Abertas

Neste item foram tratadas as análises das questões abertas propostas no questionário. Para esse tópico foi utilizado o *Software* Itamuteq, que procedeu análise de conteúdo das respostas dos gestores para destacar as palavras que representam suas respostas de maneira conjunta. Os resultados apresentados nas Figuras 2, 3 e 4.

Figura 2 – Demais fatores de influência.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Figura 2 está relacionada à primeira questão aberta realizada aos gestores das micro e pequenas empresas estudadas. Tal questionamento solicitou aos respondentes a descrição de demais fatores que exercem influência na gestão de seus empreendimentos, que não haviam sido listados nas questões fechadas.

Pode-se observar que as palavras em destaque têm relação com as questões de maior influência respondidas pelos gestores, conforme descrito na análise fatorial, pois os itens Cliente e Planejamento, destacados nessa questão, ocupam a quarta e primeira posição no ranking fatorial, respectivamente. Ou seja, os respondentes compactuam das questões analisadas no tópico da análise fatorial, não citando outros fatores de maior relevância que não foram citados nas questões fechadas.

Neste sentido, entende-se que tais empresas são extremamente preocupadas com os fatores relacionados a atendimento de qualidade aos clientes e à organização de planejamento estratégico.

A segunda questão respondida pelos gestores das MPE's analisadas, está relacionada com as dificuldades de se fazer a gestão do empreendimento, conforme suas percepções (Figura 3). A principal dificuldade enfrentada pelos gestores das micro e pequenas empresas da região central de Prudentópolis é a Concorrência. Ou seja, possuem dificuldades na gestão de seu negócio, por conta de algum fator relacionado aos seus concorrentes.

Figura 3 – Dificuldade em se fazer gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Destaca-se também algumas palavras expostas a figura, que possuem relação com o fator Gestão de Pessoas, como por exemplo as palavras “funcionário” e “motivação”, levando a entender que outra dificuldade enfrentada pelos gestores dessas empresas é manter os funcionários motivados em suas funções.

Há de se considerar também que questões relacionadas aos produtos, que são fatores de dificuldade na gestão, tendo em vista, que tal palavra aliada a compra e venda (Figura 3), sugere que esses gestores consideram realizar a gestão de compra e venda do produto, como um fator de dificuldade na gestão.

Por fim, a última questão aberta indagou os gestores das MPE’s, quais são os determinantes para realizar uma boa gestão nas empresas deste porte, especificamente, no município de Prudentópolis.

A Figura 4 evidencia que os gestores das empresas estudadas entendem como determinante para realizar a gestão dos empreendimentos de micro e pequeno porte, relacionar-se com seus Clientes, identificado pela relação da atratividade do preço e pela qualidade oferecida no atendimento, bem como, pela agregação de novos clientes devido à qualidade de seus produtos.

Figura 4 – Fator determinante para a gestão em Prudentópolis/PR.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Novamente o fator Planejamento ficou em destaque, identificando, portanto, que segundo os gestores respondentes é um fator determinante para realizar-se a gestão em micros e pequenos empreendimentos.

Em síntese, quando analisadas as três questões abertas, pode-se dizer que as mesmas são consoantes às questões apresentadas na Análise Fatorial, corroborando, portanto, com o *ranking* dos fatores que influenciam a gestão das MPE's investigadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou os fatores que influenciam o gerenciamento de micro e pequenas empresas no município de Prudentópolis-PR. Neste sentido, para delimitar as análises, a investigação pautou-se na importância da região central da área urbana do município, selecionando como amostra os micro e pequenos empreendimentos localizados em tal região.

Inicialmente, identificou-se que das 47 empresas que responderam a pesquisa a maioria dos empreendimentos são do ramo de vestuário, representando por 38% das empresas participantes da pesquisa. Cabe destacar ainda, que das 47 organizações respondentes, 70% dos gestores são mulheres.

Com relação aos estudos realizados na análise fatorial, foi possível identificar o agrupamento das questões aplicadas no questionário, levando a possibilidade de se identificar quais são os fatores que influenciam a gestão das micro e pequenas empresas pesquisadas. Sendo assim, foram identificados sete fatores de influência, podendo ser ranqueados conforme os percentuais de variância na análise fatorial, de forma a evidenciar que o fator de maior influência nas MPE's estudadas é o Planejamento, o segundo fator é Política de Fornecedores, o terceiro é Gestão de Pessoas, o quarto fator é Mapeamento de Mercado e Clientes, o quinto é Informações Mercadológicas, o sexto fator é Estratégia de Marketing e por fim, o sétimo fator do *ranking* é Análise de Clientes.

Com base nos resultados apresentados, pode-se considerar que as micro e pequenas empresas da região central da cidade de Prudentópolis-PR, enfatizam questões relacionadas ao Planejamento da organização, levando a entender que essas empresas estão preocupadas com o modo de como planejam seus ideais de negócio e mercado, pensando na eficiência da gestão organizacional de modo que esta seja consequência de um bom planejamento, anteriormente realizado.

Destaca-se ainda, que as empresas analisadas são criteriosas com relação aos produtos que compram, pois, o fator Política de Fornecedores é o segundo do *ranking*, identificando assim, que esses empreendimentos verificam a procedência e qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores, tendo em vista que desejam oferecer a mesma procedência e qualidade aos seus clientes.

Outro fator que denota importância para as MPE's estudadas é a questão dos Clientes, pois, principalmente nas questões abertas, uma das palavras que tem maior destaque é Clientes. Com isso, pode-se presumir que os empreendimentos estudados consideram a satisfação de seus clientes como um fator de relevância para o desenvolvimento de seu negócio.

Pode-se dizer que os micro e pequenos empreendimentos estudados possuem fatores que influenciam a gestão similares as MPE's ao do estudo de Neitzke e Oliveira (2014), mas que por sua vez, também possuem características diferentes das empresas gaúchas.

Conclui-se, portanto, que as micro e pequenas empresas que tem seus empreendimentos localizados na região central da cidade de Prundentópolis,

estado do Paraná, apesar de possuírem todas as dificuldades que qualquer micro e pequeno empreendimento enfrenta, consideram diversos fatores para a tomada de decisão e que o gerenciamento de seus negócios é pautado essencialmente em planejamento, fato que pode levar essas empresas a longevidade organizacional, pois, conforme preconiza a literatura relativa às pequenas organizações com fins lucrativos, um dos principais motivos da mortalidade de micro e pequenas empresas é a falta de planejamento, algo que conforme o presente estudo está sendo levado em conta para a realização da gestão nos empreendimentos analisados.

A limitação deste estudo, está ligada ao seu desenvolvimento somente no município de Prudentópolis (PR), isso faz com os resultados se limitem a cultura organizacional das MPE's da cidade estudada e não de uma região mais ampla. Para futuras pesquisas sugere-se verificar os fatores de influência de uma determinada região, para que se possa compreender a realidade de um maior número de empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBANEZ. T.; BONIZIO. R. C. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa, PB, **Anais...** CBC, 2007.

ALMEIDA, D. C. *et al*. **A relevância da contabilidade gerencial na gestão empresarial.** 2013. Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Três Lagoas, 2013.

ATKINSON, A. A. *et al*. Tradução André Olimpo. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

CARVAJAL JÚNIOR. C. J.; KAWAMOTO JÚNIOR. L. T. Empreendedorismo: Uma análise dos fatores a serem considerados no desenvolvimento de novos negócios. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**. Osasco, v. 3, n. 1, p. 80-96, jan./jun. 2017.

COUTEN, J. J. **Contabilidade gerencial**: ferramenta de gestão para a tomada de decisões de micro e pequenas empresa. Nova Xavantina, 18 ago. 2018. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/contabilidade-gerencial-ferramenta-de-gestao-para-a-tomada-de-decisoes-de-micro-e-pequenas-empresas/89306.> Acesso em: 18 ago. 2020.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista de Administração.** São Paulo, 10 mar. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/06.pdf >. Acesso em 10 mar. 2020.

GOMES. D. H. **Gestão Empresarial de Micro e Pequenos Negócios:** Um modelo de Administração para as MPE's de Palmas-TO. 2011. Tese (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Faculdade Alves Faria. Goiânia, 2011.

HAIR, J. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5a edição. São Paulo: Bookman Editora, 1998.

JACOBSEN, A. L. **Metodologia Científica** (Orientação ao TCC). Universidade Federal de Santa Catarina, INPEAU – IFSC, Curso de Gestão e Liderança 2016. Santa Catarina, 2016.

NEITZKE A. C. A.; OLIVEIRA R. M. Um estudo dos fatores que influenciam o processo de gestão de micro e pequenas empresas gaúchas. XIV Congresso Usp Controladoria e Contabilidade, SP. **Anais...** CUSPCC 2014.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO. G. C. Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão. **Revista Eletrônica do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, v, 11. n. 2, p. 1-24, mar/abr. 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETRY. L. I.; NASCIMENTO. A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças USP.** São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2009.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 31 ago. 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 31 ago. 2020.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 30 mar. 2019. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SILVA, C. C. **A importância da Contabilidade Gerencial para o processo de tomada de decisão.** 2008. Tese. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS). Brasília, 2008.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A.; LIMA, A. A. T. F. C. Identificação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas: Construindo uma escala de mensuração.

**Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, v. 14, n. 4, p. 11-27**.** Blumenau, Santa Catarina, 2009.