



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNAELLE FERREIRA DE SOUSA  
CINTHIA MOURA DE ALBUQUERQUE**

**DIFICULDADES E SOLUÇÕES GERENCIAIS DAS PEQUENAS EMPRESAS DO  
RAMO DE VESTUÁRIO DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS**

**FORTALEZA  
2021**

BRUNAELE FERREIRA DE SOUSA  
CINTHIA MOURA DE ALBUQUERQUE

DIFICULDADES E SOLUÇÕES GERENCIAIS DAS PEQUENAS EMPRESAS DO  
RAMO DE VESTUÁRIO DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Contabilidade da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Talyta Eduardo Oliveira.

FORTALEZA  
2021

BRUNAELE FERREIRA DE SOUSA  
CINTHIA MOURA DE ALBUQUERQUE

DIFICULDADES E SOLUÇÕES GERENCIAIS DAS PEQUENAS EMPRESAS DO  
RAMO DE VESTUÁRIO DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

Artigo TCC apresentado no dia 14 de junho de 2021 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Contabilidade na Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO – tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Me Talyta Eduardo Oliveira  
Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cristiane Madeiro Araújo  
Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

---

Prof<sup>o</sup>. Me. Oliver Cunha Sampaio Filho  
Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero agradecer a Deus pelo dom da vida, por não nos deixar desanimar e por nos permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Em segundo, quero agradecer as nossas famílias e aos nossos amigos por todo apoio, paciência, compreensão, e por sempre nos incentivarem a lutar pelos nossos objetivos.

E, também, à nossa querida orientadora Talyta Eduardo Oliveira, que foi fundamental para a realização desse trabalho, em todos os conselhos, nas correções e paciência com que nos guiou durante essa etapa.

# DIFICULDADES E SOLUÇÕES GERENCIAIS DAS PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE VESTUÁRIO DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

Brunaelle Ferreira De Sousa<sup>1</sup>  
Cinthia Moura De Albuquerque<sup>2</sup>

## RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem uma grande importância, pois é através delas que são gerados empregos e renda para a população. No entanto, diante da pandemia do coronavírus, essas empresas passaram a mudar sua rotina de trabalho se adaptando às mudanças ocorridas. O Objetivo central do presente trabalho é analisar as dificuldades e as soluções gerenciais utilizadas na tomada de decisão de gestores de micro e pequenas empresas de um bairro de Fortaleza/Ce, durante a pandemia de COVID-19, no ramo de vestuário. O tipo de pesquisa realizada para conhecer a realidade desses negócios foi a pesquisa descritiva, onde conseguimos realizar um levantamento de informações utilizando de perguntas respondidas por essas empresas. Observou-se que parte delas, apresenta um grande despreparo diante de um problema inesperado, os gestores não estão capacitados para realizar um controle adequado, os preços são, em sua maioria, considerando o preço de mercado ou um preço menor do que o de mercado, e poucos gestores fazem planejamento, bem como projeções de redução ou de aumento de vendas com base no cenário atual. Conclui-se que se reduziu o faturamento dessas empresas no início da pandemia; as empresas precisaram começar a oferecer suas mercadorias pelas mídias sociais. Com relação às soluções, algumas empresas optaram por reduzir preços sem nenhum estudo prévio, algumas empresas optaram por fazer um planejamento financeiro e as que o fizeram observaram melhora. Conclui-se que as empresas em sua maioria têm um baixo potencial de controle gerencial.

**Palavras-chaves:** Micro e Pequenas Empresas. Coronavírus e Controle Gerencial. Planejamento Financeiro.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis, pela Unifametro.

<sup>2</sup> Graduanda em Ciências Contábeis, pela Unifametro.

## **ABSTRACT**

Micro and small companies are of great importance, as it is through them that jobs and income are generated for the population. However, given the coronavirus pandemic, these companies started to change their work routine, adapting to the changes that took place. The main objective of this work is to analyze the difficulties and the solutions management tools used in the decision-making of managers of micro and small companies in a neighborhood of Fortaleza/Ce, during the COVID-19 pandemic, in the clothing industry. The type of research carried out to know the reality of these businesses was descriptive research, where we were able to carry out a survey of information using questions answered by these companies. It was observed that part of them presents a great unpreparedness in front of an unexpected problem, managers are not able to carry out an adequate control, prices are mostly considering the market price or a price lower than the market, and few managers plan, as well as project sales reduction or increase based on the current scenario. It is concluded that the billing was reduced these companies at the beginning of the pandemic; companies needed to start offering their wares through social media. With regard to solutions, some companies chose to reduce prices without any prior study, some companies chose to carry out a financial plan and those that did saw an improvement. It is concluded that companies most of them have a low potential for management control.

**Keywords:** Micro and Small Businesses. Coronavirus and Management Control. Financial planning.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm um papel crucial na economia brasileira, a flexibilidade desses pequenos negócios faz com que eles estejam alocados tanto em municípios pequenos como também nas grandes cidades, permitindo assim uma enorme abrangência para esse segmento.

Segundo o estudo realizado em 2017, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), as MPE já correspondem a 30% do valor adicionado ao PIB do País. O estudo ainda aponta que as atividades de comércio e de serviço correspondem a 23% dos 30% do PIB, sendo essas as atividades de maior força das MPE. A relevância desses pequenos negócios para a economia é cada vez mais crescente, sendo eles o responsável por grande parte dos empregos formais do país, representando 66% dos empregos no comércio, 48% nos serviços e 43% na indústria.

Em meio à crise econômica gerada pelo Coronavírus, a situação dessas empresas precisou mudar drasticamente. Para que muitas delas não fechassem as portas foi preciso se adaptar ao novo cotidiano, tendo que se reinventar para atender as necessidades dos clientes, já que tiveram que manter seus horários de funcionamento reduzidos e até mesmo se manter de portas fechadas, por não fazerem parte das atividades essenciais, diante disso foi preciso criar novas estratégias para dá continuidade às suas atividades. (PORTAL G1, 2021).

A contabilidade é fundamental na vida econômico-financeira da empresa, sendo essa responsável por analisar, registrar e interpretar os fenômenos ocorridos com o patrimônio da entidade (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

Nesse segmento, a contabilidade financeira tem sua perspectiva voltada para os agentes externos da organização, os fatos que por ela são registrados são eventos ocorridos no passado. A contabilidade gerencial está ligada aos interesses dos gestores e busca a eficiência interna da empresa, utiliza como base as informações financeiras para realizar e para construir

novos cenários e implantar melhorias visando o futuro da empresa (COSTA, 2011).

Já a contabilidade gerencial é, portanto, o ramo da contabilidade que tem a finalidade de atender internamente a administração da empresa, fornecendo informações analíticas e específicas, proporcionando assim uma tomada de decisão assertiva aos seus administradores (IUDÍCIBUS, 2020).

A utilização das ferramentas internas de controle gerencial é indispensável para as empresas que buscam a eficiência das suas operações, são elas que definem e compreendem os planos, os deveres e as responsabilidades da empresa, com a finalidade estratégica de mapear e assegurar a exatidão dos relatórios fornecidos, garantindo aos seus administradores que as atividades realizadas estejam conforme as atividades planejadas (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

Em tempos de pandemia, é possível ver a necessidade da aplicabilidade desses controles dentro das organizações. Logo, tanto as micro e pequenas empresas assim como as demais têm sentido na pele o impacto que essa falta de controle pode trazer, com a pandemia muitas empresas reduziram seus custos de produção, porém a comercialização de produtos e serviços também diminuíram, acarretando à falta de recursos e à manutenção dessas empresas no mercado.

Diante disso, tem-se como questão de pesquisa: Quais as dificuldades e as soluções gerenciais utilizadas na tomada de decisões de gestores de micro e pequenas empresas de um bairro de Fortaleza/Ce durante a pandemia de COVID-19, do ramo de vestuário?

Para atender a questão de pesquisa, tem-se como objetivo geral: A análise das dificuldades e das soluções gerenciais utilizadas na tomada de decisão de gestores de micro e pequenas empresas de um bairro de Fortaleza/Ce durante a pandemia de COVID-19 do ramo de vestuário.

Os objetivos de pesquisa são 1). Destacar o cenário econômico em que se encontram as micro e pequenas empresas 2). Verificar os controles financeiros aplicados antes da pandemia do coronavírus 3). Identificar os controles que surgiram durante a pandemia do coronavírus.

As micro e pequenas empresas representam uma boa parte do PIB brasileiro, sendo uma das que mais emprega no país. Com as consequências



da pandemia ocasionada pelo coronavírus, muitas empresas tiveram que *fechar as portas* e outras precisaram encontrar outros meios para não chegar a essa situação, muitas dessas empresas não estavam preparadas financeiramente para atravessar essa crise econômica; a falta de planejamento e controle financeiro é um dos principais problemas encontrados por essas empresas. A crise econômica gerada pelo coronavírus veio para mostrar a real situação dessas empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado em dois tópicos, a saber: o controle interno e a contabilidade gerencial.

### **2.1 CONTROLE INTERNO**

O controle interno nada mais é que uma garantia que as empresas têm em relação à execução dos objetivos; oferece relatórios com informações reais e confiáveis. O controle interno pode ser dividido em duas fases, sendo elas as de prevenção, como o nome já diz, ele pode prever os problemas antes que eles aconteçam e, assim, implementar ferramentas necessárias para a segurança dos ativos. Já o controle detectivo, detecta problemas ocorridos durante qualquer processo realizado, sejam eles, intencionais ou não (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Crepaldi e Crepaldi (2017) define controle interno como um sistema que compreende um conjunto de procedimentos, métodos e medidas capazes de promover a eficácia das operações, objetivando o cumprimento das normas adotadas pela empresa e a exatidão dos relatórios, minimizando os riscos e resguardando os ativos da empresa.

Segundo Copello (2020) o controle interno tem a função de promover a eficiência da operação e as práticas das diretrizes administrativas estabelecidas pela organização e garantir que os métodos e medidas adotadas sejam eficazes na sua atuação, apontando possíveis falhas nos processos para que sejam retificados e para evitar a reincidência desses e, com isso, eliminar ou reduzir os riscos impostos a esta.

As mudanças na economia provocam concorrência acirrada em todas as atividades de negócios, com isso surge à necessidade de um bom controle interno que possa implicar diretamente na identificação imediata, na análise e na avaliação dos fatores internos e externos da organização, podendo garantir aos seus administradores condições favoráveis para o seu processo decisório e, por consequência, elevar as perspectivas dos negócios e torná-lo ainda mais competitivo no mercado Migliavacca (2017). Para ajudar no processo de controle interno, em especial nas questões financeiras, tem-se os relatórios gerados pela contabilidade gerencial.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O objetivo da contabilidade é controlar o patrimônio das organizações, promovendo aos seus usuários a capacidade de análise econômica, financeira e patrimonial.

A contabilidade financeira busca mostrar, através de relatórios, como o balanço patrimonial, demonstração dos resultados, demonstração do fluxo de caixa e as demonstrações do patrimônio líquido, a situação econômica da empresa para agentes externos a organização de forma relevante e objetiva. A contabilidade gerencial busca atender os agentes internos da organização com informações úteis para que o processo decisório ocorra conforme o planejado, sob a ótica e a finalidade do interesse da organização.

Tabela 1 – Principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

Pontos de comparação	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Tipo de usuário	Externos.	Internos.
Interessados na informação	Acionistas, bancos, fornecedores, clientes, outros.	Gestores, controllers e demais responsáveis pela administração da entidade.
Tipos de relatório	Abrange a entidade como um todo.	Abrange parte da entidade: unidades, filiais, departamentos (produção).

Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Em especial, facilitar planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão interna.
Forma dos relatórios	Balanço patrimonial, Demonstrações do Resultado, Fluxo de Caixa e Demonstrações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, Contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, custo, relatórios especiais e não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Obrigações legais podem exigir por trimestre, semestre e ano.	Não há qualquer restrição, de acordo com a necessidade da entidade. Pode ser por dia
Horizonte de tempo considerado	Informações e dados são retrospectivos e históricos.	Histórica e preditiva – orientada para o futuro.

Fonte: Ludícibus (2020)

A princípio a contabilidade gerencial consistia em auxiliar os administradores a reduzir custos e a atingir maior lucratividade ao longo do tempo de existência da empresa. Com o passar dos anos a contabilidade gerencial passou a ser ainda mais importante dentro das empresas, abrangendo diversos departamentos, como também o operacional, garantindo a qualidade dos produtos e eficiência dos serviços. Sendo assim nos relatórios é possível o empreendedor analisar a eficiência dos processos, e quais decisões poderá favorecer a empresa (MARION; OSNI, 2018).

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013) existe uma grande relevância nos dados gerenciais, pois através deles é possível identificar qualquer problema que possa impactar diretamente no futuro da empresa. Esses dados têm como público-alvo os gerentes e os administradores da empresa, e mesmo que os relatórios emitidos pela contabilidade gerencial não sejam obrigados, eles fazem-se necessário para as empresas que buscam gerir bem o seu negócio.

Conforme Ludícibus (2020) a contabilidade gerencial busca através de informações confiáveis, tempestivas e pertinentes atender internamente a administração da empresa para um processo decisório assertivo mediante procedimentos gerencias, tendo como base o presente e o futuro da entidade.

Crepaldi e Crepaldi (2017) relata que a falência das empresas de pequeno porte ocorre pela falta de preparo dos sócios, que muitas vezes são os que administram a empresa e que, sem nenhuma compreensão no gerenciamento dessas informações, tomam decisões que afetam a empresa como um todo.

Os relatórios repassados pela contabilidade gerencial não são padronizados e dependem inteiramente das necessidades que a gestão está tendo naquele exato momento. Os relatórios gerenciais podem tanto abranger várias áreas da empresa como também podem ser direcionados para uma área específica.

Tabela 2 – Relatórios Gerenciais

Relatórios	Finalidade
Relatório Financeiro	Responsável pelo registro das entradas e saídas de dinheiro da empresa, podemos citar entre eles, contas a pagar, contas a receber, despesas etc.
Relatório de Satisfação	Voltado para opinião do cliente sobre um serviço ou compra de produtos, já para o colaborador sua opinião no ambiente de trabalho.
Relatório de Crescimento	Diretamente ligado com a captação de novos clientes e dos números de vendas de determinado período.
Relatório de Controle	Compreende no alcance das metas, se foram atingidas, mas também controla o estoque e os desperdícios.
Relatório de Análise	Define as possíveis soluções diante do surgimento de problemas apontados nas análises.

Fonte: Sebrae (2019)

Marion e Osni (2018) destacou o balanço patrimonial como uma das ferramentas gerenciais mais importantes por conter informações de todas as operações realizadas pela empresa e por demonstrar as operações financeiras realizadas. Destacou também as demonstrações do resultado do exercício e o fluxo de caixa como ferramenta que poderá ser interpretada através dos valores monetários e as informações extraídas podem auxiliar em uma tomada de decisão.

O *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico são ferramentas que tem a função de identificar a informação contábil-gerencial e de avaliar as estratégias traçadas pela empresa (ATKINSON et al., 2015).

O controle de custos é uma ferramenta que tem a finalidade de acompanhar e apresentar o acontecido com os orçamentos e padrões

estabelecidos pela empresa para detectar se as atividades produtivas estão ou não sendo realizadas com eficiência, para evitar possíveis desperdícios (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

O controle financeiro é uma ferramenta utilizada para controlar as operações financeiras geradas, através das entradas e saídas de recursos, objetivando a aplicação correta e o aumento desses recursos (SEBRAE, 2020).

O planejamento estratégico é a parte que define quais os conceitos da empresa, e qual o valor ela pode agregar para se destacar no mercado, que se torna cada vez mais competitivo. Por isso é importante sua execução, para que sejam definidos os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, assim, podendo ser implantadas soluções corretivas (SEBRAE, 2016).

### **3 METODOLOGIA**

Essa pesquisa tem como objetivo analisar as dificuldades e as soluções gerenciais utilizadas na tomada de decisão de gestores de micro e pequenas empresas de um bairro de Fortaleza/Ce, durante a pandemia de COVID-19, no ramo de vestuário.

Para analisar o objetivo pré-definido foi utilizado o método de pesquisa descritiva, conforme Gil (2017). Caracteriza-se por descritiva a pesquisa que tem por objetivo informar os aspectos de determinado grupo ou fenômeno, podendo ir além da simples identificação entre as variáveis.

Essa pesquisa é considerada descritiva, pois busca, através dos atos e fatos, descrever a percepção dos administradores de micro e pequenas empresas em relação à relevância das ferramentas gerenciais.

O procedimento adotado na pesquisa foi o levantamento ou *survey*. O levantamento consiste em um levantamento de informações de um determinado grupo de pessoas, no intuito de conhecer o universo pesquisado e determinar as interrogações para aquilo que se deseja saber, segundo Gil (2017). Essa pesquisa se encaixa como levantamento por fazer interrogações diretas a gestores de micro e pequenas empresas sobre as diretrizes utilizadas no gerenciamento dessas empresas.

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, esta pesquisa é considerada qualitativa. De acordo com Creswell e Creswell (2021), a pesquisa

qualitativa compreende as atitudes e o comportamento que um determinado grupo ou indivíduo pode atribuir a um problema, sendo esse social ou humano, através da análise indutiva dos fatos. Essa pesquisa irá discorrer e compreender como os gestores gerenciam seus negócios, logo, serão interpretadas as respostas obtidas e apresentadas na seção seguinte.

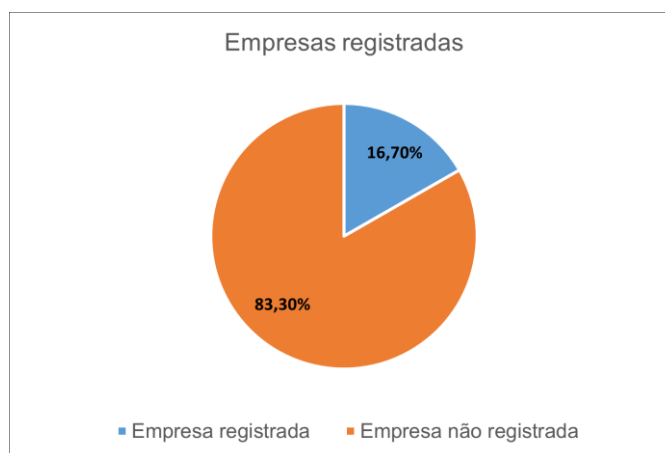
Essa pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário com um grupo de administradores de pequenos negócios que revendem roupas de um fabricante do bairro Jardim Iracema. O questionário é composto por treze perguntas sendo essas objetivas e subjetivas. Os questionários foram repassados para 20 respondentes no dia 18/04/2021 e com prazo para devolução dia 24/04/2021. Obtiveram-se 12 respostas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O objetivo desse tópico é apresentar os resultados obtidos através do questionário aplicado aos empreendedores do ramo de vendas de roupas do bairro Jardim Iracema em Fortaleza - CE, como antes mencionado. A apresentação desses dados foi realizada da seguinte forma: características da empresa antes e durante a pandemia, a visão de negócio dos empreendedores, os métodos de gerenciamento, controle e planejamento da empresa.

Em relação ao gráfico 1, observa-se que das micro e pequenas empresas entrevistadas para a pesquisa, poucas delas possuem registro, apenas 16,7% são formais e 83,3% não possuem registro e trabalham de forma informal.

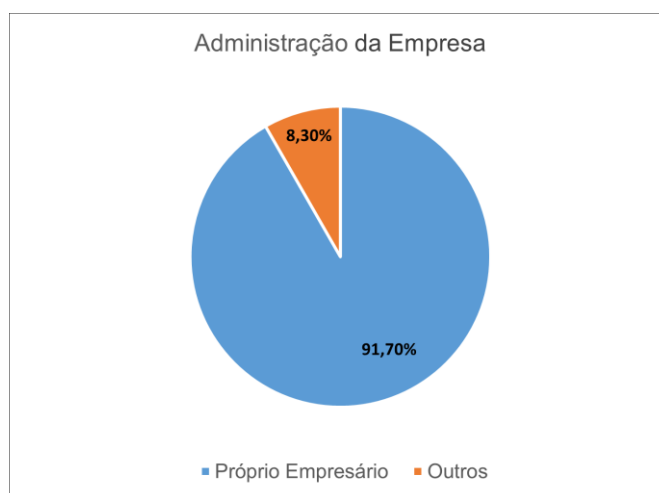
Gráfico 1: Empresas registradas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os pequenos negócios são administrados em sua grande maioria pelos próprios empresários, totalizando um percentual de 91,7%, quanto à minoria desses empresários representada por um percentual de 8,3%, tem seu negócio administrado por outras pessoas.

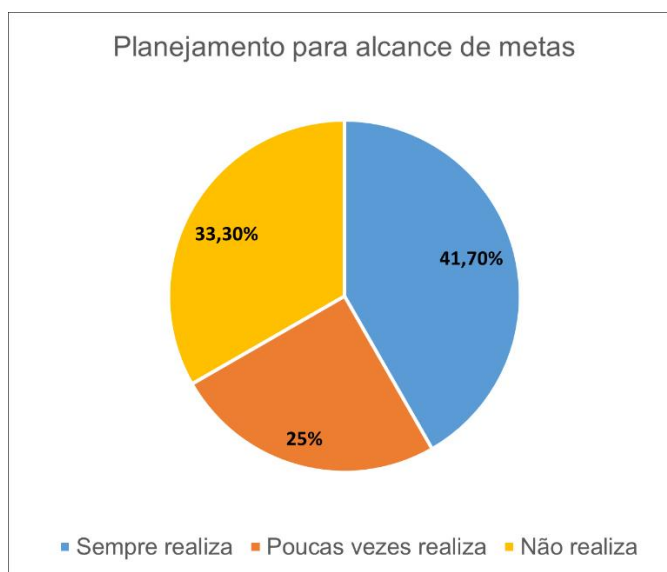
Gráfico 2: Administração da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 3, observa-se que poucas empresas fazem planejamento para o alcance de metas, das entrevistadas apenas 41,7% delas fazem esse processo, 25% realizam em poucas vezes e 33,3% não realizam de forma algum esse procedimento.

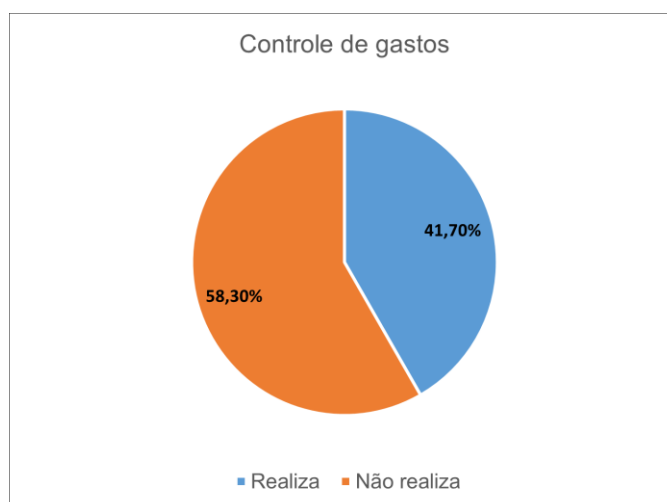
Gráfico 3. Planejamento para alcance de metas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já para o controle de gastos no gráfico 4, 41,7% dessas empresas aplica algum método para poder ter controle dos seus gastos e a maior parte com a porcentagem de 58,3% não realiza o controle dos seus gastos.

Gráfico 4. Controle de gastos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)



#### 4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO RESULTADO DO PLANEJAMENTO

Com base no gráfico 4, algumas dessas empresas responderam como elas conseguem realizar o controle de gastos; entre eles estão: a compra de mercadorias sempre à vista, análise das compras realizadas, a identificação de processos, realiza o controle de gastos com um sistema de gestão adequado, alimentação de planilhas para o controle financeiro e a separação das finanças da empresa, utilizando esta apenas para o seu negócio.

O faturamento de 58,3% das empresas condizia com o planejado, no que diz respeito aos gastos e lucros, outras responderam que poucas vezes este condizia, 33,3% responderam que o faturamento estava dentro do planejado mesmo antes da pandemia do covid-19 e 8,3% apenas responderam que não. Com relação à projeção de vendas foi observado que algumas empresas não costumam realizar esse método e outras buscam realizar e revisá-las com frequência entre 15 e 30 dias.

Das empresas entrevistadas 41,7% buscam fechar o preço de venda, observando os preços de mercado, 41,7% buscam fechar, observando a margem de lucro e 16,7% oferecem o preço menor que o do concorrente direto sem observar a margem de lucro ou os preços de mercado.

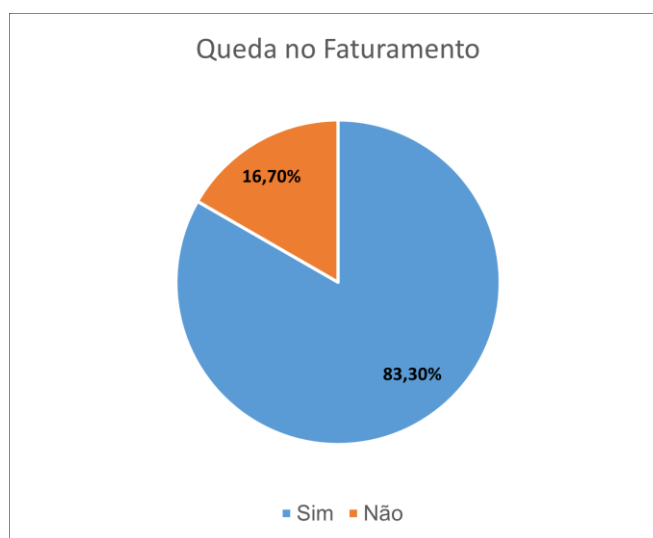
Gráfico 5. Percepção do planejamento: Orçado e Real



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi observado que as empresas da pesquisa tiveram uma queda 83,3% no faturamento durante a pandemia e 16,7% conseguiram manter o faturamento. As empresas que tiveram a queda no seu faturamento informaram que essa queda ocorreu no segundo semestre de 2020 e nenhuma delas realizou o controle da evolução do faturamento.

Gráfico 6. Queda no faturamento durante a Pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foram implementadas em 83,3% das empresas outras modalidades de serviços, como o *delivery* e o atendimento online, para dar continuidade nas atividades, e as outras 16,7% já possuíam esse tipo de atendimento.

A maior dificuldade apontada por essas empresas durante a pandemia foi manter um negócio de portas fechadas, já que muitas delas não possuem uma reserva de emergência. A falta de material e o contato direto com o cliente impossibilitou a continuação do trabalho, e a redução do volume de vendas fez com que algumas empresas realizassem estratégias para continuar no mercado, dentre elas está o Marketing para atrair os clientes e a redução no preço das mercadorias, utilizando como base as estratégias realizadas pela concorrência. Com a redução das vendas muitas empresas tiveram prejuízos.

Observou-se que as empresas da amostra tentaram se manter, mesmo com prejuízos, porém não foi observado em sua maioria uma mudança

de cultura relacionado ao planejamento de compra, mix de produtos e preços, podendo prejudicar em médio prazo a saúde financeira do negócio.

Grande parte das empresas relataram manutenção do faturamento mesmo na pandemia, indicando que recorreram a estratégias de marketing, como venda online, redução de preço, campanhas em Instagram, vendas individualizadas e envio de roupas para a casa do cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as dificuldades e as soluções gerenciais utilizadas na tomada de decisão de gestores de micro e pequenas empresas de um bairro de Fortaleza/Ce, durante a pandemia de COVID-19, no ramo de vestuário.

No geral as empresas são administradas pelos seus proprietários, apenas uma das empresas estudadas tem sua administração descentralizada do sócio. A maioria das empresas analisadas não é registrada e não utiliza de métodos para controlar os custos.

O objetivo específico inicial era destacar o cenário econômico em que se encontram as micro e pequenas empresas. Para atender a este objetivo analisou-se que parte das empresas entrevistadas apresentava um quadro econômico condizente com o orçado e a outra parte já apresentava uma baixa no quadro econômico antes da pandemia. Durante o primeiro semestre da pandemia essas empresas apresentaram uma queda ainda maior no faturamento, tendo em vista as mudanças ocorridas nesse período.

O segundo objetivo específico teve a função de verificar os controles financeiros existentes antes da pandemia do coronavírus. Este objetivo verificou que as empresas utilizam de controles básicos para gerir a parte econômica da empresa como planilhas e um sistema voltado para essa área, tendo em vista a separação das finanças desta e o controle das vendas.

O terceiro objetivo específico era identificar os controles que surgiram após a pandemia do coronavírus. Este objetivo, no entanto, foi atendido parcialmente, mesmo com os impactos gerados nas vendas pela

pandemia as empresas em questão não adotaram a outros tipos de controles, tendo apenas aderido a novas modalidades de atendimento para dar continuidade aos seus serviços.

Por fim, conclui-se que as empresas são bem embrionárias e com isso não se observa controles gerenciais robustos; um pouco mais da metade das empresas analisadas faz planejamento e quando o faz observa o benefício. A redução do faturamento das empresas durante os primeiros meses de pandemia, fez com que as empresas repensassem a forma de captação de clientes e conseqüentemente alavancassem as vendas.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A., KAPLAN, Robert S., MATSUMURA, Ella Mae, YOUNG, S. Mark, **Contabilidade Gerencial**. 4ª Edição, São Paulo. Atlas. 2015.

ACIC. **Planejamento Financeiro: Do Autocontrole a Salvação de Dívidas**. Portal G1, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/acic/noticia/2019/11/28/planejamento-financeiro-do-autocontrole-a-salvacao-das-dividas.ghtml> Acesso em: 09 abr. 2021.

BLB Brasil. **Escola de Negócios, Contabilidade Gerencial: O que é e qual a sua Importância**. 2016. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/contabilidade-gerencial/#:~:text=A%20contabilidade%20gerencial%20pode%20ser,tomada%20de%20decis%C3%A3o%20nas%20empresas> . Acesso em: 02/05/2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

CRESWELL, Jonh W., CRESWELL, J. David, **Projeto de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre. Penso, 2021.

COPELLO, Fabiana. **Controles Internos: Uma Visão Prática**. 2. ed, Porto Alegre, Pro Innovation, 2019.

COSTA, Rodrigo Simão. **Práticas de Contabilidade Gerencial**. 11 ed. São Paulo, Senac, 2011.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro, FGV, 2012.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed., Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial: Teoria à Prática**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2020.

MAGLIAVACCA, Paulo N. **Controles Internos nas Organizações**. 3 ed. Artmed, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 12 ed. São Paulo, Atlas, 2018.

MARION, José Carlos; OSNI, Moura Ribeiro. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2018.

PORTAL G1, 2021. **Empresários contam o que estão fazendo para lidar com a crise causada na pandemia**, disponível em: <https://www.google.com/amp/s/g1.globo.com/google/amp/economia/pme/peque-nas-empresas-grandes-negocios/noticia/2021/03/28/empresarios-contam-o-que-estao-fazendo-para-lidar-com-a-crise-causada-pela-pandemia.ghtml>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SEBRAE. **O Impacto da Pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios**, Sebrae Nacional, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico Aplicado aos Pequenos Negócios**. Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=O%20pl>

anejamento%20estrat%C3%A9gico%20%C3%A9%20uma,a%20empresa%20quer%20assumir%20no. Acesso em: 10 abr. 2021.

SEBRAE. **Conheça Exemplos de Relatórios Gerenciais**. Sebrae Nacional, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/conheca-exemplos-de-relatorios-gerenciais,a88a894c40bf3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 abr. 2021.