

Giovanni Dutra Menegazzo

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS
DEMOGRÁFICAS DO GESTOR E O USO DE INFORMAÇÕES
PARA APOIO À DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS CATARINENSES**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação de
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João
Lunkes

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Menegazzo, Giovanni Dutra'

Análise da relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações para apoio à decisão em micro e pequenas empresas catarinenses / Giovanni Dutra' Menegazzo ; orientador, Rogério João Lunkes - Florianópolis, SC, 2016.
120 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Características demográficas do gestor. 3. Teoria dos Escalões Superiores. 4. Informações para apoio à decisão. 5. Micro e Pequenas Empresas. I. Lunkes, Rogério João. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Giovanni Dutra Menegazzo

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS
DEMOGRÁFICAS DO GESTOR E O USO DE INFORMAÇÕES
PARA APOIO À DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS CATARINENSES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2016.

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Orientador
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.
Membro
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr
Membro
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.
Membro
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus colegas, professores, amigos e à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a todas as pessoas que colaboraram para a conclusão deste trabalho. Agradeço especialmente à minha família: meu pai (Arno), minha mãe (Nair) e meu irmão (Patrick) pelo apoio, carinho e confiança depositada em mim, pois sem estes pilares dificilmente atingiria este feito. Me ajudaram a enfrentar situações adversas, muitas vezes com a necessidade de abdicar oportunidades em prol desta conquista. Um momento que, embora tenha um tom de consolidação, nada mais é do que apenas uma etapa da vida, sabendo que muitas ainda virão pela frente.

Agradeço também aos meus familiares, em especial aos meus tios Luiz Carlos e Sônia, fundamentais para que eu pudesse residir em Florianópolis.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração da UFSC, assim como o próprio programa, em especial ao coordenador Professor Marcus Venicius Andrade de Lima, profissional qualificado e íntegro, na qual tive o prazer de conviver também em sala de aula.

Agradeço também de forma especial e carinhosa os Professores René Birochi, Darci Schnorrenberger, Carlos Eduardo Facin Lavarda, Valdirene Gasparetto, Pedro Alberto Barbeta, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Claudelino Martins Dias Junior, Alcindo Cipriano Mendes pelos ensinamentos, orientações e auxílios, tanto dentro como fora da sala de aula, para que esta conquista se concretizasse.

Agradeço em especial ao Professor Rogério, meu orientador e amigo que tive o prazer de conhecer e conviver durante este período, com seu jeito simples, humilde, de grande caráter e extremamente competente, bem como os meus colegas do Grupo de Pesquisa NUPECON – Núcleo de Pesquisas em Controladoria, que me ajudaram muito com conselhos, críticas, sugestões, mas acima de tudo, respeito e amizade.

Gostaria de agradecer à Universidade Federal de Santa Catarina, renomada instituição deste País, que me acolheu tão bem e me proporcionou ensinamentos além do que eu imaginava, e que transcendem o âmbito acadêmico.

Da mesma forma, agradeço à maravilhosa cidade Florianópolis, carinhosa e merecidamente conhecida como “Ilha da Magia”. Cidade na qual residi por quase dois anos, acolhedora, rica em cultura, diversidade, recursos naturais e pessoas das quais tive o prazer de conviver, e que

aprendi a admirar, através da sua diversidade, hospitalidade e singularidade.

Agradeço à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, instituição de extrema importância para o desenvolvimento do Estado, local em que pude conhecer pessoas competentes e queridas que contribuíram muito para que eu pudesse me desenvolver como pessoa e profissional; especialmente aos integrantes do Observatório de Inteligência Industrial, grupo de pessoas que das quais carregarei comigo com muito carinho daqui para a frente.

Agradeço a todas as empresas e instituições das quais tive a oportunidade de trabalhar e estudar, pois certamente todas têm sua parcela de contribuição nesta conquista.

Em especial à Escola Estadual Normal José Bonifácio, conhecida como “JB”, localizada na minha cidade natal, Erechim, no Rio Grande do Sul, frequentada por mim dos 6 aos 17 anos. Foi nesta escola que, juntamente à minha família e amigos de infância (mais precisamente do bairro São Pedro, local da então residência da minha família), que cresci e aprendi os valores básicos da vida. Ademais, é de lá que guardo tanto carinho e apreço pelos frutos colhidos sem valores: meus queridos amigos que seguem até hoje comigo nesta jornada da vida.

Agradeço aos demais amigos, colegas e todas as pessoas que fazem ou fizeram parte da minha vida e sem dúvida alguma contribuíram para que eu me desenvolvesse como um cidadão que possa de alguma forma contribuir para uma sociedade melhor, mais justa e igualitária.

A meus amigos, colegas, familiares, professores e todos aqueles que compartilham comigo esta conquista, o meu Muito Obrigado.

RESUMO

Diante da influência exercida pelos gestores na administração dos pequenos negócios, é importante destacar que a Teoria dos Escalões Superiores é baseada na premissa de que as decisões dos gestores são afetadas pelas suas experiências, valores e personalidade, uma vez que elas influenciam as suas interpretações das situações que enfrentam. Entretanto, se os gestores quiserem tomar decisões, eles precisam ter informações significativas e oportunas, visto que uma decisão errônea pode comprometer a trajetória de uma empresa. Para tanto, é preciso que o gestor possua informações financeiras e não financeiras para tomar decisões. A partir disso, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre as características demográficas do gestor principal de Micro e Pequenas Empresas Catarinenses e o uso de informações financeiras e não financeiras. Esta pesquisa classifica-se como quantitativa, descritiva e por levantamento. O instrumento utilizado foi o questionário fechado, aplicado junto a 327 gestores de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina, selecionados por conveniência entre maio e agosto de 2016. Os dados coletados foram analisados através da técnica de regressão logística binomial, utilizando o *Software* SPSS. Os principais resultados indicam que os gestores das Micro e Pequenas Empresas pesquisadas possuem maior probabilidade de usar informações financeiras do que não financeiras. A característica demográfica do gestor que mais influencia no uso de uma determinada informação é a escolaridade (relação positiva), seguido pela idade (relação negativa), tempo de cargo em gestão (relação positiva em onze de doze casos) e gênero (relação positiva em sete de doze tipos de informações pesquisados), respectivamente. A variável referente à experiência profissional não apresentou evidências de relação significativa com o uso de quaisquer informações elencadas na pesquisa. Por fim, por meio da identificação dos coeficientes das características demográficas, foi possível elaborar a equação geral do modelo de regressão para aferir a probabilidade de determinado perfil de gestor utilizar uma determinada informação financeira ou não financeira, bem como a influência de cada característica demográfica no uso de cada informação, sob uma forma individual e por tipo de informação, financeira ou não financeira.

Palavras-chave: Características demográficas do gestor, Teoria dos Escalões Superiores, Informações para apoio à decisão, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Given the influence of the managers in the small businesses, it is important to notice that the Upper Echelons Theory is based on the premise that the decisions of the managers are affected by their experiences, values and personality, since they influence their interpretations of facing situations. However, if managers want to make decisions, they need to have meaningful and timely information, as a wrong decision could compromise the success of a company. Therefore, it is necessary that the manager has financial and nonfinancial information to make decisions. Nevertheless, the objective of this study is to analyze the relationship between demographic characteristics of the main manager of Micro and Small Enterprises of Santa Catarina State and the use of financial and nonfinancial information. This study is classified as quantitative, descriptive and survey. The instrument used was a closed questionnaire, applied along the 327 managers of Micro and Small Companies in Santa Catarina State, selected by convenience between May and August 2016. The data collected were analyzed using binomial logistic regression using the Software SPSS. The main results indicate that managers of micro and small businesses searched are more likely to use financial information to non-financial. The demographic characteristics of the manager who most influences the use of certain information is education (positive relationship), followed by age (negative relationship), tenure (positive relationship in eleven of twelve situations) and gender (positive relationship in seven of twelve informations searched), respectively. The variable related to professional experience did not show evidence of a significant relationship with the use of any information listed in the search. Finally, through the identification of demographic factors, it was possible to draw up the general equation of the regression model to determine the probability of a particular manager profile using a certain financial or nonfinancial information, as well as the influence of each demographic characteristic in using of each information in an individual way and by the type of information, being financial or non-financial.

Keywords: Management demographic characteristics, Upper Echelons Theory, Informations to support decision making, Small Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Uma perspectiva dos Escalões Superiores de Organizações.	46
Figura 2 – Representação esquemática do procedimento metodológico, baseado no mapa conceitual de Saunders, Lewis e Thornhill (2009)....	57
Figura 3 – Mapa de Santa Catarina dividido pelas mesorregiões do estado.....	62
Figura 4 – Alinhamento entre as características demográficas dos gestores e a utilização de informações financeiras e não financeiras....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de relação das variáveis independentes de acordo com o tipo de informação.....	76
Gráfico 2 – Probabilidade de uso das informações para apoio à decisão.	80
Gráfico 3 – Impacto da idade na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.	91
Gráfico 4 – Impacto do gênero na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.	92
Gráfico 5 – Impacto da escolaridade na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.....	93
Gráfico 6 – Impacto da experiência profissional na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.....	95
Gráfico 7 – Impacto do tempo de cargo em gestão na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisas referentes ao uso das informações financeiras definidas para estudo.....	39
Quadro 2 – Informações não financeiras mencionadas em pesquisas... 41	
Quadro 3 – Pesquisas referentes ao uso das informações não financeiras por categoria.....	44
Quadro 4 – Pesquisas referentes às características demográficas de gestores.....	47
Quadro 5 – Definição das variáveis independentes.....	68
Quadro 6 – Definição do perfil de referência de gestor para calcular o modelo de equação.....	69
Quadro 7 – Informações financeiras dispostas no questionário.	70
Quadro 8 – Informações não financeiras dispostas no questionário.....	70
Quadro 9 – Perfil de gestor para análise do impacto da variação na probabilidade de uso.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição do número de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina por mesorregião.	60
Tabela 2 – Distribuição da amostragem estratificada proporcional ao número de micro e pequenas empresas em cada mesorregião do estado de Santa Catarina.....	62
Tabela 3 – Classificação das empresas pelo número de empregados....	64
Tabela 4 – Possibilidades de relações entre características demográficas e o uso de informações para apoio à decisão.....	67
Tabela 5 – Classificação da probabilidade das variáveis dependentes e índice Nagelkerke R^2	74
Tabela 6 – Nível de significância das variáveis independentes.....	75
Tabela 7 – Valores de β das variáveis independentes.....	78
Tabela 8 – Frequência do sinal de β das variáveis independentes, conforme o grupo de informações.....	79
Tabela 9 – Probabilidade de o gestor analisar as demonstrações contábeis para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.....	81
Tabela 10 – Probabilidade de o gestor usar o fluxo de caixa como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.....	82
Tabela 11 – Probabilidade de o gestor usar o controle de contas a pagar como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	83
Tabela 12 – Probabilidade de o gestor usar o controle de contas a receber como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	83
Tabela 13 – Probabilidade de o gestor usar informações sobre estoque para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	84
Tabela 14 – Probabilidade de o gestor usar informações sobre custos para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	85
Tabela 15 – Probabilidade de o gestor realizar análises para a formação do preço de venda considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	86
Tabela 16 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre funcionários considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	87

Tabela 17 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre vendas considerando alterações nas variáveis com relação significativa.....	88
Tabela 18 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre clientes considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	88
Tabela 19 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre processos e/ou produtos considerando alterações nas variáveis com relação significativa.	89
Tabela 20 – Ocorrência de relações entre características demográficas e o uso de informações para apoio à decisão.	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADC – Análise das demonstrações contábeis
CCP – Controle de contas a pagar
CCR – Controle de contas a receber
CLI – Informações sobre clientes
CUS – Informações sobre custos
EST – Informações sobre estoque
FDC – Fluxo de caixa
FOR – Informações sobre fornecedores
FUN – Informações sobre funcionários
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
MPE – Micro e Pequena Empresa
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
PPS – Informações sobre processo e produtos/serviços
PVE – Formação e análise do preço de venda
PIB – Produto Interno Bruto
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
SBA – *Small Business Administration*
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TES – Teoria dos Escalões Superiores
VED – Informações sobre vendas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	25
1.1.	APRESENTAÇÃO DO TEMA	25
1.2.	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	26
1.3.	OBJETIVOS DA PESQUISA	27
1.3.1.	Objetivo Geral	27
1.3.2.	Objetivos Específicos	27
1.4.	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	27
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1.	INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO	33
2.1.1.	Informações Financeiras	35
2.1.2.	Informações Não Financeiras	40
2.2.	CARACTERÍSTICAS DO EXECUTIVO	45
2.2.1.	Idade	48
2.2.2.	Gênero	50
2.2.3.	Educação Formal	51
2.2.4.	Experiência	53
2.2.5.	Tempo de cargo	54
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.3.	SUJEITOS DA PESQUISA	63
3.4.	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	64
3.5.	HIPÓTESES DE PESQUISA	65
3.6.	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	68
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.1.	INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO	73
4.2.	PROBABILIDADE DE USO DAS INFORMAÇÕES	79
4.3.	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	89
5.	CONCLUSÕES	99
5.1.	IMPLICAÇÕES	102
5.2.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	104
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	119

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema, bem como o problema de pesquisa, a delimitação, a questão, o objeto de pesquisa, seus objetivos, assim como suas justificativas para esta investigação científica, relevância do tema proposto e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

De acordo com Hambrick e Mason (1984), a organização é reflexo de sua gestão. Fazendo referência aos estudos sobre a Teoria dos Escalões Superiores (TES), para estes pesquisadores, as escolhas estratégicas e o desempenho organizacional estão associados às características da gestão da organização.

É importante salientar que a gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), diferentemente da gestão das médias e grandes empresas, é centralizada (LEONE, 1999), formada normalmente por um único gestor (BROUTHERS et al., 1998). Assim, apresenta-se um baixo nível hierárquico, e é essencialmente pessoal, em que o gestor atua diretamente em contato com funcionários, clientes e fornecedores (SOLOMON, 1986). Esta característica, por sua vez, proporciona uma atmosfera mais íntima, a partir de uma aproximação da gestão com os envolvidos (JUDGE; FOWLER, 1994).

Geralmente, o quadro de funcionários é formado pela família (SOLOMON, 1986; ANHOLON et al., 2007), atuando predominantemente na gestão da empresa (OLIVEIRA et al., 2000; DAL VESCO, 2000; DRECHSEL, 2002; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; ANHOLON et al., 2007, BAGATINI, 2008). Fatores como informalidade também são características vivenciadas em MPEs, tanto no planejamento (LEONE, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003, ANHOLON et al., 2007), quanto na diversidade de tarefas realizadas tanto pelos funcionários quanto pelo gestor (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006, ANHOLON et al., 2007). Assim, o gestor principal possui alta influência na administração de pequenas empresas (RESNIK, 1990; LEONE, 1999; SOIFER, 2002, ANHOLON et al., 2007).

Finkelstein e Hambrick (1990) afirmam que a Teoria dos Escalões Superiores é baseada na premissa de que as decisões dos gestores são afetadas pelas suas experiências, valores e personalidade,

uma vez que elas influenciam as suas interpretações das situações que enfrentam (HAMBRICK, 2007).

Entretanto, para tomada de decisões, gestores precisam ter informações significativas e oportunas (LONGENECKER et al., 1998), visto que uma decisão errônea pode comprometer a trajetória de uma empresa (FERNANDES, 2004). Porém, para que o gestor possa melhor aproveitá-la, e assim, aumentar a qualidade de suas decisões, é preciso identificar quais são as informações que oferecem maiores condições, sejam elas financeiras ou não financeiras.

1.2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

No âmbito das pequenas empresas, diversos estudos relacionam problemas de gestão decorrentes de ineficiências ligadas a informações financeiras (SOLOMON, 1986; RESNIK, 1990; KASSAI, 1997; LONGENECKER et al., 1998; QUEIROZ, 2005; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; NASCIMENTO et al., 2013). Há pesquisas que citam a relevância da contabilidade de forma mais específica, com destaque para a contabilidade de custos como importante componente de informação gerencial (KASSAI, 1997; IUDICIBUS, 1998; MOTTA, 2000; OLIVEIRA et al., 2000; OLIVEIRA, 2004; STROEHER, 2008; RIBEIRO NETO, 2008; LUNKES, 2009; SILVA et al., 2010; MONTEIRO; BARBOSA, 2011; NASCIMENTO et al., 2013; MOREIRA et al., 2013; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Entretanto, a existência de um maior nível de exigência em um ambiente de negócios caracterizado pela rápida mudança fez com que empresas tenham aplicado também informações não financeiras para medição de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997; LOW; SIESFELD, 1998; GUTHRIE, 2001).

Nesse sentido, houve nos últimos anos um crescimento no número de empresas que utilizam também medidas não financeiras por acreditar que o seu uso afeta a lucratividade (ITTNER; LARCKER, 2003; KEH et al., 2007; FULLERTON; WEMPE, 2009). Com isso, empresas menores também passaram a utilizar indicadores relacionados tanto a informações financeiras quanto não financeiras para tomar suas decisões (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; FERNANDES et al., 2006; SOUZA; CORREA, 2014).

Logo, observada a importância das informações financeiras e não financeiras e a sua possível ligação como fator contribuinte a ineficiências nas tomadas de decisões dos gestores de MPEs, entende-se como necessário compreender melhor a relação entre o uso de informações financeiras e não financeiras, e o perfil do gestor da micro e pequena empresa, a partir das suas características demográficas, tais como a sua educação formal, a experiência profissional, o tempo de atuação como gestor, a idade e o gênero.

Assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **qual é a relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações para apoio à decisão em micro e pequenas empresas?**

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Objetivo Geral

A apresentação dos objetivos tem a intenção de identificar as ações necessárias para alcançar a resposta à pergunta formulada. A partir da pergunta de pesquisa, o objetivo geral desta pesquisa pode ser delineado como:

- Analisar a relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações para apoio à decisão em micro e pequenas empresas.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidas as seguintes etapas, representadas aqui como objetivos específicos:

- Identificar as características demográficas do gestor principal das MPEs.
- Identificar o uso de informações financeiras e não financeiras em MPEs.
- Aferir a probabilidade de determinado perfil de gestor utilizar uma determinada informação de apoio à decisão.

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa se mostra relevante inicialmente pelo fato de que, embora as Micro e Pequenas Empresas representem 99% dos negócios do Brasil (MTE, 2013), elas são responsáveis por apenas 27% do PIB (SEBRAE, 2014), percentual que aliado ao alto índice de mortalidade (SEBRAE, 2013), demonstra um potencial de crescimento a empresas deste porte no País.

Diversos estudos evidenciam a contribuição das micro e pequenas empresas (MPEs) ao bem-estar econômico e social. Evidenciando sua importância, Kruglianskas (1996) afirma que a existência de significativo número de MPEs leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política, pois uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda. Além disso, leva à redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços de mercado.

Longenecker et al. (1998) complementam destacando que as pequenas empresas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas sob a função de distribuidoras e fornecedoras, e produzem bens e serviços com eficiência, atuando como parceiras das grandes empresas, particularmente nas pequenas regiões, atenta Julien (2013).

Além disso, vale ressaltar o fato das pequenas empresas possuírem características peculiares quando comparadas às grandes empresas (WELSH; WHITE, 1981; SOLOMON, 1986; LONGENECKER et al., 1998). A localização única, diferentemente das grandes empresas, a flexibilidade, em função da maior capacidade de adaptação a mudanças de cenários, e a tenacidade econômica, com muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis e energia pessoal e capacidade de iniciativa, ao invés de qualquer vantagem econômica aparente, são apontados por Solomon (1986) como especificidades das pequenas empresas.

Vale ressaltar também que os recursos de pequenas empresas são limitados (WELSH; WHITE, 1981; RESNIK, 1990; LEONE, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003). Assim, possuem estruturas mais enxutas, muitas vezes exigindo que os funcionários existentes sejam multifuncionais (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Em função desta limitação atingir também aspectos financeiros, as pequenas empresas trabalham com prazos de investimentos curtos, ou seja, se não houver rápido retorno dos investimentos, o fracasso é a consequência

mais provável (SOLOMON, 1986). O baixo poder econômico é outra característica peculiar. Assim, a pequena empresa tem pouca ou nenhuma capacidade de exercer influência sobre o ambiente econômico imediato (SOLOMON, 1986; LEONE, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Por outro lado, em função do seu porte e relativa fraqueza competitiva em relação à concorrência das grandes empresas, as pequenas empresas acabam por buscar oportunidades em mercados que não interessam a grandes empresas, ou que não tenham capacidade de atender eficazmente, como, por exemplo, no fornecimento de produtos ou prestação de serviços, atendendo, assim, a diferentes mercados na economia (SOLOMON, 1986).

Também chama a atenção o crescente interesse despertado pelas MPEs desde a década de 70 em virtude das mudanças econômicas ocorrentes que facilitaram o recurso às capacidades e à flexibilidade das organizações de tamanho pequeno, assim como um crescimento do número de empresas de menor porte, salientado em estudo organizado por Julien (2013).

Este ponto é observado também pela criação de órgãos governamentais como o *Small Business Administration* (SBA) nos Estados Unidos ou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Brasil, a criação de leis específicas, como a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006 no Brasil.

No mesmo sentido, observa-se um crescimento na quantidade de pesquisadores, tanto brasileiros quanto estrangeiros, que vêm se dedicando a estudos nesta área para sua melhor compreensão. *Journal of Small Business Management*, *International Small Business Journal* e *Small Business Economics* são exemplos de publicações acadêmicas de referência internacional que evidenciam a importância do setor.

No entanto, as Micro e Pequenas Empresas ainda carecem de soluções práticas para problemas identificados a partir dos estudos realizados, como as falhas gerenciais decorrentes de problemas de utilização de informações que limitam o seu apoio à decisão (NOGUEIRA, 1987; RESNIK, 1990; PEREIRA; SANTOS, 1995; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Além das dificuldades atreladas ao ambiente externo, estas empresas apresentam grandes dificuldades em elaborar estratégias factíveis e viáveis de serem implementadas, bem como falhas gerenciais na condução do negócio e comportamento empreendedor (SEBRAE-SP, 2014). São empresas normalmente familiares e nascem de uma ideia de

negócios, do desejo de se tornar empreendedor (ORTIGARA et al., 2011) ou por necessidade em aumentar renda, ou pela falta de emprego, sem avaliar a real oportunidade do negócio (ANHOLON et al., 2007).

A gestão destas empresas não demonstra ter conhecimentos sobre as funções administrativas, assim como critérios ou conhecimentos de gestão para a tomada de decisão, tornando-se fatores que contribuem com o seu fracasso (SOLOMON, 1986; CHER, 1990; PEREIRA; SANTOS, 1995; LONGENECKER et al., 1998; HUANG; BROWN, 1999; LEONE, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; STROEHER; FREITAS, 2008; ALMEIDA et al., 2012), evidenciando, assim, falhas gerenciais na condução dos negócios.

Contudo, as MPes têm apresentado deficiências que podem comprometer sua sobrevivência no mercado, causando preocupação nos meios político, acadêmico e empresarial (ORTIGARA et al., 2011). Neste sentido, SEBRAE (2013) aponta que aproximadamente 70% não conseguem superar as dificuldades iniciais e encerram suas atividades nos primeiros três anos e meio de atividade.

O apontamento de problemas de gestão em MPes decorrentes de ineficiências ligadas a informações para apoio à decisão indica a necessidade de maiores estudos que analisem a relação entre o uso destas informações e as características demográficas do gestor da MPE. Nesse sentido, mostra-se relevante a utilização da Teoria dos Escalões Superiores como suporte teórico para uma maior compreensão do impacto do perfil dos gestores nas suas decisões sobre o uso de informações. Entretanto, vale destacar algumas considerações sobre a sua aplicação neste estudo.

Primeiro, é importante ressaltar que a TES é predominantemente abordada em estudos sobre resultados atingidos baseados nas escolhas de estratégias dos executivos e níveis de desempenho. Neste estudo, porém, a TES será utilizada somente como suporte à compreensão das características demográficas dos gestores e a sua influência no uso de informações, sendo o uso de informações um aspecto ainda a ser explorado sob a abordagem da TES.

É importante frisar também o intuito de aplicar princípios da TES em gestores de MPes, universo pouco explorado pela Teoria, o que gera uma necessidade de adequação, visto que a TES foi originalmente desenvolvida para gestão de grandes empresas, muitas vezes formada por uma equipe de gestores. Além disso, são empresas com maiores níveis de hierarquia, sob uma forma mais bem definida.

Assim, entende-se relevante utilizar parte dos princípios da Teoria dos Escalões Superiores com o intuito de oferecer suporte para ampliar conhecimento sobre a relação entre as características demográficas do gestor em MPEs, e o uso de informações financeiras e não financeiras, aspectos até então pouco explorados em estudos anteriores.

Com este estudo, espera-se contribuir também para a aferição da probabilidade de determinado perfil de gestor utilizar uma determinada informação, importante fator para compreender a influencia das características demográficas na probabilidade de uso de cada uma das informações elencadas para a pesquisa.

Sob o ponto de vista prático, essa aferição probabilística poderá ser utilizada como um indicador de diagnóstico que permitirá uma significativa redução de tempo e serviço para diversas áreas ligadas ao tema - seja comunidade acadêmica, consultores de mercado, órgãos de serviços, como o SEBRAE, por exemplo - visto que bastará ao interessado conhecer o perfil demográfico do gestor principal da MPE para identificar a probabilidade de uso das informações definidas neste estudo.

Além disso, esse indicador também poderá ser utilizado internamente, ou seja, pela própria organização. Neste caso, o indicador poderá servir como um auxílio à melhor compreensão do seu gestor, assim como um apoio à tomada de decisão na busca por um perfil de gestor adequado ao nível de utilização de informações desejado pela empresa.

Diante do papel desempenhado pelas MPEs na economia, é importante destacar também a possibilidade de colaborar indiretamente com a sociedade, em relação à geração e manutenção de empregos, à renda e à produção, em função da carência de apontamento de possíveis soluções aos problemas identificados.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, conforme apresentado a seguir:

O Capítulo 1 tem como proposta a apresentação do tema, a fim de permitir ao leitor uma melhor compreensão a partir de um posicionamento de pesquisa, com introdução, definição do problema,

sua delimitação, a questão que a envolve, os objetivos da pesquisa, a sua justificativa e relevância, bem como a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 tem caráter didático, e apresenta a fundamentação teórica relacionada aos temas pertinentes à pesquisa: Informações para apoio à decisão, as características do executivo e o constructo do estudo para alinhamento dos temas.

A caracterização metodológica empregada na pesquisa é abordada no Capítulo 3, desde procedimentos de revisão de literatura para enquadramento metodológico, determinação de objetos de pesquisa, técnica de amostragem, coleta e análise de dados.

Os resultados da pesquisa e a análise dos resultados são apresentados no Capítulo 4.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais, bem como implicações, limitações e sugestões para futuros trabalhos a partir dos resultados obtidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda sob uma forma conceitual os assuntos referentes aos objetivos desta pesquisa, divididos em quatro tópicos: Informações para apoio à decisão, como as informações financeiras e não financeiras, e as características dos executivos juntamente aos princípios da Teoria dos Escalões Superiores.

2.1. INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO

A produção de conhecimentos nunca foi tão intensa como nos dias de hoje, como também em nenhuma outra época a sua aplicação assumiu papel tão preponderante (TARAPANOFF, 2001). Por isso, a amplitude do conhecimento e da informação em organizações vem ganhando destaque nos últimos anos.

Moresi (2000) destaca que no contexto das organizações, a informação tem duas finalidades: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nestes ambientes. Assim, a informação é vista como um importante elemento de apoio à decisão (LONGENECKER et al., 1998; BEUREN, 2000; CHOO, 2003), visto que uma decisão errônea pode comprometer a trajetória de uma empresa (FERNANDES, 2004).

De acordo com McGee e Prusak (1994), a tomada de decisão é uma tarefa intimamente ligada à informação, sob o papel do executivo da organização. Entretanto, Davenport e Prusak (1998) salientam que a maioria dos problemas de informação resulta da ignorância de como as pessoas e a informação se relacionam, pois se percebe nas pessoas uma grande dificuldade em interpretar, entender e agregar valor à informação, a fim de gerar conhecimento.

No âmbito das MPEs, verificam-se diversos problemas relacionados à informação. Dentre eles têm-se a informalidade, má utilização e/ou falta de informações, registros de dados parciais, falta de manutenção de registros e controles (NOGUEIRA, 1987; RESNIK, 1990; PEREIRA; SANTOS, 1995; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Em relação à informalidade, vale ressaltar que quanto menor for o negócio, mais informal será o planejamento (LEONE, 1999; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003), haverá menos níveis hierárquicos e maior

diversidade de tarefas realizadas tanto pelos funcionários quanto pelo gestor (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006). A contabilidade também será mais informal, onde os recursos comerciais e pessoais se confundem (SOLOMON, 1986; LEONE, 1999). Esses pontos dificultam a gestão quanto a aspectos financeiros e contábeis do negócio (KASSAI, 1997). Assim, boa parte das decisões tomadas é baseada na experiência ou intuição do gestor (LEONE, 1999; ALBUQUERQUE, 2004; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; MOREIRA et al., 2013; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

No entanto, para aumentar a qualidade de suas decisões, é necessário que o gestor possua informações não apenas financeiras. Assim, um conjunto de índices ou indicadores pode ser utilizado, agrupados ou não, sob a forma financeira ou não financeira (VASCONCELOS; VIANA; KRAEMER, 2002).

Miranda et al. (2001) afirmam que no passado as decisões dos gestores eram baseadas somente em informações financeiras, obtidas pela contabilidade das empresas. Entretanto, o contexto competitivo vivenciado pelo mercado atual criou uma necessidade das medidas financeiras serem complementadas por informações não financeiras em função da incapacidade das informações financeiras fornecerem todas as condições necessárias para administrar as empresas, principalmente para perspectivas futuras de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997; LOW; SIESFELD, 1998; BERNARD, 1999; BANKER et al., 2000).

Neste sentido, mais recentemente, Miranda et al. (2013) verificaram que das 415 recomendações de práticas de contabilidade gerencial realizadas por consultores e publicadas em revistas dirigidas às micro pequenas e médias empresas, Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN) e Exame PME, no período de 2006 a 2010, 31% das recomendações foram para o uso de informações não financeiras, tais como relacionadas aos processos internos (14%), a clientes (10%) e a funcionários (7%).

Em resumo, os dois tipos de informações visam diferentes aspectos das várias facetas da eficácia organizacional. Os fins e as saídas são revelados através de medidas financeiras, enquanto que os meios e processos são refletidos por medidas não financeiras. Assim, ambos os tipos de informações são úteis para os gestores (HENRI, JOURNEAULT, 2008).

No âmbito de micro e pequenas empresas, verifica-se que um maior nível de apuração de informações proporciona um melhor gerenciamento nos processos, tanto de produção quanto comercial e financeiro, possibilitando a obtenção de melhores resultados

(DRECHSEL, 2002). Neste sentido, as empresas menores também vêm utilizando tanto informações financeiras quanto não financeiras para tomar suas decisões (WALKER; BROWN, 2004; FERNANDES et al., 2006; KEH, 2007; MIRANDA et al., 2013; SOUZA; CORREA, 2014), corroborando a tendência destacada por Bonfim et al. (2003).

2.1.1. Informações Financeiras

Há inúmeros tipos de informações numa organização, e entre elas destacam-se as informações financeiras. Relativamente às MPes, pelas características diferenciadas que apresentam em relação à grande empresa, Kassai (1997) afirma que as pequenas empresas enfrentam problemas de gestão específicos, como, por exemplo, problemas de compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio.

Vários estudos evidenciam a importância, bem como problemas de gestão decorrentes de ineficiências ligadas a informações financeiras para micro e pequenas empresas.

Há controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão, e, com isso, tem-se na contabilidade o instrumento que, sendo bem utilizado, suprirá a administração dessa necessidade básica a fim de permitir a visualização do desempenho operacional da empresa (OLIVEIRA et al., 2000).

Entretanto, a utilização das informações contábeis para a tomada de decisão também é parcial, evidenciando que a contabilidade atua apenas como emissora de documentos fiscais (KASSAI, 1997, QUEIROZ, 2005; STROEHER; FREITAS, 2008; BERNARDES; MIRANDA, 2011; MONTEIRO; BARBOSA, 2011; MOREIRA et al., 2013).

Longenecker et al. (1998) apontam a baixa qualidade do gerenciamento, como a falta de aptidão em sistemas contábeis como fator básico de insucesso entre pequenas empresas, normalmente pelo fato de os gestores destas empresas pensarem que têm menos necessidade de informações financeiras por estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia.

Há pesquisas internacionais recentes sobre tipos de informações financeiras mais utilizadas, bem como técnicas contábeis, pelas pequenas e médias empresas.

Em estudo para examinar o uso de informações financeiras em 385 pequenas empresas do Reino Unido, Collis e Jarvis (2002) observaram que as informações mais utilizadas são: Demonstrativo do

Resultado do Exercício (DRE), com 86,8%, seguida pelo balanço patrimonial (78,2%), informações bancárias (73,0%) e fluxo de caixa (58,7%).

Em pesquisa realizada com 122 empresas na Grã-Bretanha, Abdel-Kader e Luther (2006) afirmam que 93% dos respondentes utilizam algum tipo de informação financeira e técnicas contábeis como o sistema de custeio variável (76%), análise de Custo-Volume-Lucro (CVL) (90%) e informações de estoque (83%).

Em estudo para investigar as práticas de manutenção de registros de contabilidade para mensuração do desempenho de 100 pequenas e médias empresas localizadas em Bindura, Zimbábue, Maseko e Manyani (2011) constataram que apenas 30% das empresas utilizam DRE, 12% utilizando fluxo de caixa, 28% contas a pagar, 32% contas a receber e 78% não calculam seu lucro.

Em estudo envolvendo 210 pequenas e médias empresas localizadas em Kumasi, Gana, para investigar a manutenção de registros contábeis, Amoako (2013) constatou que apenas 35% (74) dos participantes mantinham informações financeiras e contábeis sobre contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, DRE, entre outros, para uso.

Em estudo envolvendo 22 pequenas e médias empresas do Canadá e Austrália, Armitage, Webb e Glynn (2016) verificaram que poucas técnicas de contabilidade gerencial são utilizadas de forma moderada ou alta pelas empresas participantes da pesquisa. Além disso, constatou-se que, de maneira geral, as empresas de manufatura estão mais propensas a utilizar um conjunto de técnicas, tais como sistemas de custos, orçamento operacional e análises financeiras, como DRE e balanço patrimonial, enquanto que empresas menores e fora do ramo da manufatura são as que menos usam este tipo de técnicas.

Embora estes estudos tenham sido realizados em diferentes locais, e conseqüentemente diferentes contextos econômicos, sociais e culturais, não se observa significativas alterações quanto ao tipo de informações financeiras utilizadas. Pesquisas também têm sido realizadas quanto ao tipo de informações financeiras utilizadas em universo de estudo mais específico e semelhante ao universo proposto nesta pesquisa - micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina, Região Sul do Brasil.

Em relação ao fluxo de caixa, em pesquisa realizada entre 135 gestores de microempresas brasileiras, localizadas no Estado do Sergipe, Toledo Filho et al. (2010) observaram que, embora conhecido pela maioria, há um grande número de administradores que não têm o

instrumento implantado na empresa, desconhecendo o processo de administração e manutenção dos recursos financeiros. Apesar de sua importância para a gestão, muitos administradores não valorizam essa ferramenta gerencial.

Para evidenciar a importância do fluxo de caixa para pequenas empresas, Pivetta (2004) apresentou um modelo específico onde se propõe que o mesmo seja utilizado como instrumento de controle gerencial para pequenas empresas, possivelmente em conjunto com as demais demonstrações contábeis.

Bagatini (2008) realizou um estudo para verificar a utilização de informações financeiras em 29 micro e pequenas empresas de Santa Catarina. Entre elas estão o controle de contas a receber, controle de contas a pagar, informações de custos, preço de vendas, informações de estoque, fluxo de caixa e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Num estudo envolvendo 16 empresas de Santa Catarina, Santos et al. (2011) afirmam que os instrumentos da contabilidade gerencial mais utilizados são a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados são, a análise das demonstrações contábeis e análise do custo/ volume/lucro e ponto de equilíbrio.

Santos, Dorow e Beuren (2016) constaram que as informações contábeis mais utilizadas e também consideradas mais importantes sob a perspectiva dos gestores de 41 micro e pequenas empresas de Santa Catarina são: controle de contas a receber (65,85%), fluxo de caixa (63,41%), informações de custos (63,41%), controle de contas a pagar (60,98%), informações sobre estoque (48,68%), e demonstrações contábeis (DRE, Balanço Patrimonial) (39,02%).

Dentre as informações financeiras citadas, vale destacar a adoção de métodos de custeio, análises de margem de lucro e ponto de equilíbrio, por exemplo, pois muito das ineficiências em informações financeiras está relacionado ao baixo índice de utilização deste tipo de informações em micro e pequenas empresas.

Stroeher e Freitas (2008) identificaram variáveis, de acordo com contadores e proprietários de pequenas empresas, importantes para seu processo decisório, tais como: ponto de equilíbrio, faturamento, custos, despesas, preço de venda, margem de lucro.

Em âmbito internacional, em estudo realizado entre 22 pequenas e médias empresas canadenses e australianas, Armitage, Webb e Glynn (2016) verificaram que apesar de haver utilização de informações de custos, a maioria delas não utiliza sistemas de custeio tradicionais, como o custeio por absorção, ou variável.

Como exemplo, em estudo publicado sobre a utilização de informações de custos em 60 empresas hoteleiras (dentre as quais, 59 de micro e pequeno porte) da região de Florianópolis – SC, importante centro de investimento da área de hotelaria, Lunkes (2009) revela que apenas 40% destas empresas utilizam algum sistema de custeio.

Em relação à adoção e utilização de método de custeio, Santos, Dorow e Beuren (2016) constataram que das 41 micro e pequenas empresas do Vale do Itajaí, Santa Catarina, apenas 15% utiliza algum método de custeio, e 60% nem mesmo conhece as técnicas. Neste estudo, observou-se que o ponto de equilíbrio também é utilizado por apenas 15% dos respondentes, sendo que 51% dos gestores desconhecem a técnica.

Em pesquisa realizada entre 45 micro e pequenas empresas, Monteiro e Barbosa (2011) afirmam que a falta de análise das informações e sistema de custos não implantado verificada é preocupante, pois empreendimentos que não utilizam metodologia de avaliação de apuração de custos podem estar praticando preços abaixo do ponto de equilíbrio, fato que gera prejuízos contínuos. Pesquisas como estas dão ideia sobre a falta de utilização de informações de custos em micro e pequenas empresas.

Diante do levantamento de estudos realizados em universos semelhantes ao proposto nesta pesquisa, e também apoiados por pesquisas internacionais, foram consideradas para esta pesquisa as informações financeiras de maior destaque para micro e pequenas empresas: controle de contas a pagar, controle de contas a receber, fluxo de caixa, informações sobre estoques, informações de custos, preço de vendas e demonstrações contábeis, como o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial.

Assim, no Quadro 1, apresentam-se um resumo de pesquisas realizadas sobre as variáveis financeiras a serem consideradas no estudo, como forma a evidenciar sua importância e utilização em micro e pequenas empresas.

Quadro 1 – Pesquisas referentes ao uso das informações financeiras definidas para estudo.

Autores	Demonstrações Contábeis	Fluxo de caixa	Contas a pagar	Contas a receber	Informações de estoque	Informações de custos	Preço de venda
Motta (2000)					X	X	
Oliveira et al. (2000)	X	X	X	X	X	X	X
Pereira (2000)							X
Collis, Jarvis (2002)	X						
Drechsel (2002)	X	X	X	X	X	X	X
Pivetta (2004)	X	X	X	X			
Queiroz (2005)							X
Abdel-Kader, Luther (2006)					X	X	
Bagatini (2008)	X	X	X	X	X	X	X
Stroeher, Freitas (2008)	X					X	X
Lunkes (2009)						X	
Toledo Filho et al. (2010)		X					
Maseko, Manyani (2011)	X	X	X	X			
Monteiro, Barbosa (2011)	X	X	X	X		X	X
Santos et al. (2011)	X	X			X	X	X
Abbas et al (2012)						X	
Amoako (2013)	X	X	X	X			
Moreira et al. (2013)	X	X					
Armitage, Webb, Glynn (2016)	X					X	
Santos, Dorow, Beuren (2016)	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 1, a predominância de pesquisas sobre a utilização de informações financeiras em micro e pequenas empresas a partir dos anos 2000.

2.1.2. Informações Não Financeiras

A existência de um maior nível de exigência em um ambiente de negócios caracterizado pela rápida mudança, fez com que muitas empresas tenham aplicado métricas não financeiras para medição de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997; LOW; SIESFELD, 1998; GUTHRIE, 2001). Esta é considerada pela literatura como a segunda fase da evolução sobre medidas de desempenho organizacional (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o desempenho empresarial deveria ser mensurado a partir da integração das informações financeiras e não financeiras em consonância à estratégia da empresa.

Nos últimos anos, houve um crescimento no número de empresas que utilizam medidas não financeiras por acreditar que o seu uso afeta a lucratividade (ITTNER; LARCKER, 2003; KEH et al., 2007; FULLERTON; WEMPE, 2009).

Em pesquisa realizada com 78 empresas australianas de manufatura selecionadas da lista das maiores empresas da Austrália, retirada da revista *Business Review Weekly*, Chenhall e Langfield-Smith (1998) constataram que 92% das empresas respondentes adotam informações não financeiras, tais como: satisfação de clientes (88%), avaliação de funcionários (87%), benchmarking de características de produto (87%), avaliação de fornecedores (86%).

Abdel-Kader e Luther (2006) constataram em pesquisa realizada com 122 empresas na Grã-Bretanha, que as informações não financeiras sobre clientes são utilizadas por 85%, bem como informações sobre operações (79%), funcionários (59%) e até mesmo, ciclo de vida do produto (40%). Além disso, constatou-se que análises de rentabilidade de produtos são frequentemente aplicadas e surpreendentemente a rentabilidade individual de clientes é frequentemente calculada por mais de 50% da população.

Há diversas informações não financeiras. Entre tantas outras, algumas delas mencionadas em pesquisas estão dispostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Informações não financeiras mencionadas em pesquisas.

Fidelidade e retenção de clientes	Morissete (1997); Otley (1999); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005); Callado et al. (2008); Miranda et al. (2013)
Satisfação de clientes	Chenhall, Langfield-Smith (1998); Otley (1999); Banker et al. (2000); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005); Anderson, Mansi (2009); O'Connell, O'Sullivan (2014)
Informações sobre fornecedores	Wilson (1994); Chenhall, Langfield-Smith (1998); Motta (2000); Simpson, Siguaw (2002); Ellegaard (2006); Pressey et al. (2009)
Informações sobre produto	Chenhall, Langfield-Smith (1998); Otley (1999); Davig et al. (2004); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005); Demirbag, Tatoglu (2006); Carlos Pinho (2008)
Indicadores de processo e produção	Morissete (1997); Ittner, Larcker (1998); Otley (1999); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005); Carlos Pinho (2008), Fullerton, Wempe (2009); Miranda et al. (2013)
Participação de mercado	Banker et al. (2000); Motta (2000); Keh et al. (2007); Souza, Correa (2014)
Volume de vendas	Callado et al. (2008); Monteiro, Barbosa (2011)
Avaliação de funcionários	Chenhall, Langfield-Smith (1998); Otley (1999); Motta (2000); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005)
Satisfação de funcionários	Otley (1999); Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005)
Seleção de funcionários	Moraes, Escrivão Filho (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para facilitar a compreensão, as informações não financeiras podem ser agrupadas em categorias. Neste sentido, Otley (1999) faz referências a algumas informações não financeiras em categorias, tais como: medidas de processos de produção (índice de defeitos, ciclo de vida), informações sobre clientes (índices para mensuração de satisfação, estatísticas de prazo de entrega), informações sobre funcionários, etc.

Abdel-Maksoud, Dugdale e Luther (2005) dividem as informações não financeiras nas seguintes categorias: qualidade do produto (quantidade de defeitos, sucata, retrabalho, indicadores de avaliação), satisfação do cliente (número de reclamações, número de retorno de clientes, número de solicitações de garantia), prazo de entrega (percentual de produtos/serviços entregues/realizados dentro do prazo, prazo de produção, eficiência da produção), avaliação de

funcionários (quantidade de horas-extras, atraso de funcionários, absentéismo, rotatividade de funcionários), informações sobre produção (eficiência, atividade, capacidade de utilização e proporção de horas-extras trabalhadas).

No âmbito de micro e pequenas empresas, em pesquisa com o intuito de identificar as características das informações contábeis e sua utilização para a tomada de decisão em pequenas empresas, Stroehler e Freitas (2008) constataram a necessidade de adoção de informações não financeiras, conforme salientado pelos próprios proprietários das empresas participantes da pesquisa.

Embora haja evidências da importância das informações não financeiras, as empresas de micro, pequeno e médio portes usam mais medidas financeiras do que não financeiras (PERERA; BAKER, 2007; MIRANDA et al., 2013; SOUZA; CORREA, 2014). Souza e Correa (2014) revelaram através de pesquisa de campo com amostra não probabilística por conveniência de 87 empresas do setor calçadista de Santa Catarina, que as empresas pesquisadas adotam indicadores financeiros e não financeiros, porém os indicadores financeiros são mais utilizados que os indicadores não financeiros. Ainda de acordo com os autores, as medidas não financeiras mais utilizadas são número de empregados, crescimento da receita, participação de mercado e receita por funcionário.

Souza e Correa (2014) citam como possíveis fatores explicativos uma maior complexidade em medir indicadores não financeiros (LINGLE; SCHIEMANN, 1996) e maior necessidade de recursos, tanto para práticas de gestão utilizadas (CARPINETTI, 2000; CARPINETTI; MARTINS, 2001; GEROLAMO, 2003) como também de qualificação pessoal e de infraestrutura organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997; RENTES et al., 2002).

Além desses fatores, é importante destacar que este trabalho abordará micro e pequenas empresas de todos os setores de atuação, fator que dificulta ainda mais o alinhamento de informações não financeiras entre as empresas.

Dessa forma, com o intuito de alinhar o tema com a realidade de micro e pequenas empresas no presente estudo, as informações não financeiras foram tratadas sob uma forma mais generalizada, através de categorias, sem especificar a informação, conforme Abdel-Maksoud, Dugdale e Luther (2005). Para tanto, será solicitado que o gestor principal da MPE identifique a informação não financeira utilizada dentro das categorias pré-determinadas, independente da informação específica que nela contenha. Assim, as categorias de informações não

financeiras definidas são: funcionários, clientes, vendas, compras/fornecedores, processos/produto. Para melhor compreensão, haverá exemplos de informações não financeiras atreladas a cada categoria definida.

O Quadro 3 apresenta estudos que citam o uso de informações não financeiras de acordo com as categorias de informações não-financeiros estabelecidas para a pesquisa.

Quadro 3 – Pesquisas referentes ao uso das informações não financeiras por categoria.

Autores	Compras/ Fornecedores	Funcionários	Vendas	Clientes	Processos/ Produto
Wilson (1994)	X				
Morissete (1997)				X	X
Chenhall, Langfield-Smith (1998)	X	X		X	X
Ittner e Larcker (1998)					X
Otley (1999)		X		X	X
Banker et al. (2000)			X	X	X
Motta (2000)	X	X	X		
Simpson, Siguaw (2002)	X				
Davig et al. (2004)					X
Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005)		X		X	X
Abdel-Kader, Luther (2006)		X	X	X	X
Demirbag, Tatoglu (2006)					X
Ellegaard (2006)	X				
Moraes, Escrivão Filho (2006)		X			
Keh et al. (2007)			X		
Callado et al. (2008)			X	X	
Carlos Pinho (2008)					X
Anderson, Mansi (2009)				X	
Fullerton, Wempe (2009)					X
Pressey et al. (2009)	X				
Monteiro, Barbosa (2011)			X		
Miranda et al. (2013)		X		X	X
O'Connell, O'Sullivan (2014)				X	
Souza e Correa (2014)		X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível observar no Quadro 3, um movimento de pesquisas sobre a utilização e importância de informações não financeiras,

principalmente a partir do fim da década de 90, tanto na literatura nacional quanto na literatura internacional.

2.2. CARACTERÍSTICAS DO EXECUTIVO

As decisões tomadas pela alta gestão de uma organização podem impactar nos seus resultados de maneira significativa, tanto positivamente quanto negativamente, de forma a gerar uma vantagem competitiva ou até mesmo, levá-la à falência. Isso evidencia a importância da alta gestão na hora de decidir os rumos de uma organização.

Estudos sobre a importância e as características da alta gestão se iniciaram com Hambrick e Mason (1984). Os estudos sobre a Teoria dos Escalões Superiores (TES) afirmam que uma organização é reflexo da sua alta gestão (CARPENTER et al., 2004). Para os pesquisadores, as escolhas estratégicas e o desempenho organizacional estão associados às características da alta gestão da organização.

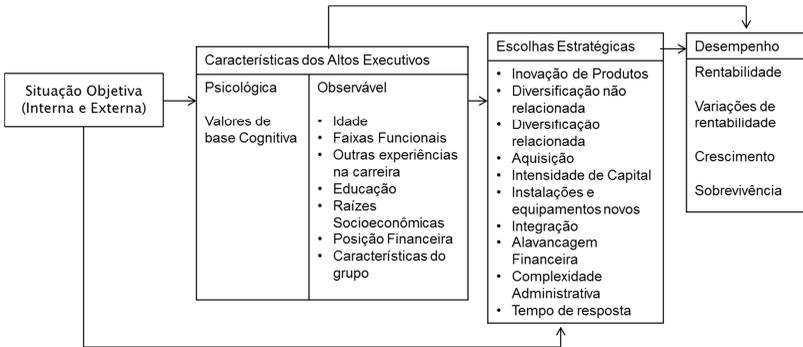
Finkelstein e Hambrick (1990) afirmam que a TES é baseada na premissa de que as decisões dos executivos são afetadas pelas suas experiências, valores e personalidade, uma vez que elas influenciam suas interpretações das situações que enfrentam (HAMBRICK, 2007).

A TES considera que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais dos decisores, em vez de uma missão mecânica para a otimização econômica, muito em função da racionalidade limitada, e diferentes objetivos, preferências e níveis de aspiração (HAMBRICK, 2007).

As características psicológicas possuem bases cognitivas, valores e percepções. (HAMBRICK; MASON, 1984). Porém, os autores destacam que as características psicológicas não são convenientes para mensuração direta, dada a grande dificuldade de obtenção de dados psicométricos de executivos, e que, por isso, uma ênfase nas características demográficas parece mais adequada à perspectiva da Teoria do Escalão Superior (HAMBRICK, 2007). Há também as características observáveis, denominadas de características demográficas, tais como gênero, idade, nível de educação, tempo de cargo na organização, posição financeira.

De modo geral, a perspectiva do Escalão Superior pode ser observada a seguir, na Figura 1.

Figura 1 – Uma perspectiva dos Escalões Superiores de Organizações.



Fonte: Hambrick e Mason (1984).

Na Figura 1, observa-se da esquerda para a direita que as relações primárias indicadas pelas primeiras setas horizontais sugerem que as características dos escalões superiores são em parte reflexo da situação em que a organização se encontra. Isso é válido também para os efeitos do ambiente nas estratégias adotadas pelos executivos. No centro da teoria está o retrato das características do escalão superior como determinante nas escolhas das estratégias e, a partir destas escolhas, numa interação entre as características e as escolhas estratégicas, tem-se o desempenho da organização (HAMBRICK; MASON, 1984, p. 197).

Entretanto, vale ressaltar que o intuito deste estudo foi utilizar somente parte dos princípios da Teoria dos Escalões Superiores, visto que não foram explorados os aspectos relacionados aos resultados atingidos baseados nas escolhas de estratégias dos executivos, bem como níveis de desempenho, predominantemente explorados em diversos estudos da TES (HAMBRICK; MASON, 1984; FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990; JUDGE; FOWLER, 1994; GELETKANYCZ; HAMBRICK, 1997; NARANJO-GIL; HARTMANN, 2007; LI; TAN, 2009; SERRA, 2013). Assim, este estudo aborda a TES somente sob aspectos ligados à compreensão das características demográficas do gestor principal de MPEs, para analisar a sua influência no uso de informações.

Assim, é possível observar no Quadro 4 o detalhamento de cada uma das características demográficas definidas para estudo (idade, gênero, educação formal, experiência, tempo de cargo na empresa), contendo também pesquisas referentes a cada uma das características, mesmo sem abordar os aspectos da TES.

Quadro 4 – Pesquisas referentes às características demográficas do gestor.

Autores	Idade	Gênero	Educação formal	Experiência	Tempo de cargo
Becker (1970)			X		
Rogers, Shoemaker (1971)			X		
Taylor (1975)	X			X	
Blau (1977)	X	X			X
Staw, Ross (1980)					X
Kimberly, Evanisko (1981)			X		
Pfeffer (1983)					X
Hambrick, Mason (1984)	X	X	X		
Filkenstein, Hambrick (1990)					X
Hambrick, Fukutomi (1991)					X
Miller (1991)					X
Hambrick et al. (1993)				X	X
Chell, Baines (1998)		X			
Jurik (1998)		X			
Kakabadse et al. (1998)	X	X			X
Mitchell (2000)	X		X		
Kabacoff, Stoffey (2001)	X				
Miller, Shamsie (2001)					X
Glover et al. (2002)		X			
Klenke (2003)		X			

Oshagbemi (2004)	X				
Acker (2006)		X			
Karami, Analoui, Kakabadse (2006)	X		X	X	
Moraes, Escrivão Filho (2006)				X	
Smith et al. (2006)		X			
Chuang, Nakatani, Zhou (2009)		X			
Li, Tan (2009)			X		X
Yang, Zimmerman, Jiang (2011)	X				
Loscocco, Bird (2012)		X			
Soriano, Castrogiovanni (2012)				X	
Reheul, Jorissen (2014)			X	X	X
Naranjo-Gil (2016)	X		X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 4 indica a predominância da literatura internacional sobre as características demográficas de gestores, especialmente quando ligado à TES, com crescente movimento de estudos a partir do fim da década de 90. Em relação à literatura nacional, apesar de encontrados (MEDEIROS JR; SERRA; FERREIRA, 2009; DAL MAGRO; UTZIG; LAVARDA, 2013; DE CAMPOS SERRA; SERRA; TOMEI, 2014), são raros os estudos sobre a TES.

2.2.1. Idade

Nas organizações atuais, observa-se grande variação entre as idades de trabalhadores e gestores. Enquanto alguns gestores são relativamente muito jovens, outros são significativamente muito velhos. Estudos relacionados à relação entre idade e gestores de alto escalão são

recentes, considerando tanto aspectos organizacionais como características comportamentais do próprio gestor.

Muitas vezes, percebe-se que a idade causa um impacto em conjunto com outra característica do gestor, como, por exemplo, em conjunto com o tempo de cargo, gênero, etnicidade e experiência.

Neste sentido, Taylor (1975) afirma que a idade juntamente à experiência influencia no exercício de tomada de decisão. Blau (1977) sugere que a idade, juntamente ao tempo de cargo, gênero e etnicidade, influencia uma organização em vários aspectos tais como desempenho, conflitos e rotatividade. Kakabadse et al. (1998), por sua vez, sugerem que os fatores demográficos organizacionais como a idade e o tempo de cargo individuais são consideravelmente influentes na formação da filosofia, atitudes e comportamento de líderes em organizações.

Em relação aos aspectos comportamentais afetados pela idade percebidos nos estudos, tem-se que a idade tende a dar maior ou menor grau de individualismo entre os trabalhadores, sendo que as gerações mais jovens tendem a exibir comportamentos mais individualistas (MITCHELL, 2000).

Para Kabacoff e Stoffey (2001), trabalhadores mais jovens trabalham para desenvolver e promover a si mesmos, enquanto que os trabalhadores mais velhos trabalham para desenvolver e promover outros trabalhadores.

Oshagbemi (2004) sugere que gestores mais jovens possuem perfis diferentes dos gestores mais velhos em relação ao estilo de liderança e comportamento, sendo que os gestores mais velhos são mais abertos e participativos do que os mais novos.

De maneira geral, Hambrick e Mason (1984) sugerem que empresas com gestores jovens são mais propensas a estratégias de inovação e de riscos do que as empresas com uma gestão de maior idade, desde aspectos relacionados à diversificação, inovações de produtos e influência financeira.

Para Taylor (1975), com menor influência da experiência, decisores mais velhos diagnosticam o valor da informação com maior precisão. O autor também destaca que conforme a idade e a experiência aumentam, as consequências adversas da decisão tendem a influenciar mais os decisores, de modo que a confiança tenda a diminuir. Assim, gestores mais velhos apresentam mais dificuldade em integrar informações em decisões precisas e assim levam mais tempo para tomar decisões.

Dessa forma, o conservadorismo demonstrado pelos gestores mais velhos ocorre basicamente em função de três aspectos: dificuldades

para compreender novas ideias e aprender novos comportamentos, assim como menores capacidades físicas e mentais para explorar aspectos inovadores e de risco; possibilidade do conhecimento técnico dos gestores ser inferior e mais desatualizado do que dos mais jovens; e, por fim, a estabilidade financeira e da carreira são fatores mais importantes para os gestores mais velhos (HAMBRICK; MASON, 1984).

2.2.2. Gênero

A diferença de sexo sempre foi alvo de estudos para entender as diferenças biológicas entre eles. Porém, vale destacar também a importância em compreender a influência da distinção de gênero no mercado de trabalho, especialmente para cargos de ocupação no alto escalão de empresas.

Em relação à influência do gênero sob a abordagem da TES, há pesquisas que estudam o gênero em equipes de alto escalão, porém, sob o ponto de vista da heterogeneidade. Hambrick e Mason (1984) sugerem que a heterogeneidade está positivamente associada ao lucro em ambientes incertos e turbulentos; caso contrário, uma equipe homogênea é mais lucrativa. Para os autores, uma equipe homogênea também toma decisões estratégicas mais rápidas do que uma equipe heterogênea.

Chuang, Nakatani e Zhou (2009), por exemplo, mostram em sua pesquisa que a diversidade do gênero na equipe de gestão tem impacto negativo sobre a adoção de tecnologia da informação (TI) em pequenas e médias empresas, ou seja, quanto maior a diversidade de gênero da equipe de gestão, menor é a propensão à adoção de TI nas empresas.

Em relação ao impacto de diferentes gêneros nas organizações, vale destacar alguns deles como orientação sobre o tema.

Kakabadse et al. (1998) afirmam que o gênero não é um fator demográfico significativo na determinação de perspectivas de liderança e desempenho.

Em estudo realizado com 104 microempresas do setor de serviços no Reino Unido para compreender o impacto do gênero do proprietário no desempenho da empresa, Chell e Baines (1998) também não observaram significativa diferença entre gestão exclusivamente masculina e gestão exclusivamente feminina, assim como não houve evidências sobre conciliação da vida pessoal e dos negócios pelo gênero.

Entretanto, posteriormente, Loscocco e Bird (2012) observaram que a conciliação da vida pessoal com a profissional - fato que ocorre predominantemente com as mulheres e não ocorre com a maioria dos

homens para quem, como um grupo, tais compromissos não apresentam o mesmo nível de restrição de tempo (JURIK, 1998; ACKER, 2006) - dificulta realizar plenamente seus potenciais de vendas e limita o crescimento da empresa. Neste estudo, as empresas de propriedade feminina tiveram vendas significativamente menores, assim como o tamanho do seu negócio foi de apenas um terço quando comparado aos dos negócios de propriedade masculina, ou seja, foi observada diferenças no desempenho entre os gêneros.

Em aplicação de survey com cerca de 6.400 MPEs da Austrália no período de 1994 a 1997, Johnsen e McMahon (2005) observaram que o gênero não tem impacto tanto no desempenho financeiro quanto no crescimento do negócio.

Em amplo estudo realizado com a participação de 2.500 empresas dinamarquesas, Smith et al. (2006) mostram que apesar de a proporção de mulheres em cargos de alto escalão tender a ter efeitos positivos sobre o desempenho da empresa, ressaltam que estes efeitos dependem fortemente das qualificações dos gestores de topo do sexo feminino, minimizando o efeito do gênero sobre o desempenho da empresa.

Em relação a tomadas de decisão, vale destacar Klenke (2003) que afirma que não é o sexo dos executivos em si que é responsável por diferenças na tomada de decisões, mas sim um conjunto de quatro variáveis: poder, habilidade política, gestão de conflitos e confiança. Para Glover et al. (2002), o gênero influencia a tomada de decisões éticas, sendo as mulheres mais propensas a tomarem este tipo de decisão.

2.2.3. Educação Formal

De acordo com Mitchell (2000), o nível de educação formal influencia os valores, desejos e necessidades das pessoas, e faz essas pessoas pensar e se comportar de maneira diferente, o que indica uma mudança de suas características comportamentais.

Li e Tan (2009) afirmam que o nível de educação formal dos gestores do alto escalão estão associados positivamente com inovação e flexibilidade em estratégias relacionadas a sistemas informação em organizações. Kimberly e Evanisko (1981) afirmam que um maior nível de educação está associado com uma habilidade pessoal de gerar e implementar soluções criativas para problemas complexos, possivelmente explicado pela maior tendência em possuir atitudes mais flexíveis e receptivas relacionadas à inovação. No sentido oposto,

gestores com nível de educação formal mais baixo estão associados ao conservadorismo e à aversão ao risco.

Para Hambrick e Mason (1984), a educação formal de uma pessoa pode produzir informações ricas, porém complexas. Em determinado nível, a educação indica a base do conhecimento e habilidade que depende da sua área. Além disso, se as pessoas levam seriamente suas decisões sobre educação, então a educação pode servir como um indicador de valor pessoal, preferências cognitivas, etc. Entretanto, vale destacar que as pessoas tomam suas decisões educacionais com idade relativamente baixa, com incompleta informação e algumas vezes posteriormente transcendem suas decisões.

Em relação à educação do gestor, a literatura revela que o nível educacional está associado a diversos fatores, tais como complexidade, sofisticação, inovação, desempenho.

A educação formal da gestão pode ter um efeito sobre o nível de complexidade e sofisticação de empresas, pois gestores com maior nível de educação possuem maior necessidade de obter uma compreensão completa de uma situação (REHEUL; JORISSEN, 2014). Um maior nível de educação está associado a uma maior sofisticação e complexidade administrativa, como sistemas formais de planejamento, complexidade de estruturas, orçamentos detalhados (HAMBRICK; MASON, 1984).

No âmbito de pequenas e médias empresas, Gibson e Cassar (2002) revelaram uma relação positiva entre a educação do gestor e a existência de negócios documentados e planejamento estratégico.

A literatura aponta a relação entre educação formal e a inovação. Nos estudos sobre o tema, observou-se que o nível de educação formal é associado positivamente com receptividade à inovação (BECKER, 1970; ROGERS; SHOEMAKER, 1971; KIMBERLY; EVANISKO, 1981; LI; TAN, 2009).

De modo geral, espera-se que pessoas com educações diferentes possuam características diferentes (HAMBRICK; MASON, 1984), porém, em estudo realizado por Kimberly e Evanisko (1981), com o intuito de observar associações em relação à adoção de inovações organizacionais, os pesquisadores não encontraram associações entre diferentes tipos de currículos educacionais, como, por exemplo, diferença entre gestores com formação em administração e gestores com formação em outra área. Assim, Hambrick e Mason (1984) sugerem que a quantidade, mas não o tipo, de educação formal de um gestor seja positivamente associado com a inovação.

Em estudos que relacionam a educação formal da gestão com o desempenho, seja o lucro ou o crescimento da organização, Hambrick e Mason (1984) afirmam que não há relação entre a quantidade de educação formal da gestão e o desempenho de suas organizações, mas sim quanto ao nível de educação, especialmente quando a educação estiver relacionada à gestão.

2.2.4. Experiência

Em adição ao conhecimento e habilidades obtidas da educação formal, é importante considerar também a influência de experiências (REHEUL; JORISSEN, 2014). Soriano e Castrogiovanni (2012) definem experiência como conhecimento e habilidades obtidas a partir da observação e da forma de lidar com uma variedade de situações encontradas em empresas similares à empresa em que o gestor se dedica naquele momento.

Dentre os estudos analisados, vale destacar os estudos relacionados à experiência industrial dos executivos (TAYLOR, 1975; HAMBRICK et al., 1993; REHEUL; JORISSEN, 2014).

Taylor (1975) afirma que a experiência tem influência no exercício de tomada de decisão. Gestores mais experientes diagnosticam o valor da informação com maior precisão. O autor também destaca que conforme experiência aumenta (juntamente à idade), as consequências adversas da decisão tendem a influenciar mais os decisores, de modo que a confiança tenda a diminuir.

Hambrick et al. (1993) afirmam que membros industriais mais experientes levam a uma confiança mais forte na sua interpretação e nos caminhos estabelecidos de operação e leva a um maior compromisso ao *status quo*.

Em estudo sobre a gestão de informações em pequenas empresas, Moraes e Escrivão Filho (2006) constataram que os dirigentes participantes da pesquisa dão muito valor ao conhecimento baseado na experiência, ou seja, na sua vivência dentro da empresa, e até acreditam que esse conhecimento é o que lhes possibilita tomar decisões. Todos os gestores participantes da pesquisa afirmaram não utilizar nenhuma técnica ou instrumento administrativo, julgando não serem necessários devido ao pequeno porte de suas empresas, revelando confiança em sua própria maneira de conduzir a empresa.

Em estudo recente relacionado a pequenas e médias empresas, Reheul e Jorissen (2014) afirmam que um executivo com um maior

nível de experiência industrial está associado a um menor nível de sofisticação de planejamento e controle.

Com respeito à coleta de informações, dependência de redes e desenvolvimento de repertórios previsíveis para lidar com a informação, Reheul e Jorissen (2014) chamam a atenção para o fato de que experiência e tempo de cargo têm o mesmo impacto no comportamento do executivo. Neste sentido, a experiência industrial leva a predisposições similares ao tempo de cargo do executivo.

2.2.5. Tempo de cargo

Filkenstein e Hambrick (1990) afirmam que, apesar de não haver uma única característica da alta gestão que explique os efeitos completos nos resultados organizacionais, o tempo de cargo da alta gestão numa organização pode ser considerado a mais significativa base teórica de todas as variáveis demográficas (PFEFFER, 1983).

A respeito do tempo de cargo dos executivos, um grande número de estudos sugere a presença de um padrão no seu ciclo de vida (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991). Miller e Shamsie (2001) afirmam que o ciclo de vida dos executivos se inicia com um esforço para aprender, progredir enquanto a competência aumenta, para posteriormente culminar em complacência e declínio.

De modo geral, afirma-se que o tempo de cargo do executivo afeta vários aspectos, tais como a diversidade informacional da equipe e suas atitudes relacionadas ao risco, resistência a mudanças, persistências, conformidades e resultados da organização (FILKENSTEIN; HAMBRICK, 1990).

Executivos com tempos de cargos mais longos passam a restringir a coleta e análise de informação para confiar mais na sua própria experiência e intuição, assim como também passam a se inclinar mais à conformidade, ter mais resistência a mudanças, aversão ao risco e maior persistência estratégica (FILKENSTEIN; HAMBRICK, 1990).

Segundo Hambrick e Fukutomi (1991), essa aversão a mudanças, diversidade e riscos, assim como a restrição de processamento de informações pode ser explicado pelo fato do executivo com tempo de cargo mais longo tender a tornar-se excessivamente comprometido com seus paradigmas, ou modelos simplificados da realidade. Conforme o tempo no cargo aumenta, o executivo desenvolve rotinas para lidar com informações e uso excessivo de práticas de tentativas e erros para aumentar sua confiança na correção duradoura de estratégias e perfis

organizacionais do momento (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991; HAMBRICK et al., 1993).

Em relação às escolhas estratégicas, Li e Tan (2009) afirmam que a TES também implica que anos de serviços prestados por gestores de uma empresa no mesmo cargo são relacionados negativamente com escolhas estratégicas que envolvam novas mudanças. Conforme o tempo no cargo aumenta, o gestor pode ter mais compromissos psicológicos do que o *status quo* organizacional (STAW; ROSS, 1980) e transformar em um compromisso mais forte para implementar seus próprios paradigmas de como a estratégia de sistemas de informação deveria funcionar (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991).

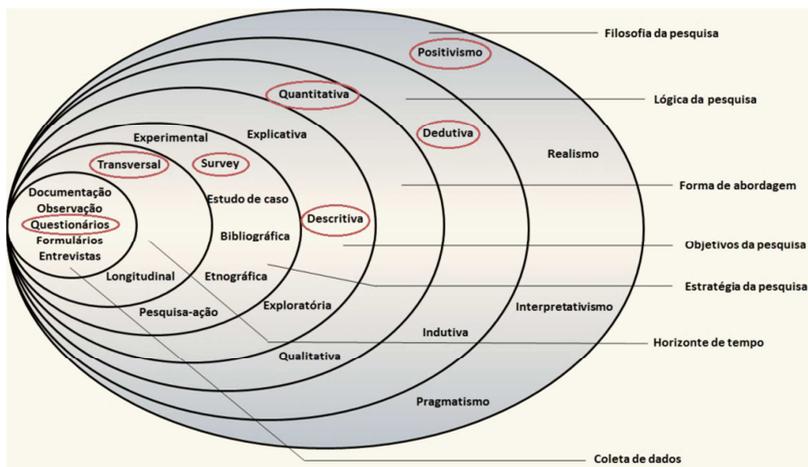
Mandatos de longo prazo resultam em isolamento e estreitamento da perspectiva do gestor (PFEFFER, 1983). Mandatos de longo prazo também podem desenvolver inércia em seu ambiente de atividades, assim como evitar mudanças e investimentos (MILLER, 1991), preferindo dar ênfase à estabilidade e eficiência, assim como persistências estratégicas (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente capítulo define os procedimentos metodológicos da pesquisa. A Figura 2 ilustra a metodologia adotada sob o mapa conceitual, conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), além das hipóteses de pesquisa para alinhamento dos temas.

Figura 2 – Representação esquemática do procedimento metodológico, baseado no mapa conceitual de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

O termo filosofia de pesquisa relata o desenvolvimento de conhecimento e a natureza deste conhecimento. Há diversos autores que tratam a filosofia de formas distintas, porém com o mesmo objetivo.

Guba e Lincoln (1994) trazem a filosofia como um realismo e um relativismo, e dentro destas filosofias há os paradigmas de positivismo, pós-positivismo, teoria analítica e construtivismo.

Burrell e Morgan (1979) trazem a filosofia como nominalismo e realismo que se desdobram nos paradigmas funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Estes autores afirmam que é possível conceituar a ciência social em quatro suposições sobre a natureza das ciências sociais: ontologia, epistemologia, natureza

humana e metodologia, onde são classificadas de formas bem antagônicas quanto às abordagens subjetivista e objetivista.

De maneira geral, tanto Guba e Lincoln (1994) quanto Burrell e Morgan (1979) entendem a filosofia como além da filosofia tratada por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), onde sua filosofia se encaixa nos paradigmas de Guba e Lincoln (1994) e Burrell e Morgan (1979).

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) trazem a filosofia fundamentada sob quatro visões (objetivismo, realismo, subjetivismo e pragmatismo), sob a qual estão inseridas numa dimensão de análise (epistemologia, ontologia, axiologia). A filosofia de pesquisa representa o conhecimento de mundo do pesquisador, como, por exemplo, os seus valores, que interferem na pesquisa. Cada uma apresenta suas características e, portanto, não há uma filosofia melhor do que a outra, mas sim uma filosofia que melhor se adequa a um determinado objetivo e ao perfil do pesquisador.

Richardson (1989) afirma que a estratégia (filosofia de pesquisa) utilizada em qualquer pesquisa científica fundamenta-se em uma rede de pressupostos ontológicos e da natureza humana que definem o ponto de vista que o pesquisador tem do mundo que o rodeia. São estes pressupostos que proporcionam a base de um trabalho científico, através da interpretação do mundo de uma determinada perspectiva do pesquisador.

A ontologia é uma área de pensamento sobre filosofia de pesquisa que se preocupa com a natureza da realidade. Isto levanta questões sobre a forma como o mundo funciona e o compromisso realizado por pontos de vistas particulares. Os dois aspectos da ontologia, objetivismo e subjetivismo são muito relacionados a pesquisadores da área de administração de empresas. Além disso, ambas são susceptíveis de serem aceitas como a produção de conhecimento válido por muitos pesquisadores. Baseado no objetivo desta pesquisa, a filosofia de pesquisa adotada é a positivista, dentro da área de pensamento da ontologia, onde, segundo definição de Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é externa, objetiva e independente dos atores sociais, sendo caracterizada pela forte influência da estatística.

Os métodos gerais procuram garantir ao pesquisador a objetividade necessária ao tratamento dos fatos sociais. Esses métodos têm como objetivo fundamental oferecer soluções para os problemas de conhecimento da investigação científica.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a lógica dedutiva na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares a partir de teorias e leis (da generalização para o particular). Dentro deste contexto,

a pesquisa será baseada na lógica dedutiva, em virtude de sua característica principal de interpretação dos fatos a partir de dados ou observações gerais constatadas pela utilização de análise exploratória de dados a partir da estatística descritiva, para observar e interpretar determinados aspectos relevantes a respeito da estrutura do universo em estudo.

Quanto à abordagem, esta pesquisa foi quantitativa, pois para compreender como as características do gestor da micro e pequena empresa influenciam na utilização de informações financeiras e não financeiras, foram definidos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos.

Richardson (1989) destaca que o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Toda pesquisa social possui um objetivo específico. Contudo, é possível classificar as mais diversas pesquisas em grupos, de acordo com suas características e similaridades nos propósitos. Sampieri et al. (2006) definem que toda pesquisa a ser realizada deve ter o seu alcance estimado quanto ao seu objetivo.

A pesquisa objeto deste trabalho é descritiva, pois nesta pesquisa realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Conforme Sampieri et al. (2006), a pesquisa descritiva procura especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que possa ser submetido a uma análise.

Marconi e Lakatos (1996) lembram que toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que seja a estratégia adotada. Em relação à estratégia de pesquisa, vale ressaltar que esta deve ser definida de acordo com os objetivos de pesquisa.

Dessa forma, a partir da análise dos conceitos que definem o delineamento de uma pesquisa, definiu-se que este estudo se dará sob a forma de pesquisa *survey*, definido por Freitas et al. (2000) como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para este estudo, a técnica de amostragem adotada foi o levantamento por amostragem não aleatória, ou seja, amostragem por conveniência, em função da impossibilidade de acesso a todos os elementos da população em estudo, relativa ao número de empresas de micro e pequeno portes em Santa Catarina.

Embora não corresponda à amostra utilizada, entende-se como relevante a realização do cálculo do tamanho da amostra pela técnica de amostragem aleatória estratificada proporcional às mesorregiões do estado de Santa Catarina - Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Serra Catarinense, Região Sul e Vale do Itajaí - para referência do tamanho da amostra.

A população em estudo, relativa ao número de empresas de micro e pequeno portes em Santa Catarina, assim como o percentual relativo a cada mesorregião do Estado para a estratificação proporcional da amostragem, pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição do número de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina por mesorregião.

Mesorregiões de Santa Catarina	Número de micro e pequenas empresas	
Grande Florianópolis	35.906	16,4%
Norte Catarinense	34.907	16,0%
Oeste Catarinense	43.037	19,7%
Serra Catarinense	12.273	5,6%
Sul Catarinense	31.676	14,5%
Vale do Itajaí	60.757	27,8%
Total	218.556	100%

Fonte: RAIS-MTE (2014).

Assim, é possível calcular o tamanho da amostra como referência de estudo. Para isso, é preciso definir as seguintes informações: nível de confiança estabelecido, erro amostral tolerado, amplitude do universo e a proporção da característica pesquisada no universo.

Desta forma, o tamanho da amostra é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$n_o = \frac{z^2 \cdot \pi \cdot (1 - \pi)}{E_o^2} \quad (1)$$

onde:

n_o = tamanho inicial da amostra

z = valor da distribuição normal padrão

π = proporção

E_0 = erro amostral tolerado

De acordo com a tabela 1, observa-se que o tamanho da população é de 218.556 elementos (empresas). Considerando que para este estudo o tamanho de amostra será determinado a partir de argumentos teóricos, onde é estabelecido nível de confiança de 95% e erro amostral tolerado de até 5%, tem-se que o valor da distribuição normal padrão (z) para o nível de confiança de 95% é de 1,96, e o erro amostral (E_0) em 5%. A proporção (π) será 0,5.

Aplicando os dados acima na equação (1), tem-se o seguinte:

$$n_o = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{0,05^2} = 384 \quad (2)$$

Além disso, deve-se considerar a população (N) em estudo. Se for muito grande ($N > 20n_o$), então n_o é considerado o tamanho da amostra (n).

$$n = n_o \quad (3)$$

Sendo: $N = 218.556$ (conforme tabela 1) e $n_o = 384$, tem-se que $N > 20n_o$. Portanto, n_o é considerado o tamanho da amostra (n), a ser utilizada como referência do tamanho de amostra por conveniência, conforme (3).

Sabendo-se o tamanho mínimo da amostra em conjunto à proporção de empresas estabelecidas em cada mesorregião apresentada na Tabela 1, é possível calcular o tamanho da amostra de forma estratificada, bem como apresentar o tamanho da amostra realizada na pesquisa, conforme a Tabela 2

Tabela 2 – Distribuição da amostragem estratificada proporcional ao número de micro e pequenas empresas em cada mesorregião do estado de Santa Catarina.

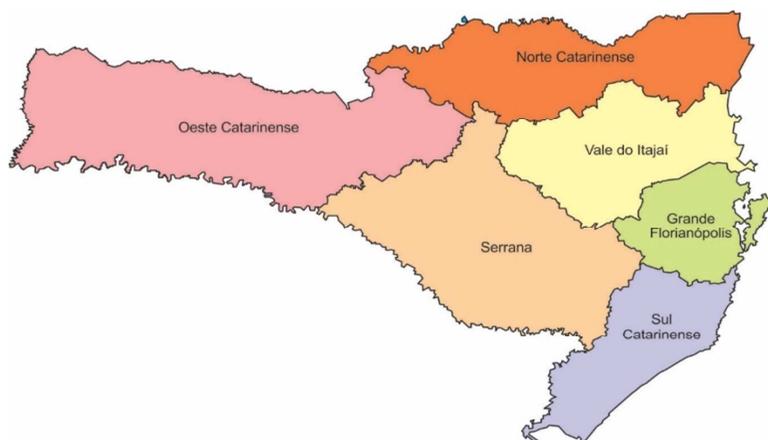
Mesorregiões de Santa Catarina	Amostragem estratificada proporcional	
	Calculada	Realizada
Grande Florianópolis	63	42
Norte Catarinense	61	44
Oeste Catarinense	76	72
Serra Catarinense	21	30
Sul Catarinense	56	48
Vale do Itajaí	107	91
Total	384	327

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 2, se considerado o tamanho da amostra realizada, ou seja, $n_o = 327$, o erro amostral (E_0) passa a ter valor igual a 5,4%. Estes resultados indicam que a amostragem realizada é significativamente próxima da amostragem calculada.

Para facilitar a compreensão da amostragem, a Figura 3 ilustra o mapa com as mesorregiões de Santa Catarina adotada no estudo.

Figura 3 – Mapa de Santa Catarina dividido pelas mesorregiões do estado.



Fonte: Adaptado de Secretaria de Estado do Planejamento – SPG/Gerência de Cartografia (2009).

3.3. SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme o objetivo de analisar a relação entre as características dos gestores das MPEs e o uso de informações financeiras e não financeiras, definem-se como sujeitos da pesquisa os gestores responsáveis pelos processos de tomada de decisões de cada uma das empresas participantes do estudo, e os especialistas, tanto consultores de mercado como professores do meio acadêmico, todos vinculados ao tema.

Os especialistas foram responsáveis por validar o tema bem como o questionário proposto para a sua aplicação. Além disso, foi realizado um pré-teste com três gestores a fim de garantir que o questionário estivesse adequado e compreensível sob a perspectiva dos respondentes. Os gestores, por sua vez, responsáveis pelos processos de tomada de decisões, apontaram suas percepções diante do questionário validado pelos especialistas. Para a classificação do porte de empresa, este estudo adota o método pelo número de empregados, de acordo com o setor de atuação da empresa, assim como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme a Tabela 3.

Para fins legais, é necessário a adoção da Lei Geral, que é o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. A Lei Geral estabelece no Brasil normas gerais relativas à definição de microempresa e de empresa de pequeno porte quanto aos limites de receita bruta anual, considera que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Embora não possua fundamentação legal, o parâmetro mais utilizado para a classificação do porte de empresa no Brasil é pelo número de empregados, como, por exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em que classifica o porte de empresa pelo número de empregados, de acordo com o setor de atuação, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Classificação das empresas pelo número de empregados.

Classificação quanto ao porte da empresa	Número de Empregados	
	(Indústria)	(Comércio/Serviços)
Micro	0-19	0-9
Pequeno	20-99	10-49
Médio	100-499	50-99
Grande	A partir de 500	A partir de 100

Fonte: IBGE, 2014.

Como justificativa, vale ressaltar o objetivo de garantir maior coerência e precisão à pesquisa, visto que é o mesmo critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) para a classificação de empresas, fonte de dados para a determinação da amostra da pesquisa.

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por questionário. Richardson (1989) considera o questionário como talvez o mais comum entre os instrumentos para coleta de dados, cumprindo ao menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário foi estruturado em grupos de questões, de acordo com o tema: características demográficas do gestor, dados gerais da empresa, informações financeiras e informações não financeiras, conforme o Apêndice A.

Antes da aplicação, o questionário passou pela validação de especialistas vinculados ao tema, como professores e consultores, e pré-teste em três empresas para verificar as imperfeições ou incompreensões nas questões formuladas, permitindo ajustamentos em questões formuladas. Após a validação, o questionário foi aplicado sob a forma impressa aos gestores responsáveis pelos processos de tomada de decisões de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina, através de visitas pessoais, entre maio e agosto de 2016.

Depois da coleta de dados, foi realizada análise exploratória de dados através de estatística descritiva e distribuição de frequências,

tanto para identificar as características demográficas dos gestores de MPEs quanto para a identificação do uso de informações financeiras e não financeiras.

Para identificar o uso das informações, foram utilizadas questões fechadas dicotômicas (sim/não). Para analisar a relação entre as características demográficas dos gestores e o uso de informações financeiras e não financeiras, foram utilizadas técnicas de análises multivariadas, empregadas quando mais de duas variáveis são analisadas simultaneamente (FÁVERO et al., 2009), através do *software* estatístico SPSS. Neste estudo, será utilizada a técnica de regressão logística binomial, em função da existência de mais de uma variável independente e de uma variável dependente qualitativa com duas categorias, ou seja, dois valores (FÁVERO et al., 2009).

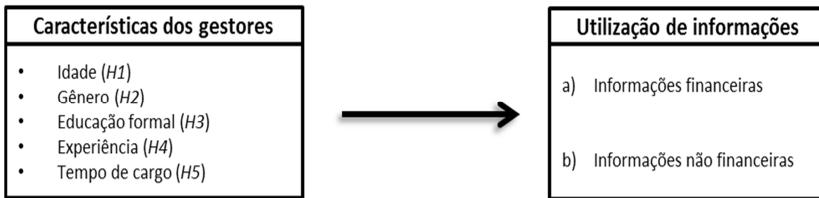
Esta técnica tem o intuito de relacionar as características demográficas dos gestores com as suas respostas sobre a utilização de informações financeiras e não financeiras. Assim, será possível analisar a influência das características demográficas da gestão sobre o uso de informações financeiras e não financeiras, bem como aferir a probabilidade de determinado perfil de gestor utilizar uma determinada informação financeira ou não financeira.

3.5. HIPÓTESES DE PESQUISA

Da perspectiva do uso de informações, há de se considerar a literatura consolidada como suporte para indicar quais as informações financeiras e não financeiras a serem abordadas no estudo. É preciso compreender também o gestor responsável pelas decisões das empresas em estudo. Por isso, é necessário considerar também as características observáveis dos decisores (gestores), ou seja, as suas características demográficas.

Baseado no modelo de Chuang, Nakatani e Zhou (2009), em que associam as características dos gestores com a adoção de Tecnologia da Informação em pequenas e médias empresas, as características demográficas do gestor foram analisadas a partir das suas respectivas hipóteses de relação ao uso de informações financeiras e não financeiras. O alinhamento entre os temas é representado na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Alinhamento entre as características demográficas dos gestores e a utilização de informações financeiras e não financeiras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, neste estudo foram consideradas cinco características demográficas dos gestores: idade (*H1*), gênero (*H2*), educação formal (*H3*), experiência (*H4*), tempo de cargo (*H5*).

Dessa forma, têm-se as seguintes hipóteses de referência para o estudo:

H1a: Existe relação entre a idade do gestor e o uso de informações financeiras.

H1b: Existe relação entre a idade do gestor e o uso de informações não financeiras.

H2a: Existe relação entre o gênero do gestor e o uso de informações financeiras.

H2b: Existe relação entre o gênero do gestor e o uso de informações não financeiras.

H3a: Existe relação entre o nível de educação formal do gestor e o uso de informações financeiras.

H3b: Existe relação entre o nível de educação formal do gestor e o uso de informações não financeiras.

H4a: Existe relação entre o nível de experiência do gestor e o uso de informações financeiras.

H4b: Existe relação entre o nível de experiência do gestor e o uso de informações não financeiras.

H5a: Existe relação entre o tempo de cargo como gestor e o uso de informações financeiras.

H5b: Existe relação entre o tempo de cargo como gestor e o uso de informações não financeiras.

É importante lembrar que as informações financeiras e não financeiras são compostas por um conjunto de informações. Por isso, pode ocorrer de uma característica demográfica apresentar relação com somente alguma(s) das informações de um dado grupo, seja referente às informações financeiras ou não financeiras. Assim, todas as possibilidades de relações estão dispostas na Tabela 4, marcadas com “X”.

Tabela 4 – Possibilidades de relações entre características demográficas e o uso de informações para apoio à decisão.

Variáveis Dependentes	Idade	Gênero	Educação Formal	Experiência	Tempo de Cargo
Informações Financeiras	-	-	-	-	-
Análise de Demonstrações Contábeis	x	x	x	x	x
Fluxo de Caixa	x	x	x	x	x
Controle de Contas a Pagar	x	x	x	x	x
Controle de Contas a Receber	x	x	x	x	x
Informações sobre estoques	x	x	x	x	x
Informações sobre custos	x	x	x	x	x
Formação e análise do preço de venda	x	x	x	x	x
Informações Não Financeiras	-	-	-	-	-
Informações sobre fornecedores	x	x	x	x	x
Informações sobre funcionários	x	x	x	x	x
Informações sobre vendas	x	x	x	x	x
Informações sobre clientes	x	x	x	x	x
Informações sobre processo e produtos/serviços	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator determinante para informar a ocorrência desta relação é dado pelo nível de significância, (ver resultados na Tabela 6, item 4.1.3).

Vale ressaltar também que não é possível indicar previamente se a relação entre as características do gestor e o uso de uma determinada informação é positiva ou negativa, por se tratar de um tema ainda não explorado. Todavia, a partir da técnica de análise de dados, será possível identificar a ocorrência de relação (ver resultados na Tabela 6, item 4.1.3), o nível com que cada variável contribui para o valor final da probabilidade (ver resultados na Tabela 7, item 4.1.4), a direção (ver resultados na Tabela 8, item 4.1.4) e, por fim, estimar a probabilidade de uso de cada informação definida na pesquisa (ver resultados no Gráfico 2, item 4.1.5).

3.6. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a aplicação da técnica de regressão logística binomial, é necessário elaborar o modelo geral de equação. Para tanto, inicialmente definiu-se as variáveis independentes (características demográficas dos gestores) quanto ao código, tipo e unidade de valor, conforme o Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Definição das variáveis independentes.

Variável Independente	Código da variável	Tipo	Unidade de Valor
Idade	Idade	Quantitativa	Númerica (anos)
Gênero	Gen	Qualitativa	0 = Feminino; 1 = Masculino
Escolaridade (Ensino Médio/Curso Técnico)*	Ens_Med_Tec	Qualitativa	0 = Não; 1 = Sim
Escolaridade (Ensino Superior)*	Ens_Sup	Qualitativa	0 = Não; 1 = Sim
Tempo de experiência profissional	Exp_Prof	Quantitativa	Númerica (anos)
Tempo de cargo de gestão	Exp_Gestao	Quantitativa	Númerica (anos)

*Ensino Fundamental foi definido como categoria de referência para o cálculo da regressão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 5 que as variáveis independentes relacionadas à escolaridade (Ensino médio/Curso técnico e Ensino Superior Escolaridade), foram desmembradas em variáveis qualitativas dicotômicas, tendo como referência o Ensino Fundamental. Isso significa que, se a escolaridade máxima do gestor for Ensino Fundamental, as outras duas variáveis referentes à escolaridade terão valor igual a 0.

Sabendo que o modelo geral de equação da regressão logística é dado por:

$$\rho(\text{evento}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n)}} \quad (4)$$

Onde:

ρ = Probabilidade de chance de ocorrência do evento

β = Coeficiente de regressão para cada variável independente

X = Variável independente

A partir da equação (4), e o código das variáveis independentes apresentados no quadro 3, tem-se disposto o seguinte modelo de equação:

$$\rho = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 Idade + \beta_2 Gen + \beta_3 Ens_Med_Tec + \beta_4 Ens_Sup + \beta_5 Exp_Prof + \beta_6 Exp_Gestao)}} \quad (5)$$

Entretanto, para aferir a probabilidade de ocorrência do evento, é necessário definir também os valores das variáveis independentes. Por isso, foi necessário estabelecer um perfil de referência para os cálculos, levando em consideração as variáveis independentes necessárias para a resolução do modelo de equação. A definição foi efetuada em duas etapas:

- 1º) Definição da idade, do gênero e da escolaridade a partir da maior frequência de cada variável, entre os 327 gestores participantes.

Nesta etapa, obtiveram-se os seguintes valores:

- Idade com maior frequência: 34 anos
- Gênero com maior frequência: masculino
- Escolaridade com maior frequência: ensino superior completo

- 2º) Tempo de experiência profissional e Tempo de cargo em gestão: definidos pela média de tempo de experiência profissional, considerando somente o perfil dos gestores com a idade definida no 1º passo (gestores com 34 anos de idade)

Assim, obtiveram-se os seguintes valores:

- Média de experiência profissional: 13 anos
- Média de tempo em cargo de gestão: 9 anos

Por fim, chegou-se ao seguinte perfil de gestor para referência de estudo, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Definição do perfil de referência de gestor para calcular o modelo de equação.

Variável Independente	Valor
Idade	34 anos
Gênero	Masculino
Escolaridade	Ensino Superior Completo
Experiência profissional	13 anos
Tempo de cargo em gestão	9 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, o modelo de equação do estudo é apresentado da seguinte forma:

$$\rho = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1.34 + \beta_2.1 + \beta_3.0 + \beta_4.1 + \beta_5.16 + \beta_6.9)}} \quad (6)$$

Inicialmente, será efetuada uma análise individualizada para cada questão, de acordo com o seu grupo, conforme o Quadro 7 e o Quadro 8. Por fim, será realizada uma análise geral, sob uma perspectiva sistêmica dos resultados.

Quadro 7 – Informações financeiras dispostas no questionário.

Informações Financeiras		
Descrição das variáveis dependentes	Código	Possibilidade de respostas
Análise de Demonstrações Contábeis	ADC	0 = Não; 1 = Sim
Fluxo de Caixa	FDC	0 = Não; 1 = Sim
Controle de Contas a Pagar	CCP	0 = Não; 1 = Sim
Controle de Contas a Receber	CCR	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre estoques	EST	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre custos	CUS	0 = Não; 1 = Sim
Formação e análise do preço de venda	PVE	0 = Não; 1 = Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Informações não financeiras dispostas no questionário.

Informações Não Financeiras		
Descrição das variáveis dependentes	Código	Possibilidade de respostas
Informações sobre fornecedores	FOR	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre funcionários	FUN	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre vendas	VEM	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre clientes	CLI	0 = Não; 1 = Sim
Informações sobre processo e produtos/serviços	PPS	0 = Não; 1 = Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos, verifica-se nos Quadros 7 e 8 que as questões elencadas (variáveis dependentes) possuem respostas fechadas dicotômicas (Sim/Não), em que o valor numérico 0 é dado ao gestor que não utiliza uma determinada informação, e 1 para as respostas em que o gestor confirme o seu uso.

Para cada questão da pesquisa, foram analisados os seguintes resultados:

a) Classificações anterior e posterior de probabilidade

Probabilidade de o modelo classificar corretamente os eventos da variável dependente.

b) Índice Nagelkerke R²

Medida percentual que representa a capacidade das variáveis independentes explicar as variações registradas na variável dependente.

c) Nível de significância das variáveis independentes

Utilizada para verificar o nível de relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. O nível de significância é o valor da probabilidade tolerável de tomar a decisão errada.

Representado pela letra grega α , em pesquisa social o valor máximo aceitável comumente adotado é de 5%, ou seja, $\alpha = 0,05$.

d) Coeficientes das variáveis independentes

Representado pela letra grega β , estes coeficientes representam a mudança no logaritmo natural da chance, dada a variação de uma unidade de cada variável independente. Quanto maior o valor, maior a probabilidade de ocorrência do evento de interesse.

Entretanto, como cada variável contribui para o valor final do coeficiente, pode haver situações em que uma delas seja negativa. Neste caso, o sinal negativo indica que esta variável contribui para que a probabilidade de ocorrência do evento de interesse diminua.

e) Probabilidade de uso das informações para apoio à decisão (p)

Equação utilizada para estimar a probabilidade de uso de cada informação definida na pesquisa (variáveis dependentes), utilizando-se como referência o perfil de gestor definido (Quadro 6). Vale ressaltar que o conjunto de alterações das variáveis inerentes à equação não é equivalente ao somatório das diferenças da probabilidade, visto que a probabilidade de regressão logística não é linear, conforme pode ser visto na equação (4).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados serão apresentados e analisados de acordo com os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa. Os resultados estão dispostos em duas subseções. Na primeira subseção, são apresentados os resultados referentes às informações para apoio à decisão. Na segunda subseção, serão apresentadas as discussões gerais sobre os resultados.

4.1. INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO

Nesta subseção são efetuadas as análises elencadas para os resultados das doze questões referentes às informações usadas pelos gestores de MPEs para apoio à decisão, sendo sete financeiras e cinco não financeiras.

a) Classificações anterior e posterior de probabilidade

A Tabela 5 apresenta as classificações anterior e posterior da probabilidade do modelo classificar corretamente os eventos da variável dependente e os valores referentes ao índice Nagelkerke R^2 , medida percentual que representa a capacidade das variáveis independentes explicar as variações registradas na variável dependente.

Tabela 5 – Classificação da probabilidade das variáveis dependentes e índice Nagelkerke R².

Variável Dependente		Classif. Anterior	Classif. Posterior	R ²
Informações Financeiras		-	-	-
ADC	Análise de Demonstrações Contábeis	63,6%	66,4%	0,127
FDC	Fluxo de Caixa	88,1%	87,8%	0,225
CCP	Controle de Contas a Pagar	93,0%	93,0%	0,073
CCR	Controle de Contas a Receber	89,6%	89,3%	0,073
EST	Informações sobre estoques	79,5%	80,1%	0,047
CUS	Informações sobre custos	90,2%	90,2%	0,105
PVE	Formação e análise do preço de venda	77,1%	76,8%	0,156
Informações Não Financeiras		-	-	-
FOR	Informações sobre fornecedores	82,3%	82,0%	0,055
FUN	Informações sobre funcionários	65,7%	68,5%	0,137
VED	Informações sobre vendas	72,2%	74,0%	0,113
CLI	Informações sobre clientes	65,4%	66,7%	0,028
PPS	Informações sobre processo e produtos/serviços	55,0%	59,3%	0,054

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 5, observa-se que duas informações financeiras (ADC e EST) e quatro não financeiras (FUN, VED, CLI e PPS) apresentaram aumento na probabilidade do modelo classificar corretamente os eventos da variável dependente. Por outro lado, duas informações financeiras (CCP e CUS) não apresentaram alteração, e outras três (DFC, CCR e PVE) sofreram redução na probabilidade de classificação correta do evento da variável dependente.

Entre as informações não financeiras, apenas uma (FOR) apresentou redução. As demais (FUN, VED, CLI, PPS) apresentaram ligeiro aumento na probabilidade do modelo classificar corretamente os eventos da variável dependente.

Para as seis informações que não apresentaram aumento na probabilidade de classificação, levanta-se a possibilidade de revisão do modelo - como, por exemplo, a exclusão das variáveis não significativas - como forma de buscar uma melhora na probabilidade de acerto do modelo.

b) Índice Nagelkerke R²

A Tabela 5 mostra que o fluxo de caixa obteve o maior R², com o valor de 0,225, as variáveis independentes representam 22,5% de

explicação sobre o uso do fluxo de caixa pelo gestor. Dessa forma, os outros 77,5% são explicados por outros fatores. O menor R^2 é apresentado pela informação sobre clientes, com o valor de 0,028, ou seja, apenas 2,8% do uso de informações sobre clientes é explicado pelas variáveis independentes.

Analisando os valores máximo e mínimo de R^2 , percebe-se que as variáveis independentes definidas pela pesquisa não são fatores predominantemente explicativos para o uso de informações pelo gestor de pequenas empresas para apoio à decisão, sejam financeiras ou não financeiras. Esse resultado corrobora Hambrick (2007), ao afirmar que a TES considera que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais dos decisores.

c) Nível de significância das variáveis independentes

A Tabela 6 apresenta o nível de significância das variáveis independentes para cada questão. Se o nível de significância for até 0,05, significa que é possível afirmar que há relação entre as variáveis. Neste caso, para melhor compreensão, os valores em que apresentam a ocorrência de relação estão destacados em verde.

Tabela 6 – Nível de significância das variáveis independentes.

Variável Dependente		Idade	Gen	Ens_Med_Tec	Ens_Sup	Exp_Prof	Exp_Gestao	Constante
Informações Financeiras		-	-	-	-	-	-	-
ADC	Análise de Demonstrações Contábeis	0,224	0,026	0,009	0,000	0,927	0,226	0,741
FDC	Fluxo de Caixa	0,051	0,265	0,067	0,000	0,679	0,438	0,002
CCP	Controle de Contas a Pagar	0,964	0,607	0,081	0,006	0,434	0,359	0,114
CCR	Controle de Contas a Receber	0,221	0,733	0,017	0,019	0,944	0,277	0,011
EST	Informações sobre estoques	0,212	0,762	0,087	0,039	0,845	0,230	0,033
CUS	Informações sobre custos	0,609	0,774	0,029	0,002	0,283	0,235	0,031
PVE	Formação e análise do preço de venda	0,034	0,939	0,014	0,000	0,780	0,030	0,023
Informações Não Financeiras		-	-	-	-	-	-	-
FOR	Informações sobre fornecedores	0,160	0,639	0,234	0,234	0,560	0,184	0,003
FUN	Informações sobre funcionários	0,023	0,404	0,001	0,000	0,738	0,313	0,099
VED	Informações sobre vendas	0,026	0,268	0,038	0,001	0,565	0,444	0,013
CLI	Informações sobre clientes	0,817	0,895	0,022	0,017	0,929	0,569	0,863
PPS	Informações sobre processo e produtos/serviços	0,430	0,655	0,006	0,001	0,674	0,394	0,446

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 mostra que o ensino superior completo (Ens_Sup) é a característica demográfica do gestor que possui maior frequência de relação com o uso de (onze das doze) informações pesquisadas, seguida pela idade, porém com frequência de uso significativamente menor, assim como o gênero e o tempo de experiência profissional,

apresentaram relação em apenas uma situação. O tempo de cargo em gestão não apresentou relação com o uso de quaisquer das informações pesquisadas.

A variável *Ens_Sup* somente não apresentou relação com o uso de informações sobre fornecedores.

O Ensino Médio e/ou Curso Técnico, possui relação com o uso de quatro (ADC, CCR, CUS, PVE) das sete informações financeiras. Entretanto, vale destacar que as três informações financeiras (FDC, CCP e EST) que não apresentaram relação, obtiveram valores muito próximos de 0,05, ponto de corte para afirmar a ocorrência de relação. Entre as informações não financeiras, destaca-se o fato de ocorrer relação entre quatro de cinco possibilidades.

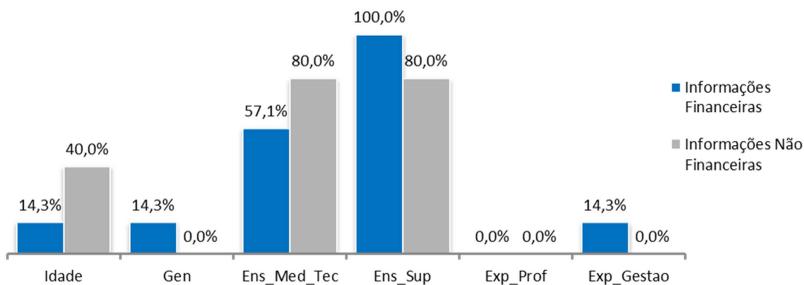
A idade apresentou apenas três relações, sendo uma referente ao uso de informações financeiras (PVE) e duas ao uso de informações não financeiras (FUN, VED). Entretanto vale destacar o fato do uso do fluxo de caixa, em que o nível de significância ficou ligeiramente acima de 0,05. Isso indica que, embora não haja evidências de relação, é possível considerar uma relação diferente das demais informações que ficaram com níveis de significância bem acima de 0,05.

Tanto o gênero quanto o tempo de cargo em gestão apresentaram apenas uma relação, da seguinte forma: o gênero apresentou relação com o uso de análises das demonstrações contábeis (ADC); e o tempo de cargo em gestão com o uso de análise do preço de venda (PVE).

O tempo de experiência profissional não apresentou qualquer relação entre as doze possibilidades de uso de informações.

O gráfico 1 apresenta o percentual de quantidade de associações de cada variável independente, de acordo com o tipo de informação.

Gráfico 1 – Percentual de relação das variáveis independentes de acordo com o tipo de informação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as variáveis independentes, observa-se pela Tabela 5 e pelo gráfico 1, os seguintes aspectos:

- A idade possui relação com apenas uma informação financeira (14,3%) e duas informações não financeiras (40,0%).
- O gênero possui relação com apenas uma informação financeira (14,3%). Entre as informações não financeiras, não houve relação entre o gênero e quaisquer das suas variáveis dependentes.
- A escolaridade de nível superior completo possui relação entre todas as informações financeiras. Os dois níveis de escolaridade também apresentam o maior número de associações entre as informações não financeiras (80%).
- O tempo de experiência profissional não possui nenhuma relação, tanto para informação financeira quanto não financeira.
- O tempo de experiência como gestor possui relação com somente uma informação financeira (14,3%). Entre as informações não financeiras, não houve relação.

De maneira geral, chama atenção o fato de que as informações financeiras possuem maior taxa de relação do que as informações não financeiras em três variáveis independentes (gênero, ensino superior e tempo de experiência como gestor).

Por outro lado, vale ressaltar que três das cinco variáveis independentes não possuem nenhuma relação entre as informações não financeiras: gênero, tempo de experiência profissional e tempo de experiência como gestor. Este fato também ocorre entre as informações financeiras, porém com apenas uma variável (tempo de experiência profissional).

d) Coeficientes das variáveis independentes

Os valores de β , apresentados na Tabela 7, indicam a capacidade das características demográficas variarem a probabilidade de uso de determinada informação. O sinal de β indica o sentido da variação. Assim, o valor de β positivo indica que determinada característica demográfica contribui para o aumento da probabilidade de uso de determinada informação. Por outro lado, o valor negativo de β indica que a característica demográfica contribui para a redução da probabilidade.

Tabela 7 – Valores de β das variáveis independentes.

Variável Dependente		β						
		Idade	Gen	Ens_Med_Tec	Ens_Sup	Exp_Prof	Exp_Gestao	Constante
Informações Financeiras		-	-	-	-	-	-	-
ADC	Análise de Demonstrações Contábeis	-0,025	0,561	1,015	1,717	0,002	0,022	-0,225
FDC	Fluxo de Caixa	-0,053	0,435	0,809	2,253	0,013	-0,019	3,015
CCP	Controle de Contas a Pagar	-0,002	0,235	0,956	1,664	-0,032	0,027	1,788
CCR	Controle de Contas a Receber	-0,036	-0,133	1,183	1,143	-0,002	0,027	2,482
EST	Informações sobre estoques	-0,029	0,088	0,698	0,840	-0,005	0,024	1,630
CUS	Informações sobre custos	-0,016	0,116	1,063	1,583	-0,038	0,029	2,191
PVE	Formação e análise do preço de venda	-0,049	-0,022	0,956	1,730	-0,007	0,043	1,714
Informações Não Financeiras		-	-	-	-	-	-	-
FOR	Informações sobre fornecedores	-0,049	-0,215	1,312	1,557	0,008	0,018	1,148
FUN	Informações sobre funcionários	-0,055	0,120	1,313	1,561	0,021	0,011	1,071
VED	Informações sobre vendas	-0,049	-0,301	0,793	1,299	0,014	0,014	1,787
CLI	Informações sobre clientes	-0,005	0,032	0,858	0,878	0,002	0,010	-0,116
PPS	Informações sobre processo e produtos/serviços	-0,016	-0,105	1,085	1,254	0,009	0,015	-0,508

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar os valores de β das variáveis independentes na Tabela 7, percebe-se que, de maneira geral, o coeficiente de menor contribuição para a alteração da probabilidade é o tempo de experiência profissional, seguido pelo tempo de cargo em gestão e pela idade, três variáveis com β muito próximos e de pequena contribuição, principalmente quando comparados aos valores de β das variáveis de escolaridade (Ens_Med_Tec e Ens_Sup). Esta significativa diferença pode ser explicada pela unidade de cada variável, visto que nas três variáveis que apresentam um β de menor impacto, ela é numérica (dada em anos), enquanto que nas outras duas, a unidade é qualitativa, com respostas dicotômicas (sim ou não).

Isso significa que, pelo fato das variáveis numéricas terem mais possibilidades de respostas, elas podem provocar uma diferença significativa nos resultados caso seus valores variem acentuadamente. Por exemplo, para um gestor com 25 anos de idade, o coeficiente de idade deve ser multiplicado por 25. Já para um gestor com 50 anos, o coeficiente de idade deve ser multiplicado por 50, ou seja, o β será duas vezes maior.

Além da intensidade, é preciso observar o sentido (sinal) de β . O sinal indica o sentido de ocorrência do evento de interesse, em que:

- β positivo contribui para o aumento da probabilidade do evento de interesse
- β negativo contribui para a redução da probabilidade do evento de interesse

Em relação aos sinais de β , três variáveis independentes apresentaram valor negativo: idade, gênero e tempo de experiência

profissional. O β negativo indica que o aumento da idade do gestor contribui para a redução da probabilidade de ocorrência dos eventos.

Da mesma forma ocorre para o tempo de experiência profissional, porém, somente em relação às informações financeiras. Neste caso, quanto maior a experiência profissional do gestor, menor a probabilidade do gestor utilizar uma determinada informação financeira para apoio à decisão.

Para o gênero, o β negativo ocorre somente em relação às informações não financeiras. Como o gênero feminino possui valor igual a 0, isso significa que, na média calculada, gestores masculinos apresentam menor probabilidade de usar informações não financeiras do que gestoras do gênero feminino.

A Tabela 8 apresenta a frequência com que as variáveis independentes apresentam o sinal de β (positivo ou negativo), de acordo com o seu grupo de informações.

Tabela 8 – Frequência do sinal de β das variáveis independentes, conforme o grupo de informações.

Frequência	Informações Financeiras		Informações Não Financeiras		Total	
	β Positivo	β Negativo	β Positivo	β Negativo	β Positivo	β Negativo
Idade	0	7	0	5	0	12
Gen	5	2	2	3	7	5
Ens_Tec_Med	7	0	5	0	12	0
Ens_Sup	7	0	5	0	12	0
Exp_Prof	2	5	5	0	7	5
Exp_Gestao	6	1	5	0	11	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 8, é possível verificar que apenas a idade possui β negativo em todos os casos. Ou seja, o aumento da idade contribui para a redução da probabilidade de ocorrência do evento para qualquer tipo de informação.

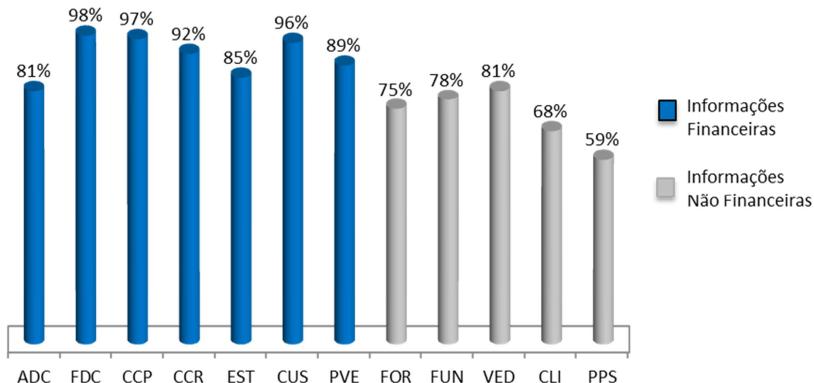
Por outro lado, a escolaridade, tanto para o ensino superior quanto para o nível médio/técnico, apresenta β positivo em todos os casos. Para as demais variáveis independentes (Gen, Exp_Prof e Exp_Gestao), há uma predominância de β ser positivo, porém em menor proporção.

4.2. PROBABILIDADE DE USO DAS INFORMAÇÕES

Utilizando como referência de cálculo o perfil de gestor definido no Quadro 6, os resultados do modelo de equação logística (Equação 5)

utilizada para estimar a probabilidade de uso de cada informação definida na pesquisa, são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Probabilidade de uso das informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 2, as informações financeiras que apresentaram maior chance de uso, são: fluxo de caixa (FDC), controle de contas a pagar (CCP), controle de contas a receber (CCR) e informações sobre custos (CUS), todas acima de 90%. Entre as informações não financeiras, a variável dependente VED (informação sobre vendas) apresentou a maior chance de uso pelo gestor, com 81%.

Também vale ressaltar as informações com menor probabilidade de uso pelo perfil de gestor definido como referência dos cálculos (Quadro 6). Entre as informações financeiras, tem-se como destaque a análise de demonstrações contábeis (ADC) para apoio à decisão, com apenas 58% de ocorrência. Entre as informações não financeiras, o perfil de gestor definido possui apenas 59% de chance em usar informações referentes a processo e/ou produtos/serviços (PPS).

A seguir é apresentado uma análise individual sobre a probabilidade de ocorrência de cada informação, juntamente com um comparativo para compreender o impacto na probabilidade de uso, caso ocorra alterações nas variáveis independentes que apresentaram relação com a informação analisada.

Para a análise comparativa, foi definido um outro perfil, com valores diferentes do perfil de referência apresentado no Quadro 6. Os valores deste perfil estão dispostos no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Perfil de gestor para análise do impacto da variação na probabilidade de uso.

Variável Independente	Valor
Idade	55 anos
Gênero	Feminino
Escolaridade	Ensino Fundamental
Experiência profissional	Sem experiência
Tempo de cargo em gestão	Sem experiência

Fonte: Elaborado pelo autor.

a) Análise das Demonstrações Contábeis (ADC)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) analisar as demonstrações contábeis para apoio à decisão é de 80,6%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Probabilidade de o gestor analisar as demonstrações contábeis para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (80,6%)	
	De	Para			
Gênero	Masculino	Feminino	70,4%	-10,2 p.p	-12,7%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	67,4%	-13,2 p.p	-16,4%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	42,8%	-37,8 p.p	-46,9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 9, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança do gênero reduz a probabilidade de ocorrência para 70,4%, ou seja, uma redução de 12,7%.
- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 67,4%, ou seja, uma redução de 16,4%.

- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 42,8%, ou seja, uma redução de 46,9%.

b) Fluxo de Caixa (FDC)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) usar o fluxo de caixa como ferramenta para apoio à decisão é de 98,0%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 – Probabilidade de o gestor usar o fluxo de caixa como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (98,0 %)	
	De	Para			
Idade	34 anos	55 anos	94,2%	-3,8 p.p	-3,9%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	92,1%	-5,9 p.p	-6,0%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	83,8%	-14,2 p.p	-14,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 10, é possível elencar as seguintes constatações:

- Para um gestor de 55 anos, a probabilidade de ocorrência é reduzida para 94,2%, ou seja, uma redução de 3,9%.
- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 92,1%, ou seja, uma redução de 6,0%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 83,8%, ou seja, uma redução de 14,5%.

c) Controle de Contas a Pagar (CCP)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) usar o controle de contas a pagar como ferramenta para apoio à decisão é de 96,9%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 11.

Tabela 11 – Probabilidade de o gestor usar o controle de contas a pagar como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (96,9%)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	93,9%	-3,0 p.p	-3,1%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	85,6%	-11,3 p.p	-11,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 11, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 93,9%, ou seja, uma redução de 3,1%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 85,6%, ou seja, uma redução de 11,7%.

d) Controle de Contas a Receber (CCR)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) usar o controle de contas a receber como ferramenta para apoio à decisão é de 92,3%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 12.

Tabela 12 – Probabilidade de o gestor usar o controle de contas a receber como ferramenta para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (92,3%)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	92,6%	0,3 p.p	0,3%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	79,3%	-13 p.p	-14,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 12, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico aumenta a probabilidade de ocorrência para 92,6%, ou seja, um aumento de 0,3%. Assim, esta situação destaca-se pelo fato de ser o único caso em que gestores com ensino médio/técnico completo possuem uma probabilidade maior de usar uma informação do que os gestores com ensino superior completo.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 79,3%, ou seja, uma redução de 14,1%.

e) Informações sobre Estoque (EST)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre estoque é de 84,9%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 13.

Tabela 13 – Probabilidade de o gestor usar informações sobre estoque para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (84,9%)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	70,7%	-14,2 p.p	-16,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 13, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 70,7%, ou seja, uma redução de 16,7%.

f) Informações sobre Custos (CUS)

A probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre custos é de 95,7%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 14.

Tabela 14 – Probabilidade de o gestor usar informações sobre custos para apoio à decisão considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (95,7%)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	93,0%	-2,7 p.p	-2,8%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	82,2%	-13,5 p.p	-14,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 14, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 93,0%, ou seja, uma redução de 2,8%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 82,2%, ou seja, uma redução de 14,1%.

g) Análise para Formação do Preço de Venda (PVE)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) realizar análises para a formação do preço de venda é de 88,6%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 15.

Tabela 15 – Probabilidade de o gestor realizar análises para a formação do preço de venda considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (88,6%)	
	De	Para			
Idade	34 anos	55 anos	73,6%	-15,0 p.p	-16,9%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	78,2%	-10,4 p.p	-11,7%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	58,0%	-30,6 p.p	-34,5%
Tempo de cargo	9 anos	0	84,1%	-4,5 p.p	-5,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 15, é possível elencar as seguintes constatações:

- Para um gestor de 55 anos, a probabilidade de ocorrência é reduzida para 73,6%, ou seja, uma redução de 16,9%.
- A mudança de escolaridade para ensino médio/course técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 78,2%, ou seja, uma redução de 11,7%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 58,0%, ou seja, uma redução de 34,5%.
- Se o gestor não tiver qualquer experiência como gestor, a probabilidade de ocorrência reduziria para 84,1%, ou seja, uma redução de 5,1%.

h) Informações sobre Fornecedores (FOR)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre fornecedores é de 74,8%.

Para esta questão, não foi efetuada o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, pois nenhuma variável apresentou um nível de significância que indique relação com o uso de informações sobre fornecedores.

i) Informações sobre Funcionários (FUN)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre funcionários é de 77,8%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 16.

Tabela 16 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre funcionários considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (77,8%)	
	De	Para			
Idade	34 anos	55 anos	52,5%	-25,3 p.p	-32,5%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	73,2%	-4,6 p.p	-5,9%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	42,4%	-35,4 p.p	-45,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 16, é possível elencar as seguintes constatações:

- Para um gestor de 55 anos, a probabilidade de ocorrência é reduzida para 52,5%, ou seja, uma redução de 32,5%.
- A mudança de escolaridade para ensino médio/course técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 73,2%, ou seja, uma redução de 5,9%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 42,4%, ou seja, uma redução de 45,5%.

j) Informações sobre Vendas (VED)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre vendas é de 80,6%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 17.

Tabela 17 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre vendas considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (80,6 %)	
	De	Para			
Idade	34 anos	55 anos	59,8%	-20,8 p.p	-25,8%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	71,5%	-9,1 p.p	-11,3%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	53,2%	-27,4 p.p	-34,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 17, é possível elencar as seguintes constatações:

- Para um gestor de 55 anos, a probabilidade de ocorrência é reduzida para 59,8%, ou seja, uma redução de 25,8%.
- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 71,5%, ou seja, uma redução de 11,3%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 53,2%, ou seja, uma redução de 34,0%.

k) Informações sobre Clientes (CLI)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre clientes é de 67,7%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 18.

Tabela 18 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre clientes considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (67,7 %)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	67,3%	-0,4 p.p	-0,6%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	46,6%	-21,1 p.p	-31,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 18, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 67,3%, ou seja, uma redução de 0,6%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 46,6%, ou seja, uma redução de 31,2%.

1) Informações sobre Processos e/ou Produtos/Serviços (PPS)

Conforme o Gráfico 2, a probabilidade de ocorrência do perfil do gestor utilizado como referência (Quadro 6) utilizar informações sobre processos e/ou produtos é de 58,6%.

Fez-se também o cálculo de impacto na probabilidade de ocorrência para uma dada alteração de valor nas variáveis independentes que possuem relação, mantendo as variáveis restantes inalteradas. Assim, chegou-se aos resultados, dispostos na Tabela 19.

Tabela 19 – Probabilidade de o gestor utilizar informações sobre processos e/ou produtos considerando alterações nas variáveis com relação significativa.

Variável independente com $\alpha < 0,05$	Alteração da variável		Probabilidade	Diferença para ρ do perfil de referência (58,6%)	
	De	Para			
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Médio/Técnico	54,5%	-4,1 p.p	-7,0%
Escolaridade	Ens. Superior	Ens. Fundamental	28,8%	-29,8 p.p	-50,9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 19, é possível elencar as seguintes constatações:

- A mudança de escolaridade para ensino médio/curso técnico reduz a probabilidade de ocorrência para 54,5%, ou seja, uma redução de 7,0%.
- A mudança de escolaridade para ensino fundamental reduz a probabilidade de ocorrência para 28,8%, ou seja, uma redução de 50,9%.

4.3. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados da ocorrência de relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações, e a probabilidade de uso das informações em função de

cada característica demográfica do gestor (idade, gênero, escolaridade, experiência profissional, tempo de cargo como gestor).

Em resposta à Tabela 4, a Tabela 20 apresenta a ocorrência de relações entre as características demográficas e o uso de informações para apoio à decisão, em verde.

Tabela 20 – Ocorrência de relações entre características demográficas e o uso de informações para apoio à decisão.

Variável Dependente		Idade	Gen	Ens_Med _Tec	Ens_Sup	Exp_Prof	Exp_Gestao
Informações Financeiras		-	-	-	-	-	-
ADC	Análise de Demonstrações Contábeis	0,224	0,296	0,209	0,290	0,027	0,226
FDC	Fluxo de Caixa	0,061	0,265	0,067	0,290	0,679	0,436
CCP	Controle de Contas a Pagar	0,964	0,607	0,031	0,296	0,434	0,340
CCR	Controle de Contas a Receber	0,221	0,233	0,217	0,290	0,044	0,277
EST	Informações sobre estoques	0,212	0,262	0,037	0,290	0,046	0,230
CUS	Informações sobre custos	0,003	0,774	0,209	0,292	0,263	0,235
PVE	Formação e análise do preço de venda	0,294	0,030	0,214	0,290	0,700	0,330
Informações Não Financeiras		-	-	-	-	-	-
FOR	Informações sobre fornecedores	0,100	0,630	0,234	0,294	0,060	0,104
FUN	Informações sobre funcionários	0,223	0,404	0,201	0,290	0,730	0,213
VED	Informações sobre vendas	0,205	0,263	0,230	0,291	0,582	0,444
CLI	Informações sobre clientes	0,217	0,004	0,222	0,297	0,020	0,260
PPS	Informações sobre processo e produtos/serviços	0,430	0,024	0,205	0,291	0,674	0,204

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar a Tabela 20, percebe-se que a escolaridade é a característica que possui maior número de relação com o uso de informações, com destaque para o ensino superior completo (Ens_Sup). As demais características apresentaram relação na minoria dos casos, sendo que o tempo de experiência profissional (Exp_Prof) não apresentou relação com nenhum tipo de informação elencada na pesquisa.

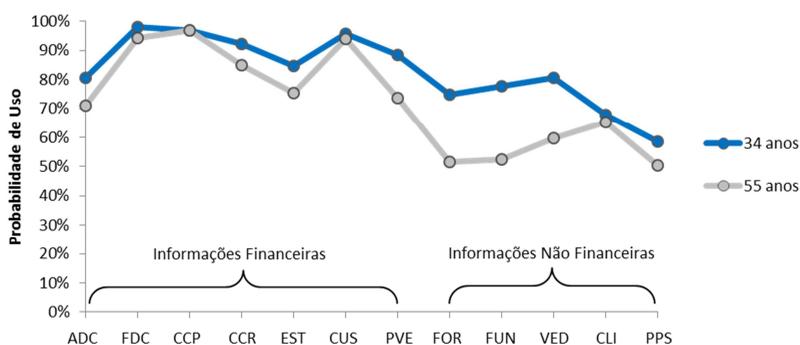
Para o cálculo da probabilidade foram utilizados os valores definidos na Equação (6), de acordo com o modelo de equação da regressão logística (Equação 5) juntamente aos valores das variáveis independentes estabelecidos no Quadro 6.

Com o intuito de compreender o impacto de uma determinanda variável na probabilidade de uso de uma dada informação, serão analisados os efeitos de variações de cada característica demográfica do gestor. Para tanto, usou-se como base de comparativo o perfil de referência apresentado no Quadro 6, alterando somente a variável de interesse, conforme os valores dispostos no perfil para comparação, disposto no Quadro 9.

a) Idade

Para analisar o impacto da variação na idade sobre a probabilidade de uso de informações financeiras e não financeiras, foi efetuado o cálculo da probabilidade para gestores com duas idades diferentes: 34 anos e 55 anos, mantendo constante as demais variáveis definidas no Quadro 6. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Impacto da idade na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 3, é possível observar que um gestor com 34 anos de idade possui maior probabilidade em utilizar informações para apoio à decisão do que um gestor com 55 anos de idade na maioria dos casos, com destaque para o uso de informações sobre fornecedores (FOR), uso de informações sobre funcionários (FUN) e o uso de informações sobre vendas (VED), todas não financeiras. Assim, observa-se que a variação da idade apresenta maior impacto na probabilidade de uso de informações não financeiras.

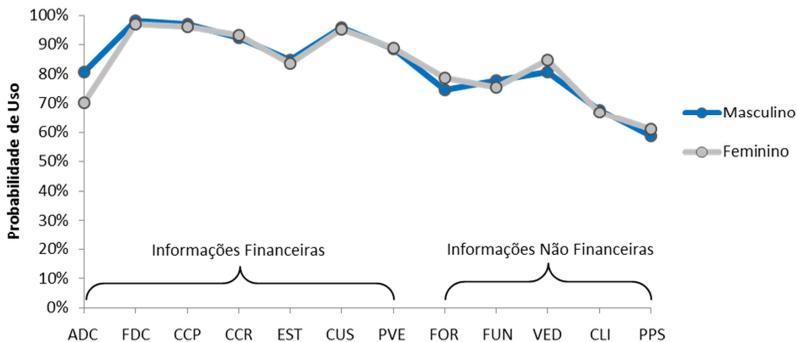
De maneira geral, é possível afirmar que quanto maior a idade menor a probabilidade de uso de informações. Assim, a maior propensão observada quanto ao uso da informação para apoio à decisão em gestor com menor idade, pode ser relacionado com o fato de que empresas com gestores jovens são mais propensas a utilizar estratégias de inovação e a correr riscos do que as empresas com uma gestão de maior idade (HAMBRICK; MASON, 1984).

Da mesma forma, vale destacar a maior influência de consequências adversas de uma decisão para os gestores com maior idade, conforme salienta Taylor (1975).

b) Gênero

Para analisar o impacto da variação do gênero sobre a probabilidade de uso de informações financeiras e não financeiras, foi efetuado o cálculo da probabilidade para um gestor masculino e outro feminino, mantendo constante as demais variáveis definidas no Quadro 6. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Impacto do gênero na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 4, é possível observar que a variação do gênero praticamente não altera a probabilidade em utilizar informações para apoio à decisão, ou seja, não é possível afirmar que o gênero possui relação com o uso de informações, sejam financeiras ou não financeiras.

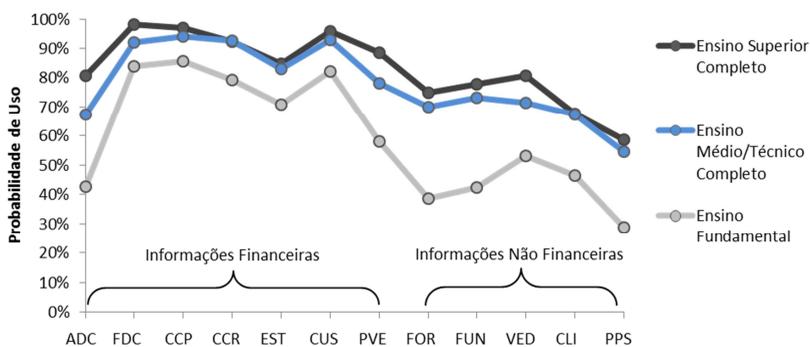
Este resultado, embora em tema distinto, corrobora Kakabadse et al. (1998), Chell e Baines (1998), Johnsen e McMahon (2005), Klenke (2003), Smith et al. (2006) que afirmam não haver distinções significativas de desempenho dos gestores em função do gênero.

Ademais, a única situação que apresenta uma diferença significativa está relacionada à análise de demonstrações contábeis (ADC), em que o gestor com gênero masculino possui maior probabilidade de ocorrência do que um gestor do gênero feminino, com 80,6% de chance de uso ante 70,4% para o gênero feminino.

c) Escolaridade

Para analisar o impacto da variação da escolaridade sobre a probabilidade de uso de informações financeiras e não financeiras, foi efetuado o cálculo da probabilidade para um gestor três níveis distintos de escolaridade: superior completo, ensino médio/curso técnico completo e ensino fundamental, mantendo constante as demais variáveis definidas no Quadro 6. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Impacto da escolaridade na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 5, é possível observar que a variação da escolaridade altera a probabilidade de uso de informações para apoio à decisão, principalmente se o gestor não possui ensino médio ou curso técnico completo, com destaque para o uso de informações não financeiras. Neste caso, a probabilidade de uso diminui de forma mais significativa do que a redução da probabilidade que ocorre entre um gestor que possui ensino médio/curso técnico e um gestor que possui ensino superior completo.

Vale destacar também as maiores diferenças entre os níveis de escolaridade ocorridas quanto à ocorrência de uso das seguintes informações: análise de demonstrações contábeis (ADC), informações sobre fornecedores (FOR), informações sobre funcionários (FUN) e informações sobre processo e produto/serviço oferecido (PPS).

Vale ressaltar um caso pontual (PPS) em que o gestor com escolaridade de ensino médio/curso técnico apresenta maior probabilidade de uso do que um gestor com ensino superior completo.

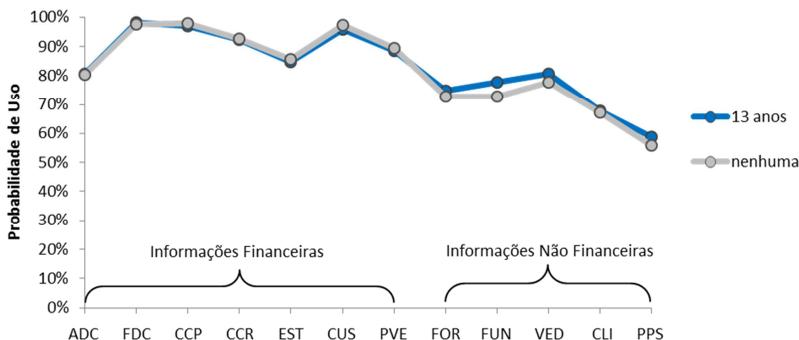
Ademais, é possível afirmar de maneira geral que quanto maior o nível de escolaridade do gestor, maior é a probabilidade dele utilizar informações para apoio à decisão. A maior propensão de uso de informações por um gestor com maior nível de escolaridade pode ter relação com as afirmações de que gestores com nível de escolaridade mais alto são mais propensos à inovação e flexibilidade (BECKER, 1970; ROGERS; SHOEMAKER, 1971; KIMBERLY; EVANISKO, 1981; HAMBRICK; MASON, 1984; LI; TAN, 2009), possuem maior necessidade de obter uma compreensão completa de uma situação (REHEUL; JORISSEN, 2014), bem como estão associados com maior nível de maior sofisticação e complexidade administrativa, como sistemas formais de planejamento, complexidade de estruturas, orçamentos detalhados e desempenho da organização (HAMBRICK; MASON, 1984).

Além disso, também é possível traçar um paralelo com a relação positiva encontrada entre a escolaridade do gestor e a existência de negócios documentados e planejamento estratégico em pequenas e médias empresas (GIBSON; CASSAR, 2002).

d) Experiência profissional

Para analisar o impacto da variação do tempo de experiência profissional sobre a probabilidade de uso de informações financeiras e não financeiras, foi efetuado o cálculo da probabilidade para um gestor com 13 anos de experiência profissional e outro gestor sem experiência profissional, mantendo as demais variáveis definidas no Quadro 6 constantes. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 – Impacto da experiência profissional na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Gráfico 6, observa-se que um gestor com 13 anos de experiência profissional não possui maior probabilidade de usar uma informação para apoio à decisão quando comparado a um gestor sem experiência profissional.

Assim, a variação de experiência profissional não altera a probabilidade em utilizar informações para apoio à decisão, ou seja, não é possível afirmar que o tempo de experiência profissional possui relação com o uso de informações, sejam financeiras ou não financeiras.

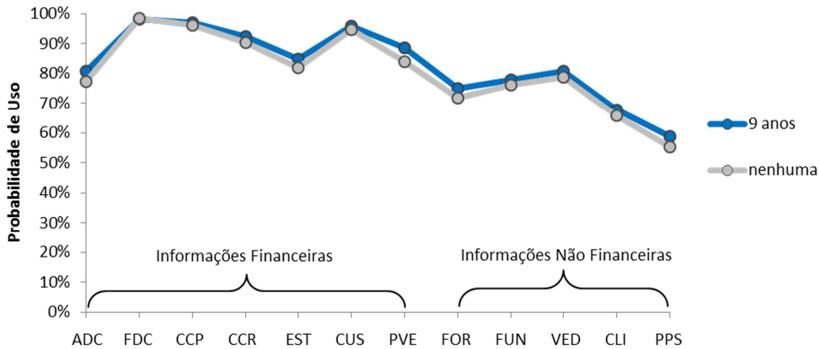
Este resultado refuta as afirmações de influência da experiência sobre alguns temas referentes à gestão, como Taylor (1975) ao afirmar que a experiência tem influência no exercício de tomada de decisão, Hambrick et al. (1993) ao afirmarem que a experiência eleva a confiança na sua interpretação e nos caminhos estabelecidos de operação, e Reheul e Jorissen (2014) ao afirmarem que a experiência influencia no nível de sofisticação de planejamento e controle.

e) Tempo de cargo em gestão

Para analisar o impacto da variação do tempo de experiência em cargos de gestão sobre a probabilidade de uso de informações financeiras e não financeiras, foi efetuado o cálculo da probabilidade para um gestor com 9 anos de experiência como gestor e outro gestor com nenhum ano de experiência em cargos de gestão, mantendo as

demais variáveis definidas no Quadro 6 constantes. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Impacto do tempo de cargo em gestão na probabilidade de uso de informações para apoio à decisão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 7, não há diferenças significativas na probabilidade de utilizar informações para apoio à decisão em praticamente todos os casos, quando comparado um gestor sem tempo de cargo em gestão com um gestor com 9 anos de experiência em cargos de gestão.

Exceto a diferença significativa observada quanto à análise e formação do preço de venda (PVE), em que um gestor com 9 anos de experiência em cargo de gestão, com 89% de chance de uso, apresenta probabilidade de ocorrência maior do que um gestor sem experiência em cargo de gestão (84%), não é possível afirmar que há relação entre o tempo de cargo de gestão e o uso de informações para apoio à decisão.

Assim, este resultado refuta em parte a afirmação de que o tempo de cargo da alta gestão numa organização pode ser considerado a mais significativa base teórica de todas as variáveis demográficas (PFEFFER, 1983).

Além disso, vale destacar o fato deste resultado refutar em parte também as afirmações que evidenciam a influência do tempo de cargo de gestão em vários aspectos, como as afirmações de que gestores com maior tempo de cargo são mais resistentes a mudanças de estratégias (LI; TAN, 2009), atividades (MILLER, 1991), passam a restringir a coleta e análise de informação para confiar mais na sua própria experiência e intuição, assim como também passam a se inclinar mais à

conformidade, ter mais resistência a mudanças, aversão ao risco e maior persistência estratégica (FILKENSTEIN; HAMBRICK, 1990).

O fato de o tempo de experiência profissional e o tempo de cargo em gestão não apresentarem influência sobre a variável dependente, contrariando estudos anteriores, pode ser explicado pelo fato deste estudo efetuar uma aplicação parcial da TES, na qual foi utilizada somente como suporte à compreensão das características demográficas dos gestores e a sua influência no uso de informações, e não à influência desta relação sobre o desempenho da organização.

Entretanto, é importante destacar a complexidade de mensurar a relação entre cada variável visto que, elas podem influenciar conjuntamente, conforme salienta Taylor (1975) e Blau (1977). Neste contexto, vale lembrar Filkenstein e Hambrick (1990) ao afirmarem que não há uma única característica da alta gestão que explique os efeitos completos nos resultados organizacionais.

Vale ressaltar também a similaridade dos resultados entre o tempo de profissional e o tempo de cargo como gestor, fato que corrobora Reheul e Jorissen (2014), ao chamarem a atenção para o fato de que experiência e tempo de cargo têm o mesmo impacto no comportamento do executivo.

5. CONCLUSÕES

As informações vêm se mostrando um importante elemento de apoio à decisão. Nos últimos anos, percebe-se um aumento da utilização das informações em relação a pesquisas anteriores. Esse fenômeno pode estar ocorrendo em função dos seguintes fatores:

- Aumento da informatização, possivelmente provocado por:
 - a) Lei da nota fiscal eletrônica, forçando a informatização de MPEs.
 - b) Popularização da tecnologia da informação, movimento que vem ocorrendo na última década, corroborando os dados apresentados por SEBRAE (2015).
- Atual cenário econômico, em que a falta de demanda provocada pela retração econômica ocorrida no Brasil desde 2014, exija um maior controle gerencial das empresas com o intuito de obter maior eficiência da organização, sobretudo em informações ligadas a gastos, bem como maiores esforços na área de vendas, para suprir a falta de demanda existente em momentos de crise.
- Os resultados apresentados no Gráfico 2 apresentam uma maior probabilidade de chance do gestor utilizar informações financeiras do que não financeiras. Estes valores corroboram Perera e Baker (2007); Miranda et al. (2013) e Souza e Correa (2014) ao afirmarem que, embora haja evidências da importância das informações não financeiras, as empresas de micro, pequeno e médio portes usam mais medidas financeiras do que não financeiras.

É importante salientar que este estudo efetuou uma aplicação parcial da TES. Neste caso, a TES foi utilizada como suporte para analisar somente a escolha/decisão do gestor em usar (ou não) uma determinada informação, deixando de lado a análise referente ao desempenho que esta relação pode provocar, fator que pode explicar o motivo do tempo de experiência profissional e de cargo em gestão não apresentarem relação.

Neste sentido, a não utilização de uma determinada informação nem sempre pode ser entendida como um fator prejudicial, pois pode haver situações em que seu custo-benefício não compense sob a perspectiva de desempenho da organização, conforme relatado por um dos participantes da pesquisa, com 54 anos de idade e 35 anos de experiência profissional e gestão, sempre atuando como dono do próprio negócio.

Neste caso, o gestor participante afirmou que a adoção um controle menos rígido das informações (como registros, sistemas de informatização, etc.) proporcionou maior disponibilidade de tempo para trabalhar em outras áreas da empresa, fator que contribuiu para a obtenção de resultados financeiros melhores.

Este fato pode ter referência à Moraes e Escrivão Filho (2006), ao constatarem que os dirigentes participantes da sua pesquisa dão muito valor ao conhecimento baseado na experiência, julgando não ser necessário utilizar qualquer técnica ou instrumento administrativo devido ao pequeno porte de suas empresas, revelando confiança em sua própria maneira de conduzir a empresa.

Segundo Hambrick e Fukutomi (1991), essa aversão à restrição de processamento de informações pode ser explicada pelo fato do executivo com tempo de cargo mais longo tender a tornar-se excessivamente comprometido com seus paradigmas, ou modelos simplificados da realidade. Conforme o tempo no cargo aumenta, o executivo desenvolve rotinas para lidar com informações e uso excessivo de práticas de tentativas e erros para aumentar sua confiança na correção duradoura de estratégias e perfis organizacionais do momento (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991; HAMBRICK et al., 1993).

Distinções entre MPEs provocadas pela abrangência do setor de atividade, diferenças de recursos disponíveis - seja por questões financeiras, de estrutura ou de pessoal, como o número de trabalhadores - entre outros, são alguns dos fatores que tornam necessário uma análise mais aprofundada sobre a necessidade de uso de uma determinada informação. Por isso, é fundamental que o gestor compreenda muito bem o seu negócio, bem como o contexto em que sua empresa está inserida, para decidir pelo uso das informações mais adequadas para o seu negócio.

Também é preciso destacar a importância do gestor como elemento central nas decisões de uma organização, especialmente em organizações de pequeno porte em que as decisões são geralmente centralizadas numa única pessoa. Deste modo, observa-se a estrita relação entre o gestor e o uso de informações como apoio à decisão.

Entretanto, as falhas gerenciais decorrentes de problemas de utilização de informações que limitam o seu apoio à decisão (NOGUEIRA, 1987; RESNIK, 1990; PEREIRA; SANTOS, 1995; CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006), evidenciou a necessidade

de maiores estudos que analisem uma relação entre o uso destas informações e as características demográficas do gestor da MPE.

De qualquer forma, a aplicação parcial da Teoria dos Escalões Superiores se mostrou relevante na busca por uma maior compreensão das características demográficas dos gestores bem como sua influência no uso de informações, sendo o uso de informações um aspecto explorado sob a abordagem da TES pela primeira vez.

Este trabalho contribuiu para o tema, de modo que foi possível realizar uma análise quantitativa sobre o uso das principais informações financeiras e não financeiras utilizadas pelos gestores de Micro e Pequenas Empresas no apoio à decisão. A identificação das características demográficas do gestor principal das MPEs, bem como o uso de informações financeiras e não financeiras de acordo com a percepção dos gestores respondentes da pesquisa, possibilitou identificar os coeficientes das características demográficas dos gestores. São estes coeficientes que determinam o quanto uma variável contribui para que a probabilidade de ocorrência do evento de interesse.

A partir destes coeficientes, foi possível elaborar a equação geral do modelo de regressão. Através da equação geral, foi possível aferir a probabilidade de determinado perfil de gestor utilizar uma determinada informação financeira ou não financeira, bem como a influência de cada característica demográfica no uso de cada informação, sob uma forma individual e por tipo de informação, seja financeira ou não financeira.

Sob o ponto de vista prático, essa aferição probabilística poderá ser utilizada como um indicador de diagnóstico que permitirá uma significativa redução de tempo e serviço para diversas áreas ligadas ao tema - seja comunidade acadêmica, consultores de mercado, órgãos de serviços, como o SEBRAE, por exemplo - visto que bastará ao interessado conhecer o perfil demográfico do gestor principal da MPE para identificar a probabilidade de uso das informações definidas neste estudo.

Assim, será possível identificar, por exemplo, a chance de um gestor masculino com 30 anos de idade, ensino médio completo, 10 anos de experiência profissional, mas sem experiência em cargos de gestão, usar o fluxo de caixa como apoio à decisão, bem como aferir o quanto uma escolaridade diferente (por exemplo, ensino superior completo), ou se uma gestora mulher, aumenta um reduz a chance deste(a) gestor(a) usar uma determinada informação como elemento de apoio à decisão.

Além disso, esse indicador também poderá ser utilizado internamente, ou seja, pela própria organização. Neste caso, o indicador poderá servir como um auxílio à melhor compreensão do seu gestor,

assim como um apoio à tomada de decisão na busca por um perfil de gestor adequado ao nível de utilização de informações desejado pela empresa.

Diante do papel desempenhado pelas MPEs na economia, é importante destacar também a possibilidade de colaborar indiretamente com a sociedade, em relação à geração e manutenção de empregos, à renda e à produção, em função da carência de apontamento de possíveis soluções aos problemas identificados.

Entretanto, vale destacar algumas implicações observadas no trabalho.

5.1. IMPLICAÇÕES

O fato de nenhuma questão obter fator explicativo R^2 acima de 0,225, corrobora Hambrick (2007), ao afirmar que a TES considera que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais dos decisores.

Das doze informações pesquisadas, seis informações não apresentaram aumento na probabilidade de classificação. Este ponto levanta a possibilidade de revisão do modelo para estas questões - como, por exemplo, a exclusão das variáveis não significativas - como forma de buscar uma melhora na probabilidade de acerto do modelo.

Nesta pesquisa, algumas implicações puderam ser observadas durante a fase de coleta de dados. Foi possível observar dificuldade na aplicação de questionário através de e-mail em função da baixa taxa de resposta apresentada. Na aplicação de questionário através de visitas pessoais, embora haja uma maior taxa de respostas, também se observou diversas implicações que podem gerar dúvidas quanto à confiabilidade dos dados coletados. Dentre elas, têm-se a falta de apoio e colaboração para a realização da pesquisa, desde questões relacionadas aos recursos limitados do pesquisador (como a disponibilidade de recursos financeiros), como também aspectos referentes aos respondentes, citados a seguir.

De qualquer modo, a propensão em participar da pesquisa foi implicação recorrente durante a coleta de dados, fator possivelmente explicado tanto por características psicológicas, conforme já mencionado, quanto por características observáveis (demográficas). Dentre as características demográficas, a experiência, escolaridade, idade do gestor (respondente) e até mesmo o número de funcionários de

uma empresa – embora este fator não tenha sido abordado como uma variável independente - são possíveis fatores explicativos das implicações.

Durante a fase de coleta de dados, observou-se que gestores mais jovens, com nível de escolaridade superior e de empresas com maior número de funcionários são mais propensos a participar da pesquisa, enquanto que gestores de empresas com menor número de funcionários, com menor nível de escolaridade e maior idade demonstraram menor propensão a participar, alegando falta de tempo disponível ou falta de interesse para participar. Esta segunda justificativa deve-se geralmente em função da falta de identificação ou até mesmo pelo desconhecimento dos reais propósitos destes tipos de pesquisa. Estas observações corroboram as afirmações de que gestores mais velhos, com nível de escolaridade mais baixo e com mais experiência são mais conservadores, avessos ao risco (KIMBERLY; EVANISKO, 1981) e dão muito valor às suas experiências (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Em relação ao número de trabalhadores, empresas com maior número de funcionários possuem mais recursos, cargos e funções mais definidos, ao contrário de empresas menores em que os recursos são limitados, o nível hierárquico é menor e a decisão é centralizada numa única pessoa, fazendo com que o excesso de responsabilidades e a limitação de recursos provoquem uma sobrecarga de trabalho. Assim, por estarem muito envolvidos com o dia a dia da empresa, os gestores de empresas menores não têm tempo suficiente para elaborar atividades que fogem da sua rotina, e conseqüentemente este pode ser um fator implicador para a participação de pesquisas.

Além disso, o baixo número de pesquisas no tema sobre MPEs, somado às características demográficas dos gestores, ajuda a alimentar o hábito (crença) de não participar de pesquisas, contribuindo para que o gestor tenha cada vez menos interesse conforme o tempo passa (e sua experiência aumenta). Esse ponto também possui relação com a constatação de HAMBRICK (2007) ao afirmar que além de características demográficas, há uma predominante influência de características cognitivas, psicológicas e sociais nas escolhas dos decisores – seja uma escolha referente às respostas na pesquisa ou até mesmo à própria decisão em participar ou não da pesquisa.

5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Em função da metodologia utilizada na pesquisa, não foi possível identificar a efetividade e frequência de uso das informações solicitadas, nem a maneira como estas informações são usadas. Com o intuito de minimizar as limitações, sugere-se a realização de uma coleta de dados mais aprofundada, em que o pesquisador possua uma participação mais ativa, como por exemplo, um maior número de perguntas para garantir maior precisão dos dados obtidos, bem como o acesso a informações como registros, sistemas de informações e acompanhamento da rotina do gestor para identificar a frequência de uso, bem como a veracidade e precisão das respostas.

Todavia, tem-se como grande entrave a limitação de acesso a estas informações num grande número de empresas, assim como a limitação de recursos financeiros e de tempo para a operacionalização do trabalho.

A coleta de dados no horizonte de tempo transversal também implica cautela. Para tanto, tem-se como sugestão coletar os dados referentes a esta pesquisa em diferentes pontos no futuro para uma análise longitudinal, com o intuito de inferir causalidade.

Outro ponto a ser observado é o universo da pesquisa, limitado a uma região - Estado de Santa Catarina. Assim, a generalização dos resultados pode exigir uma extensão da análise das construções em outras configurações, tais como diferentes regiões, países e culturas, ou até mesmo uma maior delimitação de pesquisa, com o intuito de buscar maior profundidade de informação.

É importante ressaltar que questões relacionadas a MPEs, ainda não tão exploradas pela TES, também podem ser fatores explicativos não considerados na pesquisa. Dessa forma, suas peculiaridades e abrangência em função da diversidade de ramos de atuação, e até mesmo de recursos, como por exemplo, a diferença na quantidade de funcionários e estrutura de uma empresa para outra, podem afetar os resultados da pesquisa.

Vale destacar ainda que a TES por si só não explica toda a relação, pois a Teoria considera as características do gestor como variável principal, enquanto que as variáveis do ambiente externo em que a empresa - e conseqüentemente o gestor - está inserida, como aspectos sociais, culturais, econômicos, são consideradas, porém, em segundo plano. Fatores culturais e econômicos de diferentes regiões, especialmente no Brasil em que a oscilação econômica é mais acentuada

do que em países como EUA, - país em que a TES foi originada - também podem afetar os resultados da pesquisa.

Assim, sugere-se como uma oportunidade para futuros estudos uma maior delimitação quanto ao número de funcionários das MPÉs em estudo, bem como um maior aprofundamento referente à influência do ambiente externo sobre a empresa.

Além disso, a aplicação parcial da TES permitiu analisar a escolha/decisão do gestor em usar (ou não) uma determinada informação, porém deixou de lado a análise referente ao desempenho que o uso de informações em função do perfil deste gestor pode provocar.

Para esta implicação, tem-se como sugestão complementar a aplicação da TES, relacionando o perfil e a escolha do decisor (gestor) com o desempenho da organização, fator que possivelmente contribuirá para uma melhor compreensão da influência, por exemplo, da experiência profissional e o tempo em cargo de gestão no desempenho da organização, características que chamaram a atenção neste estudo por não apresentarem relação sobre a escolha do gestor em usar ou não uma informação.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2012.
- ABDEL-KADER, M; LUTHER, R. *Management accounting practices in the British food and drinks industry*. *British Food Journal*, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.
- ABDEL-MAKSOU, A; DUGDALE, D; LUTHER, R. *Non-financial performance measurement in manufacturing companies*. *The British Accounting Review*, v. 37, n. 3, p. 261-297, 2005.
- ACKER, J. *Inequality regimes: Gender, class and race in organizations*. *Gender; Society*, v. 20, p. 441-464, 2006.
- ALBUQUERQUE, A. F. Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços hoteleiro da região de Brotas. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ALVES, J. N. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.
- ALMEIDA, J. et al. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012.
- ANDERSON, E. W; MANSI, S. A. *Does customer satisfaction matter to investors? Findings from the bond market*. *Journal of Marketing Research*, v. 46, n. 5, p. 703-714, 2009.
- ANHOLON, R. et al. Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática. *São Paulo: Metrocamp Pesquisa*, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007.
- BAGATINI, F. M. Informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 1, n. 2, jul./dez., 2008.
- BANKER, R. D; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*. *The Accounting Review*, Florida, v. 75, n. 1, p. 65-92, Jan. 2000.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014. 320p.

- BECKER, M. H. *Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusion model*. American Sociological Review, v. 35, p. 267-304, 1970.
- BERNARD, R. R. S. *The rise of non-financial measures*. In: Encontro da Relação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BERNARDES, D. P. G; MIRANDA, L. C. Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.
- BEUREN, I. M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.
- BLAU, P. M, *Inequality and Heterogeneity*, Free Press, New York, NY, 1977.
- BONFIM, R. M. et al. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 6., São Paulo: FGV, 2003.
- BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais: RAIS: microdados. Brasília, DF, 2007-2013.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto da micro e pequena empresa. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 10 maio. 2015.
- BROUTHERS, K. D; ANDRIESSEN, F; NICOLAES, I. *Driving blind: Strategic decision-making in small companies*. Long Range Planning, v. 31, n. 1, p. 130-138, 1998.
- CALLADO, A. L. C. et al. A utilização de informações financeiras e não financeiras não financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. Organizações Rurais; Agroindustriais, Lavras, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.
- CARLOS PINHO, J. *TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation*. International Journal of Quality; Reliability Management, v. 25, n. 3, p. 256-275, 2008.
- CARPENTER, M. A; GELETKANYCZ, M. A; SANDERS, W. G, *Upper echelons research revisited: antecedents, elements and*

- consequences of top management team composition*. Journal of Management, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.
- CARPINETTI, L. C. R. Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- CARPINETTI, L. C. R.; MARTINS, R. A. *Continuous improvement strategies and production competitive criteria: some findings in brazilian industries*. Total Quality Management, v. 12, n. 3, p. 281-291, 2001.
- CÊRA, K; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, p. 796-812, 2003.
- CHELL, E; BAINES, S. *Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in the UK*. Entrepreneurship; Regional Development: An International Journal, v. 10, n. 2, p. 117-135, 1998.
- CHENHALL, R. H; LANGFIELD-SMITH, K. *Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study*. Management accounting research, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.
- CHER, R. A Gerência das Pequenas e Médias empresas: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003. 425p.
- CHUANG, T-T; NAKATANI, K; ZHOU, D. *An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory*. Journal of Enterprise Information Management, v. 22, n. 1/2, p. 183-196, 2009.
- COLLIS, J; JARVIS, R. *Financial information and the management of small private companies*. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 9, n. 2, p. 100-110, 2002.
- DAL MAGRO, C. B; UTZIG, M. J. S; LAVARDA, C. E. F. O uso do sistema de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação das estratégias. IV Encontro de Administração da Informação, 2013.
- DAL VESCO, A.. Um estudo dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da Relação dos Municípios do

Alto Uruguai Catarinense - AMAUC. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIG, W; ELBERT, N; BROWN, S. *Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard*. SAM Advanced Management Journal, v. 69, n. 1, p. 18, 2004.

DE CAMPOS SERRA, B. P; SERRA, F. R; TOMEI, P. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. Revista de Ciências da Administração, p. 11-28, 2014.

DEMIRBAG, M; TATOGLU, E. *An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs*. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 17, n. 6, p. 829-847, 2006.

DRECHSEL, E. A. O uso dos instrumentos de informação econômico-financeira no processo de gestão nas micro e pequenas empresas produtoras de cal e calcário da região metropolitana de Curitiba/PR. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

ELLEGAARD, C. *Small company purchasing: a research agenda*. Journal of purchasing and supply management, v. 12, n. 5, p. 272-283, 2006.

FÁVERO, L. P; BELFIORE, P; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2009. 646p.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERNANDES, K. J; RAJA, V.; WHALLEY, A. *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization*. Technovation, v. 26, n. 5, p. 623-634, 2006.

FINKELSTEIN, S; HAMBRICK, D. C. *Top management team characteristics and organizational outcome: the moderating role of managerial discretion*. Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 484-503, 1990.

- FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa *survey*. Revista de Administração, São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.
- FULLERTON, R. R; WEMPE, W. F. *Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance*. International Journal of Operations; Production Management, v. 29, n. 3, p. 214-240, 2009.
- GEROLAMO, M. C. Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. International Journal of Operations; Production Management. v.16, n.8, p .63-80. 1996.
- GIBSON, B; CASSAR, G. *Planning behavior variables in small firms*. Journal of Small Business Management, v. 40, n. 3, p. 171-186, 2002.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.
- GLOVER, S. H; BUMPUS, M. A; SHARP, G. F; MUNCHUS, G. A. *Gender differences in ethical decision making*. Women in Management Review, v. 17, n. 5, p. 217–227, 2002.
- GUTHRIE, J. *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2001.
- HENRI, J. F; JOURNEAULT, M. *Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms*. Journal of environmental management, v. 87, n. 1, p. 165-176, 2008.
- HAMBRICK, D. C; MASON, P. *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, v. 9, p. 193-206, 1984.
- HAMBRICK, D. C; FUKUTOMI, G. D. S. *The seasons of a CEO's tenure*. Academy of Management Review, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991.
- HAMBRICK, D. C; GELETKANYCZ, M; FREDRICKSON, J. W. *Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 401-418, 1993.
- HAMBRICK, D. C. *Upper echelons theory: an update*. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.
- HUANG, X; BROWN, A. *An analysis and classification of problems in small business*. International Small Business Journal, v. 18, n. 1, p. 73-85, 1999.

- ITTNER, C.D.; LARCKER, D. F. *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research*. Journal of Management Accounting Research, v. 10, p. 205-238, 1998.
- ITTNER, C. D; LARCKER, D. F. *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard Business Review, v. 81, n. 11, p. 88-95, 2003.
- JOHNSEN, G. J; MCMAHON, R. GP. *Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey*. International Small Business Journal, v. 23, n. 2, p. 115-142, 2005.
- JUDGE, W. Q.; FOWLER, D. M. *A configurational approach to enterprise strategy scope: an upper echelons perspective*. International Journal of Value-Based Management, v. 7, n. 2, p. 91-106, 1994.
- JULIEN, P. A. (Org.). *O estado da arte da pequena e média empresa: fundamentos e desafios*. Florianópolis: UFSC, 2013. 512p.
- JURIK, N. C. *Getting away and getting by: The experiences of self-employed homeworkers*. Work and Occupations, v.25, p7-29, 1998.
- KABACOFF, R. I; STOFFEY, R. W. *Age differences in organizational leadership*. 16th Annual of Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, USA, 2001.
- KAKABADSE, A; KAKABADSE, N; MYERS, A. *Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences*. Journal of Management Development, v. 17, n. 5, p. 351-388, 1998.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KARAMI, A; ANALOUI, F; KORAK KAKABADSE, N. *The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study*. Journal of Management Development, v. 25, n. 4, p. 316-324, 2006.
- KASSAI, S. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Caderno de Estudos Fipecafi, São Paulo, Fipecafi, v.9, n.15, p.60-74, jan./jun. 1997.
- KEH, H. T; NGUYEN, T. T. M; NG, H. P. *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*. Journal of business venturing, v. 22, n. 4, p. 592-611, 2007.
- KLENKE, K. *Gender influences in decision-making processes in top management teams*. Management Decision, v. 41, n. 10, p. 1024-1034, 2003.
- KIMBERLY, J. R; EVANISKO, M. J. *Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on*

- hospital adoption of technological and administrative innovations.* Academy of Management Journal, v. 24, p. 689-713, 1981.
- KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva: Como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: Ed. Ige, 1996.
- LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP, São Paulo, v.34, n.2, p. 91-94, abr./maio/jun. 1999.
- LI, Y; TAN, C. H. *Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation.* 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 2009.
- LINGLE, J. H; SCHIEMANN, W. A. *From balanced scorecard to strategy gauge: is measurement worth it?.* Management Review, v. 3, p. 56- 62, 1996.
- LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1998. 867p.
- LOSCOCCO, K; BIRD, S. R. *Gendered Paths: Why Women Lag Behind Men in Small Business Success.* Work and Occupations, v. 39, n. 2, p. 183-219, 2012.
- LOW, J; SIESFELD, T. *Measures that matter: Non-financial performance.* Strategy; Leadership, v. 26, n. 2, p. 24-38, 1998.
- LUNKES, R. J. Informações de Custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC. Turismo em Análise, da Universidade de São Paulo, v.20, n.2, agosto 2009.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 230p.
- MCGEE, J; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de janeiro: Campus, 1994.
- MEDEIROS JR., R.; SERRA, F.; FERREIRA, M. P. Alta administração como recurso estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 46-65, 2009.
- MILLER, D. *Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment.* Management Science, v. 37, n. 1, p. 34-52, 1991.

- MILLER, D; SHAMSIE, I. *Learning across the file cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads*. Strategic Management Journal, v. 22, p. 725-745, 2001.
- MIRANDA, L. C. et al. Olhando para fora da empresa: combinando “*Balanced Scorecard*” com “*Supply Chain Management*” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: Encontro da Relação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25, Campinas: ANPAD, 2001.
- MIRANDA, L. C. et al. Práticas de contabilidade gerencial: evidências em consultorias oferecidas por revistas especializadas aos empresários das micro, pequenas e médias empresas. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 5, n. 1, p. 139-157, jan./abr. 2013.
- MITCHELL, S; *American generations – who they are, how they live, what they think*. New Strategist Publications Inc., 3rd ed., Ithaca, NY, 2000.
- MONTEIRO, J. M; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p. 38-59, mai./ago, 2011.
- MORAES, G. D. de A; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. Ci. Inf., Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006.
- MOREIRA, R. de L. et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Revista Contemporânea em Contabilidade, vol. 10, n. 19, p. 119-140, 2013.
- MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.
- MORISSETE, R. *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Thesis (Ph.D. at Accounting) - University of Waterloo, Waterloo, 1997.
- MOTTA, F.G. Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicaso em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, Brasil, 2000.
- NARANJO-GIL, D; HARTMANN, F. *How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals*. Health Policy, n. 81 p. 29-41, 2007.

- NARANJO-GIL, D. *Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria*. Gaceta Sanitaria, v.4, n.30, p. 287–292, 2016.
- NASCIMENTO, M; LIMA, C. R. M. de; LIMA, M. A. de; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. R. eletr. strat. neg., Florianópolis, v.6, n.2, p. 244-283, mai./ago. 2013.
- NOGUEIRA, J. L. S. M. Manual de diagnóstico empresarial. São Paulo: Atlas, 1987.
- O'CONNELL, V; O'SULLIVAN, D. *The influence of lead indicator strength on the use of nonfinancial measures in performance management: Evidence from CEO compensation schemes*. Strategic Management Journal, v. 35, n. 6, p. 826-844, 2014.
- OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.
- OLIVEIRA, A. G. de. Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas: uma pesquisa no estado do Paraná. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. UFSC: Florianópolis, 2004.
- ORTIGARA, A. A; GRAPEGGIA, M; CANDIDO, M da S. Causas que Condicionam a Mortalidade e/ou o sucesso das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Revista CAP, vol. 5, n. 5, p. 48-55, 2011.
- OSHAGBEMI, T. *Age influences on the leadership styles and behavior of managers*. Employee Relations, v. 26, n. 1, p. 14-29, 2004.
- OTLEY, D. *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
- PEREIRA, H. J; SANTOS, S. A. dos. Criando seu próprio negócio. Brasília: Sebrae, 1995. 316p.
- PEREIRA, F. H. Metodologia de formação de preços de venda para micro e pequenas empresas. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- PERERA, S; BAKER, P. *Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia*. Small Enterprise Research, v. 15, n. 2, p. 10-30, 2007.
- PFEFFER, J. *Organizational demography*. In CUMMING, L. L; STAW, B. M, Research Organizational Behavior, v. 5, JAI Press, Greenwich, CT, 1983.

- PIVETTA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 1, n. 2, p. 14, 2004.
- PRESSEY, A. D et al. *Purchasing practices in small-to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities*. *Journal of purchasing and supply management*, v. 15, n. 4, p. 214-226, 2009.
- QUEIROZ, L. M. N. de. *Investigação do uso da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2005.
- REHEUL, A; JORISSEN, A. *Do management control systems in SMEs reflect CEO demographics?* *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 21, n. 3, p. 470-488, 2014.
- RESNIK, P.. *A bíblia da pequena e média empresa*. São Paulo: Makron Books, 1990. 280p.
- RIBEIRO NETO, A. B. *Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- RICHARDSON, R. J; PERES, J. A. de S. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 1989. 286p.
- ROGERS, E. M; SCHOEMAKER, P. *Communication of innovations*. New York, Free Press, 1971.
- SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. *Metodologia da Pesquisa*. Trad: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, V. dos et al. *Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis*. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 8, n. 24, p. p. 41-58, 2011.
- SANTOS, V. dos; DOROW, D. R; BEUREN, I. M. *Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas*. *Revista Ambiente Contábil*, v. 8, n. 1, p. 153, 2016.
- SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 5. ed. Harlow: Prentice Hall, 2009.
- SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*, São Paulo, 2014.
- SEBRAE-SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, *Santa Catarina em números*, Florianópolis, 2013.

- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sobrevivência das empresas no Brasil, Brasília, 2013.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, Brasília, 2014.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Os donos de negócio no Brasil: análise por grau de informatização (2003-2013), Brasília, 2015.
- SILVA, D. J. C. da; MIRANDA L.C; FREIRE, D. R; ANJOS; L. C. M. dos. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade* v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.
- SIMPSON, P. M; SIGUAW, J. A.; WHITE, S. C. *Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes*. *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 4, p. 29-41, 2002.
- SMITH, N; SMITH, V; VERNER, M. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 55, n. 7, p. 569-593, 2006.
- SOIFER, J. A grande pequena empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986. 408p.
- SORIANO, D. R; CASTROGIOVANNI, G. J. *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*. *Small Business Economics*, v. 38, n. 3, p. 333-349, 2012.
- SOUZA, A. E; CORREA, H. L. Informações financeiras e não financeiras em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 118-136, jul./set. 2014.
- STAW, B. M; ROSS, J. *Commitment in an experimenting society: a study of the attribution of leadership from administrative scenarios*. *Journal of Applied Psychology*, v. 65, n. 3, p. 249-260, 1980.
- STROEHER, A. M; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica RAUSP-e*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2008.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília, DF: Ed. da UNB, 2001. 343p.

TAYLOR, R. N. *Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance*. Academy of Management Journal, v. 18, n. 1, p. 74-81, 1975.

TOLEDO FILHO, J. R. de; OLIVEIRA, E. L. de; SPESSATTO, G. Fluxo de Caixa como Instrumento de Controle Gerencial para Tomada de Decisão: um estudo realizado em microempresas. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 15, n. 2, p. 75-88, 2010.

VASCONCELOS, Y. L.; VIANA, A. L.; KRAEMER, M. E. P.. Evidenciação: forma e qualidade. Revista Brasileira de Contabilidade, v. 31, n. 134, p. 21-29, 2002.

WALKER, E; BROWN, A. *What success factors are important to small business owners?* International small business journal, v. 22, n. 6, p. 577-594, 2004.

WELSH, J. A; WHITE, J. F. *A small business is not a little big business*. Harvard Business Review, v.59, n.04 p. 18-32, July-august, 1981.

WILSON, E. J. *The relative importance of supplier selection criteria: a review and update*. International Journal of Purchasing and Materials Management, v. 30, n. 2, p. 34-41, 1994.

YANG, Q; ZIMMERMAN, M; JIANG, C. *An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO**. Journal of Small Business Management, v. 49, n. 2, p. 163-184, 2011.

ZIMMERER, T.; SCARBOROUGH, N. M. *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Informações sobre o gestor responsável

Idade: _____ anos Gênero: Feminino Masculino

Formação acadêmica:

Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Curso Técnico
 Ensino Superior
 Pós-Graduação/Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Situação atual do curso assinalado:

Cursando
 Incompleto
 Completo

Área de formação do Ensino Técnico/Superior: _____

Área de formação da pós-graduação: _____

Você já realizou algum curso de aperfeiçoamento na área de administração fora da universidade?
(Ex: cursos de curta duração, seminários, treinamentos, etc.)

Não Sim Se sim, somando todos os cursos realizados, quantas horas no total (s)? _____ horas

Tempo total de experiência profissional: _____ ano(s)

Tempo de experiência na atual empresa: _____ ano(s)

Cargo desempenhado na empresa:

Gestor-proprietário Gestor contratado Outro. Qual? _____

Tempo de experiência em cargo de gestão (dentro ou fora da empresa): _____ ano(s)

Informações sobre a empresa:

Setor de atuação: Indústria Comércio Serviços

Ramo de atuação: _____

Quantidade de trabalhadores (incluindo a gestão): _____

Tempo de existência da empresa: _____ ano(s)

Informações financeiras para apoio a decisões

Em relação às seguintes informações dispostas:

	São analisadas pelo gestor?
1 - Análise de Demonstrações contábeis (DRE, Balanço patrimonial)	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
2 - Fluxo de caixa	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
3 - Controle de contas a pagar	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
4 - Controle de contas a receber	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
5 - Informações sobre estoques	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
6 - Informações sobre custos	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
7 - Formação e análise do preço de venda	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
8 - Outro. Qual?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não

Informações não financeiras para apoio a decisões

Em relação às seguintes informações dispostas:	São usadas pelo gestor?
9 - Informações sobre fornecedores (Exemplos: prazo de entrega, índice de defeitos, preço, etc.)*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
10 - Informações de funcionários (Exemplos: índices de desempenho, assiduidade, rotatividade, quantidade de hora-extra, etc.)*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
11 - Informações de vendas (Exemplos: registro de volume, histórico, evolução de vendas, participação de mercado, etc.)*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
12 - Informações de clientes (Exemplos: cadastro, quantidade de clientes, índices de reclamação, satisfação, prazos de entrega, etc.)*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
13 - Informações sobre processo e produto/serviço oferecido (Exemplos: índices de controle de qualidade, qtd. defeitos, sucata, retrabalho, capac. de produção utilizada, etc.)*	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
14 - Outro. Qual?	

* Os exemplos entre as questões 9 e 13 são apenas orientativos para facilitar a compreensão sobre o tipo de informação que envolve cada questão.

Comentários: _____
