

Perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais

Rodney Wernke (UNISUL) - rodney.wernke@unisul.br

Ivone Junges (UNISUL) - ivone.junges@unisul.br

Cleyton de Oliveira Ritta (UNESC) - cleyton@unesc.net

Denize Calegari De Souza (Unisul) - denize.calegari@gmail.com

Resumo:

Objetivou identificar o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais quanto às funções e papéis que exercem. Foi utilizada metodologia de caráter quantitativo, descritivo e de levantamento de dados sobre 235 empresas varejistas de pequeno porte sediadas em microrregião do sul de Santa Catarina. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas de distribuição de frequência (média, mediana e desvio padrão), os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (para verificar a normalidade dos dados) e Kruskal-Wallis e Jonckheere-Terpstra. Quanto aos resultados, inicialmente foram caracterizados os respondentes e as pequenas empresas participantes. No que tange às funções priorizadas, constatou-se que a preocupação maior dos gestores pesquisados é com a função de planejamento, seguida pelas funções de controle, de organização e a de alocador de recursos. Quanto aos papéis que predominaram, estes foram os de monitor, empreendedor, contato, disseminador, liderança e de líder. A aplicação do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis revelou que somente no caso do fator contingencial “número de empregados” é que se pode concluir pela aceitação da hipótese alternativa (de que as médias são diferentes nas funções e nos papéis). Isso foi corroborado pela aplicação do teste Jonckheere-Terpstra (J-T) que revelou uma tendência significativa nos dados de que quanto mais alto for o número de funcionários, maior será a mediana das funções e dos papéis considerados no estudo.

Palavras-chave: : *Papéis e funções do gestor financeiro. Fatores contingenciais. Pequenas empresas comerciais.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais

Resumo: Objetivou identificar o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais quanto às funções e papéis que exercem. Foi utilizada metodologia de caráter quantitativo, descritivo e de levantamento de dados sobre 235 empresas varejistas de pequeno porte sediadas em microrregião do sul de Santa Catarina. Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas de distribuição de frequência (média, mediana e desvio padrão), os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (para verificar a normalidade dos dados) e Kruskal-Wallis e Jonckheere-Terpstra. Quanto aos resultados, inicialmente foram caracterizados os respondentes e as pequenas empresas participantes. No que tange às funções priorizadas, constatou-se que a preocupação maior dos gestores pesquisados é com a função de planejamento, seguida pelas funções de controle, de organização e a de alocador de recursos. Quanto aos papéis que predominaram, estes foram os de monitor, empreendedor, contato, disseminador, liderança e de líder. A aplicação do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis revelou que somente no caso do fator contingencial “número de empregados” é que se pode concluir pela aceitação da hipótese alternativa (de que as médias são diferentes nas funções e nos papéis). Isso foi corroborado pela aplicação do teste Jonckheere-Terpstra (J-T) que revelou uma tendência significativa nos dados de que quanto mais alto for o número de funcionários, maior será a mediana das funções e dos papéis considerados no estudo.

Palavras-chave: Papéis e funções do gestor financeiro. Fatores contingenciais. Pequenas empresas comerciais.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

A relevância dos empreendimentos de pequeno porte para o contexto econômico de diversos países, especialmente quanto à geração de empregos e renda, tem sido destacada por vários estudos (VAN STEL; CARREE; THURIK, 2005; AUDRESTCH; KEILBACH; LEHMANN, 2006; ACZ; ARMINGTON, 2006; AUDRETSCH; BECHMANN, 2007; CARREE; THURIK, 2010), inclusive em relação à economia brasileira (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000; GARCIA, 2007; BARROS; PEREIRA, 2008; BOTINHA; LEMES, 2013; SEBRAE, 2014; SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; ALMEIDA; VALADARES; SEDIYAMA, 2017). Porém, há pesquisas que apontam que a realidade destas é impactada por fatores que prejudicam seu desenvolvimento, dificultam a competitividade mercadológica e acarretam elevados índices de extinção precoce deste porte de empresas (VOGEL; WOOD JR., 2012; SANTINI *et al.*, 2015; FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012; ORTIGARA *et al.*, 2011; WERNKE *et al.*, 2017.).

Entre as iniciativas que contribuem para reduzir os perigos da mortalidade precoce, é pertinente que o gestor financeiro da empresa disponha de ferramentas que permitam-lhe obter e utilizar informações acerca da performance das áreas de negócio da companhia e/ou dos setores que administra. Acerca disso, cabe a esse profissional implementar e utilizar sistemas de controle e ferramentas adequadas de gestão no sentido de otimizar os resultados empresariais. Portanto, o controle e o planejamento financeiro de uma organização requerem uma gerência capaz de apresentar resultados positivos nos diferentes aspectos que envolvem a entidade e, de modo específico, o controle interno revela a realidade da companhia mediante o uso de instrumentos apropriados (GARCIA; KINZLER; ROJO, 2014).

Nessa direção, o administrador financeiro tem um campo de trabalho amplo para atuar em termos de tipos de organizações, sendo que as principais atividades deste referem-se à gestão do caixa; concessão de crédito; gestão da cobrança das contas a receber e do

pagamento das dívidas; captação de recursos (empréstimos, financiamentos, emissão de títulos etc.); decisão de investimentos (operacionais e financeiros); planejamento e controle financeiro; gestão de custos e avaliação do desempenho econômico-financeiro (HOJI, 2017; ASSAF NETO, 2010; WERNKE, 2008).

Contudo, é pequeno o número de estudos que objetivam conhecer os papéis e as funções executadas pelos administradores de pequenas empresas brasileiras (OLIVEIRA *et al.*, 2015), especialmente no caso dos gestores financeiros de empresas comerciais (como pretendido neste relato). Com base nessa realidade, esta pesquisa buscou resposta para a seguinte questão: qual o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais do sul de Santa Catarina, em termos de funções e papéis desempenhados? Para essa finalidade foi fixado o objetivo de identificar o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais sul-catarinenses quanto às funções e papéis que exercem.

Como justificativa para estudos com esse foco cabe elencar, ao menos, dois aspectos. O primeiro relaciona-se com a importância econômica das pequenas empresas, visto que são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no Brasil, conforme comentado anteriormente. O segundo ponto relaciona-se à escassa quantidade de pesquisas voltadas especificamente ao conhecimento do perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais no Brasil. Acerca disso, Oliveira et al. (2015, p.1295) comentam que “o que faz o dirigente da pequena empresa como gerente é ainda pouco investigado empiricamente”, o que ressalta a importância de se conhecer os estilos gerenciais desses gestores, bem como a necessidade de se pesquisar as funções e os papéis do administrador conjuntamente (em vez de estudá-los isoladamente como ocorre com a maioria das pesquisas).

2 Revisão da literatura

Para exercer suas atividades de modo correto um administrador deveria possuir e desenvolver qualidades e habilidades “gerais”, “profissionais” e “pessoais” que são importantes no âmbito do processo de gestão. No que concerne às qualidades gerais de personalidade, nesta categoria devem figurar a criatividade e a inteligência (entre outras). No campo das qualidades profissionais específicas deve constar principalmente o espírito empreendedor, além de habilidades como a competitividade e a habilidade de liderança comunicativa. Contudo, ainda são requeridas qualidades de cunho pessoal como a adaptabilidade social, a estabilidade emocional e a velocidade de reações psicológicas (BAYARYSTANOVA; ARENOVA; NURMUHAMETOVA, 2014).

Porém, na literatura acerca das funções dos administradores são encontradas menções de que o trabalho que o gerente realiza na pequena empresa apresenta diferenças em seu conteúdo e em sua natureza com relação ao trabalho do administrador da grande empresa. Acerca disso, Leone (1999) defende que há especificidades inerentes às pequenas empresas que as distinguem das grandes companhias, porém essas diferenças ainda são pouco conhecidas (FILLION, 1999; FLORÉN; TELL, 2012).

Assim, identificar e compreender essas diferenças contribuiria significativamente para a construção de formulações teóricas específicas às demandas da pequena empresa (FLORÉN; TELL, 2012; ANDERSSON; FLÓREN, 2008; D’AMBOISE; MULDONWNEY, 1988). Isso também é pertinente porque esse porte de empresa requer um enfoque teórico especial e não uma adaptação, em uma escala menor, do que é teorizado para as grandes organizações (WELSH; WHITE, 1981); ou seja, as pequenas empresas devem ser analisadas como um domínio próprio de estudo (JULIEN, 1997). Mas, as pesquisas sobre o trabalho do administrador que tratam genuinamente da pequena empresa são mais escassas (FLORÉN; TELL, 2012).

Para essa finalidade caberia, então, analisar o trabalho realizado pelos administradores desse porte de organização e, mais especificamente, dos gestores financeiros que são o foco

deste estudo. Entretanto, a pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (LAMOND, 2003), visto que podem incluir funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamento e natureza do cargo.

Destarte, com base no estudo de Oliveira *et al.* (2015) optou-se por utilizar neste artigo a denominação “trabalho do administrador financeiro” para se referir às atividades que este gestor faz no âmbito das organizações, visando construir e manter a competitividade desta e respeitando as singularidades respectivas. Essa padronização é adequada porque no contexto de pequenos empreendimentos o administrador pode receber denominações como empreendedor, proprietário, gerente, empreendedor-proprietário e proprietário-gerente (JENNINGS; BEAVER, 1995).

Além disso, para determinar o estilo gerencial dos gestores financeiros das pequenas empresas a abranger, pretende-se adotar nesta pesquisa as designações de abordagem do processo para os trabalhos que seguem a linha de Fayol (1975) e a abordagem dos papéis para os trabalhos oriundos das proposições de Mintzberg (1973). Portanto, o foco priorizado é o conhecimento de quais são as atividades que os gerentes financeiros realizam, à semelhança do enfoque proposto por Carrol e Gillen (1987). Referida abordagem inicialmente se propunha a agrupar as atividades dos administradores por funções administrativas afins e considerando um conjunto de princípios (WREN; BEDEIAN; BREEZE, 2002). Com isso, a função administrativa seria responsável por elaborar o programa global da companhia, o que abrange previsão, organização, comando, coordenação e controle, segundo a acepção de Fayol (1975). Posteriormente identificou-se que essas funções administrativas seriam melhor definidas como um processo sequencial na concepção e simultâneo na operação (CHAPMAN, 2001).

Entretanto, Oliveira *et al.* (2015) alertam que ao longo do tempo as denominações das funções administrativas foram alteradas, mas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir as atribuições do trabalho do administrador. Então, em virtude da diversidade de definições adotou-se neste estudo as terminologias “planejar”, “organizar”, “liderar” e “controlar” para descrever as funções da abordagem relacionada com o processo (CARROLL; GILLEN, 1987; KOONTZ; O’DONNELL, 1978; LAMOND, 2004).

Para Oliveira *et al.* (2015), Mintzberg foi o principal autor da abordagem dos papéis, conhecida também como escola das atividades cotidianas do trabalho e pertencente ao campo de estudo de como os administradores despendem o seu tempo de trabalho (STEWART, 1967). Para Williamson (1995) essa abordagem se origina dos estudos de Carlson (1951), Sayles (1964) e Stewart (1967), além de ter recebido influências de Barnard (1971) e Simon (1979).

Nesse rumo, a atividade do administrador pode ser definida como um processo sequencial e decorrente da autoridade formal sobre uma determinada organização (ou unidade organizacional), conforme Mintzberg (1973). Referido autor aduz, ainda, que essa sequência inicia-se com o desenvolvimento de relações interpessoais (que podem ser chamadas de papéis interpessoais), que permitem que o administrador tenha acesso às informações (ou seja, exercer os papéis informacionais) que capacitam-no a decidir e a formular as estratégias necessárias (o que é abrangido pelos papéis decisoriais). Desse modo, os papéis interagem fortemente entre si, pois formam um todo integrado e a ausência de um deles pode enfraquecer a ação do administrador (OLIVEIRA *et al.*, 2015). Contudo, cabe considerar também que a importância de um determinado papel está condicionada ao cargo que o administrador ocupa na empresa (MINTZBERG, 1973). Acerca disso, um detalhamento dos papéis desempenhados pelo administrador pode ser visto nas pesquisas de Mintzberg (2010), Florén (2006) e Hales (1986).

Neste estudo cogitou-se também a possibilidade de que o perfil dos gestores financeiros pudesse ser diferente conforme determinados fatores contingenciais, como comentado a seguir.

2.1 Fatores contingenciais

As pressões ambientais e o aumento da concorrência mercadológica aos quais as empresas estão expostas indicam a necessidade de posturas agressivas das organizações para que estas estejam ajustadas à necessidade de um processo de gestão para a tomada de decisões mais ágil e eficiente (EBERLE; COLAUTO, 2015). Provavelmente este cenário também é vivenciado pelas empresas de pequeno porte, onde determinados fatores contingenciais podem influenciar no desempenho do empreendimento. Acerca disso, Otley (1980) aduz que a Teoria da Contingência está fundamentada no pressuposto de que não existe uma base estrutural única que seja adequada às necessidades de todas as organizações, de vez que esta é formatada com a influência de vários fatores do contexto de cada entidade. Portanto, essa corrente das teorias organizacionais considera que as empresas são vistas como um sistema aberto, que interage com o ambiente e outros fatores contingenciais como tecnologia, estrutura, porte, estratégia adotada etc. (KLEIN; ALMEIDA, 2017).

Nesse sentido, diversas pesquisas aventaram sobre aspectos que dificultam o crescimento desse porte empresarial, como a gestão financeira inadequada, as dificuldades de acesso ao crédito bancário, as rápidas mudanças tecnológicas, as evoluções mercadológicas, a carga tributária incidente etc. (AZOULAY; SHANE, 2001; CLEVERLY, 2002; LIU, 2009; RUENDGET; WONGSURAWAT, 2010; SALES; BARROS; ARAÚJO, 2011; MAHAMID, 2012; SANTOS; ALVES; BARRETO, 2012; NASCIMENTO *et al.*, 2013; SANTINI *et al.*, 2015). Os entraves impostos por esses aspectos podem ser relacionados a fatores contingenciais como número e nível de capacitação dos funcionários, nível de escolaridade e área de formação do gestor, estratégia adotada, poder de negociação com fornecedores e clientes, maior ou menor concorrência no segmento de atuação etc. (OTLEY, 1980; CALLADO, 2016; KLEIN; ALMEIDA, 2017).

Os fatores contingenciais priorizados nesta pesquisa foram a idade do gestor, o tempo de atuação no cargo, o nível de escolaridade deste e o número de funcionários da empresa, cujas escolhas deveram-se ao fato de já terem sido adotados em estudos precedentes e por, possivelmente, não haverem restrições a respeito de suas divulgações (MALETIČ *et al.*, 2017; KLEIN; ALMEIDA, 2017; ŠIŠKA, 2016; CALLADO, 2016; PAVÃO *et al.*, 2016; SILVA; CALLADO; CALLADO, 2016; CASTRO, 2015; LEITE DIEHL; MANVAILER, 2015; SHI; ZHANG; RU, 2013; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013; MCCORNACK; LADEIRA; OLIVEIRA, 2008; PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998).

3 Procedimentos metodológicos

No que se refere aos aspectos relacionados à metodologia empregada, considera-se que esta pesquisa tem caráter quantitativo, descritivo e de levantamento de dados (*survey*), conforme as características a respeito mencionadas por Gil (1999) e Richardson (1999).

A população pesquisada foi composta por gestores de empresas varejistas de pequeno porte sediadas na microrregião da Associação dos Municípios da Região de Laguna (Amurel), no sul de Santa Catarina. Pela impossibilidade de conhecer a quantidade exata desses empreendimentos, optou-se por considerar o número de associados aos clubes de diretores lojistas (CDL's) desta microrregião. Assim, segundo informações dessas entidades, havia 3.512 empresas varejistas filiadas aos CDL's da microrregião, fazendo com que as 235 entidades abrangidas no estudo representassem aproximadamente 6,7% do total.

Quanto à classificação como pequena empresa, as duas principais formas de caracterizar uma firma pelo porte no Brasil são o faturamento anual (critério estipulado pela

Lei Complementar 123/2006, cujos valores são atualizados periodicamente) e o número de empregados (SEBRAE, 2018). Este último critério foi priorizado nesta pesquisa pela maior facilidade de obter esta informação dos gestores, que poderiam ter restrições quanto a revelar o faturamento de suas empresas.

Para conhecer o perfil dos gestores financeiros o instrumento escolhido foi um questionário estruturado, composto por 74 perguntas abertas ou fechadas e aplicado nos meses de agosto a novembro de 2017. Na primeira parte indagou-se a respeito das características dos respondentes e das empresas pesquisadas em 12 perguntas, inclusive com a informação do número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) com a finalidade de identificar duplicidade de empresas participantes. A segunda parte continha 10 questões acerca de aspectos como o poder de negociação com clientes e fornecedores, o processo de comunicação com os setores, as preocupações estratégicas etc. A terceira e última parte foi composta por 52 perguntas sobre o foco principal do estudo e abrangia as funções e os papéis priorizados pelos gestores inquiridos.

Referidos questionários foram preenchidos a partir das informações coligidas nas empresas por um grupo de alunos de curso de Administração de universidade sediada na Amurel, devidamente treinados para tal função. A escolha dessa microrregião para efetuar a pesquisa deveu-se especialmente a dois fatores. O primeiro é que esta é a área de abrangência principal da universidade comunitária na qual os autores integram grupo de pesquisa sobre empreendedorismo e gestão de micros e pequenas empresas, cujas linhas de pesquisas priorizam o estudo das características das empresas dos municípios que integram-na. O segundo aspecto é a delimitação da pesquisa, que para ser exequível deve se restringir a determinado alvo sob pena de perder a consistência (RAUEN, 2015). Por isso, optou-se por limitar o estudo aos vinte municípios dessa microrregião, que possuíam cerca de 382.985 habitantes em 2016, segundo a estimativa populacional obtida no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017).

No total foram recebidos 258 questionários, mas 23 destes foram descartados por motivos relacionados à duplicidade (averiguada por meio do CNPJ informado) e inconsistências diversas (como questões não respondidas, omissão do CNPJ etc.). Por isso, 235 questionários foram considerados válidos e efetivamente utilizados neste estudo.

Para o tratamento e análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas de distribuição de frequência (média, mediana e desvio padrão), os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (para verificar a normalidade dos dados) e os testes Kruskal-Wallis e Jonckheere-Terpstra para analisar os resultados. Então, como se pretendia mensurar as funções e os papéis com os quais os gestores mais se identificam em seus respectivos cotidianos administrativos, adotou-se uma escala de intensidade do tipo-Likert (ANTONIALII *et al.*, 2016) para apurar melhor essas peculiaridades. A respeito disso, Bruni (2012, p.4) cita que o uso de escalas de intensidade costuma ser recomendado quando, em resposta a determinada indagação, o “respondente deve dizer se concorda totalmente ou discorda totalmente, possibilitando ainda o uso alternativas intermediárias”.

Quanto às etapas de processamento e análise dos dados coligidos, estes foram tabulados primeiro em planilha Excel, onde foi empregada a estatística descritiva para sintetizar os resultados e facilitar a interpretação dos “achados” do estudo. Entretanto, para verificar a normalidade dos dados foram utilizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, sendo que os dados não apresentaram comportamento simétrico, dissociando-se da hipótese de distribuição normal, conforme avaliação extraída do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.

Por esse motivo foi aplicado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis, que investiga a significância das diferenças observadas entre três ou mais grupos de dados que estejam sendo analisados simultaneamente (LEVINE *et al.*, 2012). Sobre esse procedimento, Bruni (2012, p.

216) assevera que o teste não paramétrico Kruskal-Wallis deve ser empregado “na análise do fato de K ($K > 2$) amostras independentes serem originárias ou não de populações com médias iguais, podendo ser aplicado também com variáveis intercalares ou ordinais”. Cita, ainda, que os resultados oriundos desse teste devem ser interpretados da seguinte forma:

- 1) Se “ $\text{Sig} \geq 0,05$ ”: não se pode rejeitar a hipótese nula (H_0), aceitando-se o fato de que as médias populacionais dos K grupos sejam iguais.
- 2) Se “ $\text{Sig} \leq 0,05$ ”: rejeita-se a hipótese nula (H_0), aceitando-se o fato de existir pelo menos um par de médias populacionais diferentes.

Complementarmente foi utilizada a estatística Jonckheere-Terpstra (J-T), que Field (2009) defende ser útil para identificar se as medianas dos grupos pesquisados apresentam alguma tendência linear, principalmente quando se espera que os conjuntos comparados tenham algum padrão específico com relação às medianas.

4 Apresentação e análise dos dados

As respostas coligidas permitiram conhecer os principais aspectos relacionados aos gestores financeiros das empresas abrangidas, conforme deslindado na sequência. Quanto às características dos respondentes, foram constatadas as seguintes peculiaridades:

- a) **Idade e gênero:** mais da metade dos participantes do estudo situam-se na faixa entre 26 e 45 anos, ou seja, 78 respondentes (33,2%) tinham entre 26 e 35 anos e 67 gestores (28,5%) possuíam entre 36 e 45 anos. Ainda, 43 participantes (18,3%) situavam-se entre 46 e 55 anos; 39 respondentes (16,6%) tinham até 25 anos e oito (3,4%) afirmaram que possuíam idade superior a 55 anos. Quanto ao gênero dos respondentes, 138 participantes (58,7%) informaram que são homens e 97 (41,3%) que são mulheres.
- b) **Vínculo do responsável pela área financeira:** apurou-se a predominância da categoria “proprietário ou sócio do negócio” como sendo o responsável pela gestão financeira, pois 160 respostas (68,1%) foram nesse sentido. Em seguida, 46 respondentes (19,6%) informaram que um funcionário da área financeira tinha essa incumbência, enquanto que em 29 empresas (12,4%) esta responsabilidade estava a cargo de um gestor que não era proprietário da empresa.
- c) **Experiência anterior na área financeira:** 142 respondentes (60,4%) não possuíam experiência gerencial anterior em finanças, enquanto que 93 participantes (39,6%) alegaram possuir experiência prévia na função.
- d) **Tempo de atuação na área financeira:** as respostas coletadas evidenciaram que 35 gestores (14,9%) atuavam há menos de dois anos; 58 respondentes (24,7%) exerciam a função “entre 2,1 e 5 anos”; 69 dos pesquisados (29,4%) estavam atuando “entre 5,1 e 10 anos”; 23 participantes (9,8%) trabalhavam “entre 10,1 e 15 anos”; 24 inquiridos (10,2%) tinham tempo de atuação “entre 15,1 e 20 anos” e 26 participantes (11,1%) possuíam experiência na área há “mais de 20 anos”.
- e) **Nível de escolaridade:** 116 participantes (49,3%) não terminaram o ensino superior e 119 respondentes (50,6%) informaram ter o terceiro grau completo (37,0%), ter iniciado (sem concluir) ou concluído uma pós-graduação (4,7% e 8,9% respectivamente). Além disso, apurou-se que 24 respondentes (10,2%) cursaram até o “segundo grau (incompleto)”, 51 dos indagados (21,7%) terminaram o segundo grau e 41 (17,4%) iniciaram e não concluíram o terceiro grau.

A parte seguinte do questionário indagava sobre as principais peculiaridades inerentes às empresas que integraram a amostra abrangida pelo estudo, como é o caso do número atual de funcionários. Nesse sentido, concluiu-se que em 26 empresas (11,1%) existia somente o(s) proprietário(s), enquanto que em 86 entidades (36,6%) havia “até 5 funcionários” e 55 companhias (23,4%) contavam com quadro “entre 6 e 10 funcionários”. Ainda, 26 firmas

(11,1%) possuíam “entre 11 e 20 funcionários” e em 42 das pesquisadas (17,8%) o contingente de empregados situava-se “entre 21 e 50 funcionários”.

Adicionalmente foi pesquisado sobre aspectos como a evolução do faturamento nos últimos anos, o poder de negociar com fornecedores e clientes, as formas de comunicação com os setores da empresa e a realização de planejamento estratégico. Porém, pela restrição de espaço optou-se por concentrar a atenção nos resultados relacionados com a parte da pesquisa voltada para as funções e papéis dos gestores, como descrito nas próximas seções.

4.1 Estatística descritiva das funções e papéis executados pelo gestor financeiro

Para apurar os resultados acerca das funções e dos papéis mais executados pelos gestores financeiros das empresas pesquisadas foram transpostas três etapas.

A primeira consistiu em apurar as respostas do questionário aplicado, onde os valores dos constructos referentes a cada uma das quatro funções e dez papéis foram somados e suas médias aritméticas calculadas. Desse modo, numa escala que foi de “1” (Não realiza/executa) a “7” (Realiza/executa muito frequentemente), suponha-se que em relação às perguntas sobre a função “planejamento” o respondente assinalou “5” (Realiza/executa várias vezes) para a primeira questão, “6” (Realiza/executa frequentemente) para a segunda pergunta e “7” para a terceira. Esses valores foram somados e o total foi dividido por 3 (número de questões a respeito) para obter a média a ser considerada para esta função ($5 + 6 + 7 = 18 / 3 = 6$).

O segundo passo referiu-se ao cálculo das médias finais de cada uma das funções no *software* SPSS, considerando todas as médias apuradas nas empresas abrangidas e organizando-as em ordem decrescente conforme consta da Tabela 1, que abrange também a mediana e o desvio padrão relacionados às funções pesquisadas.

Tabela 1 - Estatística descritiva das funções

| Funções | Média | Mediana | Desvio padrão |
|-----------------------------|--------|---------|---------------|
| Função Planejamento | 5,0922 | 5,3333 | 0,7627 |
| Função Controle | 4,7957 | 5,0000 | 0,9899 |
| Função Organização | 4,7436 | 5,0000 | 0,8368 |
| Função Alocador de Recursos | 3,9688 | 4,0000 | 1,1755 |
| Geral das 4 funções | 4,6501 | 4,7708 | 0,7402 |

Fonte: elaborada pelos autores.

Na terceira etapa utilizou-se o mesmo procedimento comentado anteriormente para apurar os valores de média, mediana e desvio padrão referentes aos papéis como deslindado na Tabela 2.

Tabela 2 - Estatística descritiva dos papéis

| Papéis | Média | Mediana | Desvio padrão |
|----------------------------------|--------|---------|---------------|
| Papel Monitor | 4,9202 | 5,0000 | 0,7860 |
| Papel Empreendedor | 4,8021 | 5,0000 | 1,0378 |
| Papel Contato | 4,7206 | 5,0000 | 0,9957 |
| Papel Disseminador | 4,6340 | 5,0000 | 1,1809 |
| Papel Liderança | 4,5606 | 4,7500 | 0,9036 |
| Papel Líder | 4,4922 | 4,6667 | 0,9138 |
| Papel Solucionador de distúrbios | 4,0780 | 4,0000 | 1,3546 |
| Papel Negociador | 3,9702 | 4,0000 | 1,0247 |
| Papel Representante | 3,3191 | 3,3333 | 1,1024 |
| Papel Porta-voz | 2,9745 | 3,0000 | 1,5488 |
| Geral dos 10 papéis | 4,2472 | 4,2833 | 0,6962 |

Fonte: elaborada pelos autores.

4.2 Testes estatísticos sobre funções e fatores contingenciais

Em decorrência da não normalidade dos dados apurada pelos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis para aferir estatisticamente a média das funções, conforme os agrupamentos efetuados em torno de quatro fatores contingenciais (idade do respondente, tempo de atuação na área financeira, nível de escolaridade do gestor financeiro e número de funcionários da empresa), cujos resultados oriundos estão sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste Kruskal-Wallis por funções

| Itens | Idade | Tempo de Atuação | Escolaridade | No. Funcionários |
|-------------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Qui-quadrado | 2,347 | 9,111 | 7,831 | 32,823 |
| Df | 3,000 | 4,000 | 4,000 | 4,000 |
| Signif. Assintótica | 0,504 | 0,058 | 0,098 | 0,000 |
| Conclusão sobre $H_{0(nula)}$ | Não rejeitar | Não rejeitar | Não rejeitar | Rejeitar |

Fonte: elaborada pelos autores.

Para analisar tais resultados considerou-se o mencionado por Bruni (2012), ou seja, se “ $Sig \geq 0,05$ ” não cabe rejeitar a hipótese nula (de que as médias dos grupos são iguais) e se “ $Sig \leq 0,05$ ” é pertinente rejeitar a hipótese nula, pois existe ao menos um par de médias populacionais diferentes. Portanto, como os resultados de *p-value* expostos na Tabela 3 superaram 0,05 em três dos quatro fatores associados às funções abrangidas, considera-se que as médias são semelhantes nos grupos, não cabendo a rejeição da hipótese $H_{0(nula)}$ para idade, tempo de atuação e escolaridade. Assim, somente em um dos grupos de respostas do estudo (número de funcionários) ficou evidente que as médias entre as funções são discrepantes do ponto de vista estatístico. Em virtude disso, é pertinente concluir pela aceitação da hipótese alternativa (de que as médias são diferentes nas funções) neste caso específico relacionado à quantidade de empregados das empresas pesquisadas.

Além disso, foi aplicado o teste de Jonckheere-Terpstra (J-T) que averigua se as medianas dos grupos possuem uma tendência linear (FIELD, 2009). Portanto, essa estatística testa se as medianas dos grupos a comparar seguem algum padrão de ordenação, especialmente quando se espera que os grupos sendo comparados tenham algum padrão específico com as medianas. Ou seja, testará “se as medianas dos grupos estão em ordem crescente ou decrescente, na ordem especificada pela variável codificadora”. Nesse contexto caberia, por exemplo, cogitar que quanto maior o tempo de atuação do gestor na área financeira maior deve ser vinculação existente com as funções pesquisadas.

Nessa direção, a Tabela 4 evidencia os resultados da estatística J-T apurados no conjunto de empresas pesquisadas a partir de saída padronizada fornecida pelo SPSS.

Tabela 4 - Teste de Jonckheere-Terpstra por funções

| Itens | Idade | Tempo de Atuação | Escolaridade | No. Funcionários |
|----------------------------------|-----------|------------------|--------------|------------------|
| Número de níveis | 4 | 5 | 5 | 5 |
| N | 235 | 235 | 235 | 235 |
| Estatística J-T Observada | 9.127,000 | 8.791,500 | 9.274,000 | 11.475,000 |
| Média estatística J-T | 8.862,000 | 8.979,000 | 8.979,000 | 8.979,000 |
| Desvio padrão da estatística J-T | 536,400 | 547,020 | 541,142 | 541,139 |
| Estatística J-T padronizada | 0,494 | -0,343 | 0,545 | 4,612 |

Fonte: elaborada pelos autores.

Quanto ao caso do fator “idade”, apenas quatro níveis/agrupamentos de respostas foram apurados entre os 235 participantes, enquanto que na terceira linha da Tabela 4 consta que a Estatística J-T Observada é de 9.127,000. Field (2009, p. 501) assevera que em amostras com mais de oito elementos por grupo “essa estatística teste tem uma distribuição normal com a média e o desvio padrão facilmente definidos e calculados”.

No caso em tela, a média J-T é de 8.862,000 e o desvio padrão J-T é de 536,400, o que permite calcular a “Estatística J-T padronizada” de +0,494, visto que “*escore-z*” = $[(9.127,000$

– 8.862,000)/536,400]. Este escore-z pode, então, ser comparado com os valores da distribuição normal, mas se deve considerar que como o teste Jonckheere-Terpstra é sempre unilateral (visto ser especificada a ordem das medianas antes do experimento), procurar-se-á por um valor superior a 1,65 (ignorando-se o sinal).

Nesse ponto cabe esclarecer que o sinal do valor-z informa a ordem das medianas: se for positivo, elas estão em uma tendência crescente; se for negativo, “as medianas estão em ordem decrescente e estas diminuem à medida que a variável código aumenta” (FIELD, 2009, p. 501). Ainda, caso o resultado do teste J-T supere o patamar de “1,65” dessume-se que este seja significativo. Porém, como o resultado do fator “Idade” para a Estatística J-T Padronizada ficou aquém (+0,494), conclui-se que não seja estatisticamente significativo.

Resultados não significativos também foram apurados no caso dos fatores “Tempo de atuação” (onde o escore-z chegou a -0,343) e “Escolaridade” (com valor-z igual a +0,545). Contudo, quando considerado o fator “Número de funcionários” chegou-se ao resultado de +4,162 para o escore-z, evidenciando que tal estatística é significativa (pois superou 1,65). Com isso, o teste de Jonckheere-Terpstra revelou uma tendência significativa de que quanto mais alto for o número de funcionários, mais aumenta a mediana das funções abrangidas.

4.3 Testes estatísticos sobre papéis e fatores contingenciais

De modo análogo ao realizado com as funções, também foram empregados os dois testes estatísticos citados no âmbito dos papéis. Nesse rumo, na Tabela 5 constam os resultados da estatística Kruskal-Wallis obtida por intermédio do *software* SPSS.

Tabela 5 - Teste Kruskal-Wallis por papéis

| Itens | Idade | Tempo de Atuação | Escolaridade | No. Funcionários |
|-------------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Qui-quadrado | 1,579 | 1,608 | 4,871 | 21,650 |
| Df | 3,000 | 3,000 | 3,000 | 3,000 |
| Signif. Assintótica | 0,664 | 0,658 | 0,181 | 0,000 |
| Conclusão sobre $H_{0(nula)}$ | Não rejeitar | Não rejeitar | Não rejeitar | Rejeitar |

Fonte: elaborada pelos autores.

Destarte, ao comparar os valores calculados para a Significância Assintótica com a regra citada por Bruni (2012), apurou-se que apenas no caso do número de funcionários as médias apuradas foram diferentes em termos dos papéis exercidos pelos gestores financeiros nas empresas pesquisadas.

Assim, tendo em vista que os resultados de *p-value* superaram o patamar “0,05” para os fatores “idade”, “tempo de atuação” e “escolaridade”, é pertinente assumir que não cabe a rejeição da hipótese $H_{0(nula)}$ (de que as médias são iguais) nesses três casos em relação aos papéis do gestor financeiro. Por outro lado, apenas no caso do fator “número de funcionários” é que se pode considerar que as médias entre os papéis são diferentes estatisticamente (pois $Sig. \leq 0,05$). Com isso, deve-se concluir pela aceitação da hipótese alternativa, ou seja, de que as médias dos grupos são diferentes nos papéis dos gestores financeiros, se considerado o número de funcionários das empresas.

Em seguida foi aplicado o teste de Jonckheere-Terpstra (J-T) na análise dos resultados ligados aos papéis dos gestores, conforme exposto na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de Jonckheere-Terpstra por papéis

| Itens | Idade | Tempo de Atuação | Escolaridade | No. Funcionários |
|----------------------------------|-----------|------------------|--------------|------------------|
| Número de níveis | 4 | 4 | 4 | 4 |
| N | 235 | 235 | 235 | 235 |
| Estatística J-T observada | 8.092,500 | 8.231,000 | 8.991,000 | 10.926,000 |
| Média estatística J-T | 8.621,500 | 8.621,500 | 8.621,500 | 8.621,500 |
| Desvio padrão da estatística J-T | 528,670 | 450,604 | 529,566 | 529,563 |
| Estatística J-T padronizada | -1,001 | -0,867 | 0,698 | 4,352 |

Fonte: elaborada pelos autores.

Novamente, dos quatro fatores considerados no estudo, apenas o fator “número de funcionários” alcançou resultado representativo do ponto de vista estatístico pelo teste Jonckheere-Terpstra (como citado na última coluna e linha da Tabela 6). Nesse rumo, quatro níveis/agrupamentos de respostas foram apurados entre os 235 participantes, onde a Estatística J-T observada foi de 10.926,000 e a média J-T foi de 8.821,500 (com desvio padrão J-T de 529,563). Com isso, calculou-se o índice de +4,352 no caso da “Estatística J-T padronizada”, pois “score-z” = $[(10.926,000 - 8.621,500)/529,563]$.

Ao comparar tal resultado com o parâmetro de 1,65 (conforme comentado em seção precedente), verifica-se que este patamar foi superado. Isso denota que a relação é significativa entre os papéis exercidos pelos gestores financeiros e o tamanho do quadro de pessoal das empresas de pequeno porte investigadas, evidenciando que quanto mais alto for o número de funcionários, mais a mediana dos papéis considerados no estudo aumenta. Porém, resultados não significativos estatisticamente (menores que 1,65) foram apurados no caso dos fatores “Idade” (com score-z igual a -1,001), “Tempo de atuação” (onde o score-z chegou a -0,867) e “Escolaridade” (com valor-z de 0,698).

4.4 Cotejamento dos resultados

Mesmo que tenham focos não idênticos, os resultados comentados nas seções anteriores podem ser comparados parcialmente com os da pesquisa de Oliveira *et al.* (2015), especialmente por também abranger empresas de pequeno porte. Referido estudo abrangeu somente 70 pequenas indústrias do setor metal mecânico sediadas no estado de São Paulo e visou conhecer o perfil dos gestores considerando o estágio do ciclo de vida organizacional dessas fábricas, chegando aos achados resumidos a seguir:

- a) Estágio 1: os dirigentes das empresas deste estágio dedicam-se mais, em ordem de tempo destinado, para os perfis de “planejador-controlador ocupado com a execução, de comunicador interno com os subordinados e de ligação com a sociedade”.
- b) Estágio 2: apresentam os perfis de “planejador-controlador ocupado com informações e oportunidades, de comunicador interno e de ligação com a sociedade”.
- c) Estágio 3: evidenciaram priorizar os perfis de “planejador voltado a oportunidades, de comunicador interno e de ligação com a sociedade”.

Entretanto, no que concerne a esta pesquisa, foi apurado que o perfil priorizado é um pouco diferente. Ou seja, constatou-se que os papéis que mais recebiam dedicação dos gestores financeiros da região da Amarel foram, em ordem de relevância, os de Monitor, Empreendedor, Contato, Disseminador, Liderança (setorial) e de Líder (na própria empresa). Ou seja, estes foram os que superaram a média apurada entre os 10 papéis investigados, ao contrário da pontuação relacionada com os papéis de Solucionador de distúrbios, Negociador, Representante e Porta-voz.

Quanto às funções priorizadas pelos gerentes financeiros pesquisados, estas foram (por ordem decrescente de importância) as de Planejamento, Controle, Organização e Alocador de recursos. Desse modo, a função de alocador de recursos ficou na última posição, o que demonstra que nas 235 empresas abrangidas há uma preocupação maior dos gestores das finanças com o planejamento do negócio, em vez de distribuir os recursos disponíveis entre os setores. Essa característica se coaduna com o perfil dos dirigentes das 70 pequenas fábricas apurado por Oliveira *et al.* (2015), onde a função de planejador também estava presente nos três estágios do ciclo de vida organizacional identificados.

Além disso, cabe ressaltar que os resultados deste estudo e os da pesquisa de Oliveira *et al.* (2015) ajudam a tornar menos abstrata a abordagem dos papéis e proporcionam evidências sobre o que fazem, efetivamente, os gestores de pequenas empresas.

5 Conclusões

O estudo teve o objetivo de identificar o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais sul-catarinenses quanto às funções e papéis que exercem. A partir do comentado nas seções precedentes os autores consideram que o referido objetivo foi atingido porque foram evidenciadas as principais características dos administradores das finanças das empresas abrangidas.

Nesse sentido, além de caracterizar os respondentes (em termos de idade, gênero, tipo de vínculo, cargo, nível de experiência, tempo de atuação na área financeira e grau de escolaridade) e as pequenas empresas participantes, cabe que sejam destacados os quatro resultados mais relevantes, conforme a seguir. O primeiro achado diz respeito às funções priorizadas pelo grupo de 235 gestores financeiros investigados, onde se constatou que a preocupação maior destes é com a função de planejamento, seguida pelas funções de controle, de organização e, por último, a função de alocador de recursos.

O segundo aspecto a salientar relaciona-se com os papéis mais executados pelos participantes do estudo. Nesse âmbito restou evidente que os papéis de monitor, empreendedor, contato, disseminador, liderança e de líder foram os que predominaram. Em sentido oposto, considerando o patamar médio das respostas citado na Tabela 2 (onde a média geral situou-se em 4,2472), os papéis cujas respostas ficaram aquém deste nível foram os de solucionador de distúrbios, negociador, representante e porta-voz.

O terceiro ponto a destacar refere-se ao cotejamento das funções com os fatores contingenciais idade, tempo de atuação, número de funcionários e escolaridade. Nesse rumo, a aplicação do teste não-paramétrico Kruskal-Wallis revelou que somente no caso do fator contingencial “número de empregados” é que se pode concluir pela aceitação da hipótese alternativa (de que as médias dos grupos são diferentes nas funções). Esta conclusão foi corroborada pela aplicação do teste de Jonckheere-Terpstra (J-T), cujos resultados do *score-z* não foram significativos para os fatores “Idade”, “Tempo de atuação” e “Escolaridade”, enquanto que somente no caso do fator “Número de funcionários” a estatística medida demonstrou ser significativa. Desse modo, o teste de J-T revelou uma tendência de que quanto mais alto for o número de funcionários, maior será a mediana das funções abrangidas.

O quarto achado está atrelado à relação entre os papéis e os fatores contingenciais mencionados. No caso do teste Kruskal-Wallis, novamente apenas o fator “Número de funcionários” apresentou resultado no qual se pode concluir que as médias dos grupos, no caso dos papéis, são distintas estatisticamente. Com isso, cabe que seja aceita a hipótese alternativa de que as médias são diferentes nos papéis dos gestores financeiros se considerado o número de funcionários das empresas. De forma assemelhada, pelo teste J-T também se apurou que só há relação estatisticamente significativa entre os papéis exercidos pelos gestores financeiros e o tamanho do quadro de pessoal das empresas de pequeno porte investigadas. Por isso é pertinente considerar que quanto mais alto for o número de funcionários, maior será a mediana dos papéis considerados no estudo.

A partir do exposto considerou-se que as contribuições desta pesquisa podem ser evidenciadas por três ângulos. O primeiro é contribuir com o conhecimento acerca do contexto do gerenciamento financeiro desse importante segmento econômico representado pelas empresas de pequeno porte, bem como dos profissionais da gestão financeira que nele atuam. O segundo é que, para o mercado de trabalho regional, poderá indicar a necessidade de novas linhas de treinamentos a serem ofertadas por entidades como associações comerciais, SEBRAE, grupos de pesquisa da área administrativa das universidades regionais, consultorias especializadas e profissionais interessados em atuar com esse porte de empresa na região da Amarel. O terceiro ponto é que pode auxiliar no aprimoramento administrativo desses empreendimentos de pequeno porte ao identificar pontos falhos ou relatar a necessidade de melhoria desses aspectos, principalmente no que concerne ao perfil dos gestores financeiros.

Quanto às limitações do estudo, além daquelas associáveis ao procedimento de *survey*, é pertinente ressaltar principalmente o fato de que o cenário deslindado refere-se ao ambiente restrito dos 235 gestores financeiros que concordaram em participar da pesquisa. Portanto, as conclusões oriundas não podem ser generalizadas para outros contextos regionais ou empresariais. Por último, como recomendação para trabalhos futuros sugere-se que pesquisa assemelhada seja aplicada em outra(s) região(ões) do país com o fito de comparar os resultados, além de expandir para outros tipos de gestores (de vendas, de produção etc.)

Referências

- ACZ, Z. J.; ARMINGTON, C. *Entrepreneurship, geography and american economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- ALMEIDA, F. M.; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. S. A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos estados brasileiros. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.6, n.3, p.466-494, 2017.
- ANDERSSON, S.; FLÓREN, H. Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v.15, n.1, p.31-50, 2008.
- ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; ANTONIALLI, R. Usos e abusos da escala Likert: estudo bibliométrico nos anais do ENANPAD de 2010 a 2015. In: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2016, Juiz de Fora (MG). Anais... CASI, 2016.
- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2010.
- AUDRETSCH, D. B.; BECKMANN, I. A.M. From small business to entrepreneurship policy. In: AUDRETSCH, D. B.; GRILO (Org.). *Handbook of research on entrepreneurship policy*. Cheltenham: Edward Elgar, p.36-53, 2007.
- AUDRETSCH, D. B.; KEILBACH, M. C.; LEHMANN, E. E. *Entrepreneurship and economic growth*. New York: Oxford University Press, 2006.
- AZOULAY, P.; SHANE, S. Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, v.47, n.3, p.337-358, 2001.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, v.12, n.4, p.975-993, 2008.
- BAYARYSTANOVA, E; ARENOVA, A; NURMUHAMETOVA, R. Education system management and professional competence of managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 140, p. 427-431, 2014.
- BOTINHA, R. A.; LEMES S. IFRS para pequenas e médias empresas: percepção sobre a adoção das normas internacionais no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade, ReAC*, v.5, n.3, p. 117-137, 2013.
- BRUNI, A. L. *SPSS: guia prático para pesquisadores*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CALLADO, A. A. C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v.27, n.2, p.48-63, 2016.
- CARREE, M. A.; THURIK, A. R. *Handbook of entrepreneurship research, international handbook series on entrepreneurship*. Org. ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. Springer Science+Business Media: LLC, 2010.
- CARLSON, S. *Executive behaviour: history of management thought*. New York: Arno, 1951.
- CARROLL, S. J.; GILLEN, D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, v.12, n.1, p.38-51, 1987.
- CASTRO, J. A. F. Contingency factors that influence the design of organizational structure. *Journal of Business*, v.2, n.2, p.38-56, 2015.
- CHAPMAN, J. A. The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, v.20, n.1, p.55-68, 2001.

- CLEVERLY, W. O. Who is responsible for business failures? *Healthcare Financial Management Review*. Westchester, v.56, n.10, p.45-51, 2002.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *The Academy of Management Review*, v.13, n.2, p.226-240, 1988.
- EBERLE, V; COLAUTO, R. D. Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, v.25, n.3, p.95-120, 2015.
- FARIA, J. A.; AZEVEDO, T. C.; OLIVEIRA, M. S. 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.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1975.
- FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FILLION, L. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, n.39, v.4, p.6-20, 1999.
- FLORÉN, H. Managerial work in small firms: summarizing what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.12, n.5, p. 272-288, 2006.
- FLORÉN, H.; TELL, J. Managerial behaviour in small firms: does it matter what managers do? In: TENGBLAND, S. (Ed.). *The work of managers: towards a practice theory of management*, p.245-263. New York: Oxford, 2012.
- GARCIA, J. R. A importância dos instrumentos de apoio à inovação para micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico. *Revista FAE*, v.10, n.2, p.131-44, 2007.
- GARCIA, O. P. G.; KINZLER, L.; ROJO, C. A. Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, n.2, p. 133-153, jul./dez.,2014.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALES, C. P. What do manager do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, v.23, n.1, p.88-115, 1986.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 12. ed., São Paulo: Atlas, 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa anual de serviços*, 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.
- JENNINGS, P. L.; BEAVER, G. Dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, v.4, n.4, 185-200, 1995.
- JULIEN, P. *Lês PME bilan et perspectives*. Québec: Economica, 1997.
- KLEIN, L.; ALMEIDA, L. B. de. A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, v.13, n.3, p.90-199, 2017.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira, 1978.
- LAMOND, D. A. A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, v.42, n.2, p.5-23, 2004.
- LAMOND, D. A. Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v.8, n.4, p.330-356, 2003.
- LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, v.11, n.2, p.85-107, 2015.

- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.2, p.91-94, 1999.
- LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M. L. *Estatística: teoria e aplicações usando MS Excel em português*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- LIU, J. Business failures and macroeconomic factors in the UK. *Bulletin of Economic Research*, n. 61, v.1, 2009.
- MAHAMID, I. Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v.19, n.3, p.269-285, 2012.
- MALETIČ, D.; MALETIČ, M.; AL-NAJJAR, B.; GOTZAMANI, K.; GIANNI, M.; KALINOWSKI, B.; GOMIŠČEK, B. Contingency factors influencing implementation of physical asset management practices. *De Gruyter Open*, v.50, n.1, p.3-16, 2017.
- MCCORNACK, K.; LADEIRA, M. B.; OLIVEIRA, M. P. V. de. Supply chain maturity and performance in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.13, n.4, p.272-282, 2008.
- MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row, 1973.
- NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M. de; LIMA, M. A. de; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micros e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócio*, v.6, n.2, p.244-283, 2013.
- 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 FAE*, v.3, n.3, p.1-12, 2000.
- OLIVEIRA, J. de; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S.; FERRAUDO, A. S. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, v.17, n.57, p.1279-1299, 2015.
- ORTIGARA, A. A.; GRAPEGGIA, M.; JULIATTO, D. L.; LEZANA, A. G. R.; BASTOS, R. C. Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, v.8, n.1, p.64-91, 2011.
- OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, v.5, n.4, p.413-428, 1980.
- PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v.19, n.2, p.115-147, 1998.
- PAVÃO, J. A.; CAMACHO, R. R.; ESPEJO, M. M. S. B.; MARQUES, K. C. M. Gestão dos custos da qualidade na indústria de confecções: análise sob a perspectiva contingencial. In: *Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2016, Porto de Galinhas. Anais... Porto de Galinhas: ABCustos, 2016.*
- RAUEN, F. J. *Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação*. Palhoça: Ed. Unisul, 2015.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUENGDET, K.; WONGSURAWAT, W. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, v.16, n.4, p.385-397, 2010.
- SALES, R. L.; BARROS, A. A.; ARAÚJO, C. M. M. F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.2, n.2, p.38-55, 2011.

- SANTINI, S.; FAVARIN, E. de V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L. de.; RUPPENTHAL, J. E. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v.8, n.1, p.145-169, 2015.
- SANTOS, G. P.; ALVES, D. F.; BARRETO, M. O. R. A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma microempresa do segmento de confecção em Fortaleza. *Revista Razão Contábil & Finanças*, Fortaleza, v.3, n.1, p.1-12, 2012.
- SAYLES, L. R. *Managerial behavior: administration in complex organization*. San Francisco: McGraw-Hill, 1964.
- SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, v.8, n.1, p.153-186, 2016.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Critérios de classificação do porte da empresa. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154> >. Acesso em: 23 fev. 2018.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. 2014. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 21 dez. 2017.
- SHI, R.; ZHANG, J.; RU, J. Impacts of power structure on supply chains with uncertain demand. *Production and Operation Management*, v.22, n.5, p.1233-1249, 2013.
- SILVA, A. R.; CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor de construção civil. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2016, Porto de Galinhas. Anais... Porto de Galinhas: ABCustos, 2016.
- SIMON, H. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- ŠIŠKA, L. The contingency factors affecting management accounting in czech companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v.64, n.4, p. 1383-1392, 2016.
- STEWART, R. *Managers and their jobs*. London: Pan Books, 1967.
- TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, C. Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v.62, n.2, p.168-184, 2013.
- VAN STEL, A.; CARREE, M.; THURIK, R. The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, v.24, n.3, p.311-321, 2005.
- VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.1, n.2, 2012.
- WELSH, J.; WHITE, J. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, v.59, n.4, p.18-32, 1981.
- WERNKE, R. *Gestão financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- WERNKE, R.; PLETSCH, A. L. B.; IVONE, J.; ZANIN, A. Características do financiamento do capital de giro de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. *REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v.3, n.2, p.211-242, 2017.
- WILLIAMSON, O. E. *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford, 1995.
- WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, v.40, n.9, p.906-919, 2002.