Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores

DOI: 10.4025/enfoque.v38i1.39192

Alcindo Cipriano Argolo Mendes
Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor do departamento de administração e contabilidade da Universidade Federal de Viçosa
E-mail: alcindo.mendes@ufv.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-1999-7117

Rogério João Lunkes
Pós-doutorado em Contabilidade pela Universidad de Valencia
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: rogerio.lunkes@ufsc.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-4232-5746

Giovanni Dutra Menegazzo
Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: giovannidme@yahoo.com.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6288-5877

Darci Schnorrenberger
Doutor em Gestão de Negócios e Professor Associado do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis - PPGC - e do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: darcisc@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-6613-5221

Carlos Eduardo Facin Lavarda
Doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: eduardo.lavarda@ufsc.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-1498-7881

Recebido em: 25.08.2017 Aceito em: 09.10.2017 2ª versão aceita em: 17.10.2017

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar as características observáveis dos gestores, com base na Teoria dos Escalões Superiores (TES), que contribuem para a utilização de informações contábeis em MPEs. Para realizar o estudo, desenvolveu-se e aplicou-se um questionário junto 327 gestores de MPEs de Santa Catarina (Brasil). Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de homogeneidade (*HOMALS*). Os resultados mostram que gestores com maior nível de escolaridade tendem a utilizar mais as informações da contabilidade financeira e de custos. Além disso, os resultados sugerem um padrão em que depois de certo nível de experiência, os gestores vão deixando de utilizar essas informações. Esta pesquisa pode ser um importante instrumento de consulta e orientação de pesquisadores e autoridades responsáveis pelas políticas públicas para empresas deste porte. Pode auxiliar também os responsáveis pela elaboração das informações bem como os próprios gestores na orientação e escolha de estratégias e ações mais eficazes. A originalidade do estudo concentra-se na pesquisa de características dos gestores e sua relação com uso de informações contábeis.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores, Sistema de informação contábil, Micro e pequenas empresas.

Observable characteristics of managers and the using of accounting information: a study based on theory of higher stages

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the observable characteristics of the managers, based on the Upper Echelons Theory (UET) that contribute to the use of accounting information in MSEs. To carry out

the study, a questionnaire was developed and applied to 327 managers of MSEs in Santa Catarina (Brazil). For the data treatment, homogeneity analysis (*HOMALS*) was used. The results show that managers with higher levels of education tend to use more financial accounting and cost information. In addition, the results suggest a pattern in which after a certain level of experience, managers will no longer use this information. This research can be an important instrument of consultation and guidance of researchers and authorities responsible for public policies for companies of this size. It can also assist decision makers as well as managers themselves in guiding and choosing more effective strategies and actions. The originality of the study focuses on the research of characteristics of the managers and their relationship with the use of accounting information.

***Keywords*:** Upper Echelons Theory; Accounting Information System; Accounting, Small Business.

1 INTRODUÇÃO

A importância da utilização de informações da contabilidade é amplamente discutida e difundida na literatura sobre gestão de empresas. Esta importância também alcança a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que, além de enfrentarem a necessidade de competitividade, enfrentam também a ameaça da própria continuidade. No Brasil, aproximadamente 70% das MPEs não sobrevivem mais do que três anos (SEBRAE, 2013). Estes fatores geram ciclos viciosos de problemas sociais como perda de empregos, renda e consumo, pois estas empresas são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto-PIB e 46% dos empregos do país (MTE, 2013; SEBRAE, 2014), um fenômeno que causa preocupação nos meios empresarial, político e acadêmico (ORTIGARA et al., 2011).

Para as MPEs, as informações da contabilidade podem ser úteis no auxílio ao planejamento e controle (GIBSON; CASSAR, 2002; GIBBONS; O'CONNOR, 2005; YUSUF; SAFFU, 2005; REHEUL; JORISSEN, 2014) e no uso de tecnologia da informação (CHUANG; NAKATANI; ZHOU, 2009). Elas tem potencial para contribuir e melhorar a tomada de decisões pois um conjunto mais amplo de informações de gerenciamento facilita e estimula interações e debates gerenciais, que são condições necessárias para a adoção de políticas estratégicas com sucesso (PONDEVILLE; SWAEN; DE RONGÉ, 2013).

No entanto, apesar deste potencial, a utilização de informações básicas da contabilidade nas MPEs muitas vezes falha por diversas razões, que vão desde limitações dos elaboradores até as dificuldades dos gestores em interpretá-las e utiliza-las na tomada de decisão. Longenecker et al. (1998) apontam a falta de aptidão em sistemas contábeis como fator básico de insucesso entre pequenas empresas, normalmente pelo fato dos gestores julgarem ter menor necessidade de informações financeiras por estarem envolvidos em todas as fases das operações. Esta presença dos gestores em todos os estágios produtivos e decisórios de fato é uma das suas características, mas também uma das fontes de erros decisórios mais comuns apontados por Russo e Shoemaker (1989, 2002); Hammond, Keeney e Raifa (1999) e por Thaler e Sunstein (2009).

A utilização de informações contábeis requer uma combinação de características cognitivas e psicológicas dos gestores. Hambrick e Mason (1984) argumentam que as limitações de base cognitiva e traços de personalidade influenciam os gestores no seu campo de visão, percepção e interpretação. Estas limitações humanas estão presentes quando do acesso, processamento e utilização das informações (HOLMES et al., 2011).

A pesquisa em gestão, mais especificamente a Teoria dos Escalões Superiores (TES), tem tentado identificar características demográficas dos gestores que influenciem nas opções estratégicas e, consequentemente, no desempenho das organizações. Estes estudos têm identificado diversas características como, idade, escolaridade e experiência, etc. Finkelstein e Hambrick (1990) descrevem que a TES é baseada na premissa

de que as decisões dos gestores são afetadas por suas experiências, valores e personalidade, que por sua vez, influenciam a interpretação das situações que enfrentam (HAMBRICK, 2007).

Diferentemente das médias e grandes empresas, as MPEs têm baixo nível hierárquico, e são essencialmente pessoais, 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 todos os envolvidos (JUDGE; FOLWER, 1994). Portanto, observa-se a importância de examinar as características do gestor e sua possível ligação como fator determinante na utilização de informações da contabilidade na tomada de decisões. Porém, apesar de reconhecida e aceita esta peculiaridade na gestão das MPEs, há poucos estudos que investigam esta relação em empresas deste porte. Assim, o objetivo deste estudo é analisar quais características dos gestores que contribuem para a utilização de informações contábeis em MPEs.

As contribuições deste artigo alcançam tanto as esferas acadêmica quanto empresarial, e até regulatória. Das contribuições para a literatura de gestão pode-se destacar a análise da relação entre características demográficas do gestor (idade, escolaridade e experiência) e a utilização de informações da contabilidade para apoio a tomada de suas decisões. Assim, este estudo chama a atenção na literatura de gestão para o equilíbrio entre os aspectos cognitivos no processo de tomada de decisão e sua relação na utilização de informações da contabilidade.

Nos campos empresarial e regulatório este estudo pode auxiliar as autoridades responsáveis pela elaboração das políticas de MPEs – como o SEBRAE(Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina) no Brasil – podem direcionaras políticas de incentivo e treinamento. Ou seja, podem se beneficiar do trabalho para projetos de incentivo em que haja a presença de determinadas características de gestão, uma vez que são aspectos fundamentais para o sucesso do empreendimento. As MPEs podem utilizar o estudo como referência ao considerar as características no(s) gestor(es) atual(is) ou na contratação de novos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura foi dividida em dois tópicos, informações da contabilidade e características dos gestores.

2.1 INFORMAÇÕES DA CONTABILIDADE

Apesar dos gestores de MPEs considerarem as informações contábeis úteis (BORGES; LEAL; 2015),a literatura aponta para uma baixa utilização, motivada pela dificuldade de compreensão por parte de quem delas pode se beneficiar (LONGENECKER et al., 1998; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005; STROEHER; FREITAS, 2008).

Longenecker et al. (1998) apontam a baixa qualidade do gerenciamento e a falta de aptidão em sistemas contábeis como fatores básicos de insucesso entre pequenas empresas. Normalmente isso se deve ao fato dos gestores destas empresas pensarem que têm menos necessidade de informações financeiras, por estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia. Faria, Azevedo e Oliveira (2012) verificaram que muitos gestores não conhecem as ferramentas contábeis, sendo que a maioria possuí o Ensino Médio e não tem conhecimento sobre as informações contábeis e, por isso, priorizam suas experiências para embasar as decisões acerca do negócio. Assim, boa parte das decisões tomadas é baseada na experiência ou intuição do gestor (LONGENECKER et al., 1998; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A busca nas literaturas nacional e internacional sobre as informações financeiras mais utilizadas pelas MPEs apontou para a análise das Demonstrações Contábeis (COLLIS; JARVIS, 2002; DRECHSEL, 2002; PIVETTA, 2004; BAGATINI, 2008; MASEKO; MANYANI, 2011; AMOAKO, 2013; ARMITAGE; WEBB; GLYNN, 2016); o fluxo de caixa (COLLIS; JARVIS, 2002;

DRECHSEL, 2002; PIVETTA, 2004; BAGATINI, 2008; MASEKO; MANYANI, 2011; AMOAKO, 2013); informações de custos (DRECHSEL, 2002; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; BAGATINI, 2008; ARMITAGE; WEBB; GLYNN, 2016) e; controle de estoques (DRECHSEL, 2002; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; BAGATINI, 2008) como sendo os tipos de informações mais utilizadas pelos gestores.

No âmbito internacional, um 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 o objetivo de investigar e relatar as práticas de contabilidade gerencial em 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 informações de estoque (83%) e de custos (76%).

Ao investigar 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 30% utilizam a DRE, 12% o 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 35% (74) dos participantes mantinham informações financeiras e contábeis sobre contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, DRE, entre outros, para o seu uso.

Armitage, Webb e Glynn (2016) verificaram que poucas técnicas de contabilidade gerencial são utilizadas de forma moderada ou alta pelas 22 empresas de pequeno e médio portes que compuseram a amostra do seu estudo no Canadá e Austrália. Além disso, constataram 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 utilizam este tipo de técnicas.

Estudos realizados no Brasil também apontam direções semelhantes. Albuquerque et al. (2013), por exemplo, observaram que as informações mais utilizadas pelos gestores das pequenas empresas foram as Demonstrações Contábeis (Demonstração do Resultado, Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa), e ainda os controles de contas a pagar e a receber.

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. Bagatini (2008) verificou que entre as 29 micro e pequenas empresas de Santa Catarina, os tipos de informações financeiras mais utilizadas são os controles de contas a receber e a pagar, informações de custos, preço de vendas, informações de estoque, fluxo de caixa e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Em outra pesquisa realizada com micro e pequenas empresas de Santa Catarina, Santos, Dorow e Beuren (2016) constataram que as informações contábeis mais utilizadas e também consideradas mais importantes sob a perspectiva dos gestores das 41 empresas participantes são: controle de contas a receber (65,9%), fluxo de caixa (63,4%), informações de custos (63,4%), controle de contas a pagar (61,0%), informações sobre estoque (48,7%), e demonstrações contábeis (DRE, Balanço Patrimonial) (39,0%).

Em relação ao fluxo de caixa, em pesquisa realizada com 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 o tem 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 propõe que ele seja utilizado como instrumento de controle gerencial para pequenas empresas, possivelmente em conjunto com as demais demonstrações contábeis.

Deste modo, esta pesquisa utilizou estudos nacionais e internacionais para definir as informações contábeis frequentemente utilizadas pelas MPEs. Dentre elas, pode-se destacar a análise das demonstrações contábeis, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, controle de estoques, custo do produto e serviços, ponto de equilíbrio e formação do preço de venda.
O sucesso ou fracasso de uma MPE pode estar condicionado a fatores internos e externos. Como fatores internos relacionados ao gestor, aborda-se dentro da Teoria dos Escalões Superiores, três características: a idade, formação e a experiência. Este conjunto de características são então analisadas frente à utilização de informações da contabilidade.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

A organização é o reflexo dos gestores responsáveis por sua gestão. A percepção, cognições executivas *(executive cognitions*), valores e características adquiridas ao longo de sua trajetória influenciam o processo de tomada de decisões e consequentemente o desempenho da organização (HAMBRICK; MASON, 1984; CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004; HAMBRICK, 2007). As cognições executivas são medidas pelas características observáveis, tais como idade, experiência funcional e experiências educacionais. Tais características são responsáveis pelas construções psicológicas que moldam a interpretação da situação (interna e externa), as mesmas contribuem para formulação das alternativas estratégicas mais adequadas para a organização (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

Uma das características inferidas na Teoria dos Escalões Superiores é a idade (medida pelo tempo de vida do CEO). Hambrick e Mason (1984) argumentam que executivos mais jovens são mais suscetíveis a correr riscos, isto por que são atraídos pela perspectiva de grandes retornos financeiros (YIM, 2013). Entretanto, pela falta de experiência e visão das possibilidades de suas escolhas estratégicas, acabam provendo retornos abaixo do esperado. Por outro lado, os executivos mais velhos podem estar menos dispostos ou serem menos capazes de aprender e integrar novas informações rapidamente (WANG et al., 2016). Ou seja, eles podem estar mais comprometidos com o *status quo* e menos propensos a arriscar (SERFLING, 2014).

O nível educacional (escolaridade) é outra característica frequentemente apontada nos estudos da TES. Eles estão associados à capacidade de gerar e implementar soluções criativas. Gestores com maior instrução possuem uma atitude mais flexível e receptiva em relação à inovação (LI, TAN, 2009). O nível de educação também está relacionado a capacidade cognitiva, refletindo as habilidades de controle de recursos e de riscos de cada indivíduo (YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011).

A experiência do executivo também é um fator que pode afetar o desempenho positiva ou negativamente. A princípio supunha-se que gestores mais longevos teriam maior vantagem por terem maior experiência, no entanto, foram encontrados indícios que executivos mais velhos seriam mais conservadores, avessos ao risco, principalmente quando estiverem perto da idade da aposentadoria. Já os gestores com menos tempo, podem querer concentrar-se nas metas de curto prazo visando a construção de suas reputações, assumindo decisões mais arriscadas e inovadoras (YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011; PENI, 2014). Como nas MPEs, em geral, a decisão está centrada em seu principal gestor, estas características podem ser um importante elemento de vantagem competitiva. A literatura da TES aplicada a MPEs demonstra que as características como, idade, formação e experiência podem estar relacionadas ao *design* do sistema de avaliação (REHEUL; JORISSEN, 2014), a média educacional com a adoção de tecnologia da informação-TI (CHUANG; NAKATANI; ZHOU, 2009) e, a educação do principal tomador de decisões está positivamente associada ao planejamento de negócios (GIBSON;

CASSAR, 2002). Já a experiência do gestor está negativamente relacionada com atividades formais de planejamento estratégico (GIBBONS; O'CONNOR, 2005). As decisões do gestor podem ser melhor embasadas, coma utilização de informações da contabilidade.

3 METODOLOGIA

3.1 AMOSTRA E COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados, elaborou-se um questionário estruturado contendo questões sobre as características demográficas dos gestores e informações da contabilidade financeira.

Realizaram-se visitas às empresas, explicando os motivos e a importância da pesquisa, assim como sua participação. O questionário foi aplicado a 327 gestores de MPEs do Estado de Santa Catarina (Brasil), entre os meses de maio e agosto de 2016. Para este estudo, a amostragem foi por acessibilidade, em função da dificuldade de acesso a todos os elementos da população em estudo, relativa ao número de MPEs existentes no Estado.

Em relação às características do gestor, questionou-se a idade, nível de escolaridade (ensino fundamental, ensino médio, curso técnico, graduação e pós-graduação) e experiência profissional (tempo no cargo) como gestor. A Figura 1 indica a frequência destas informações.

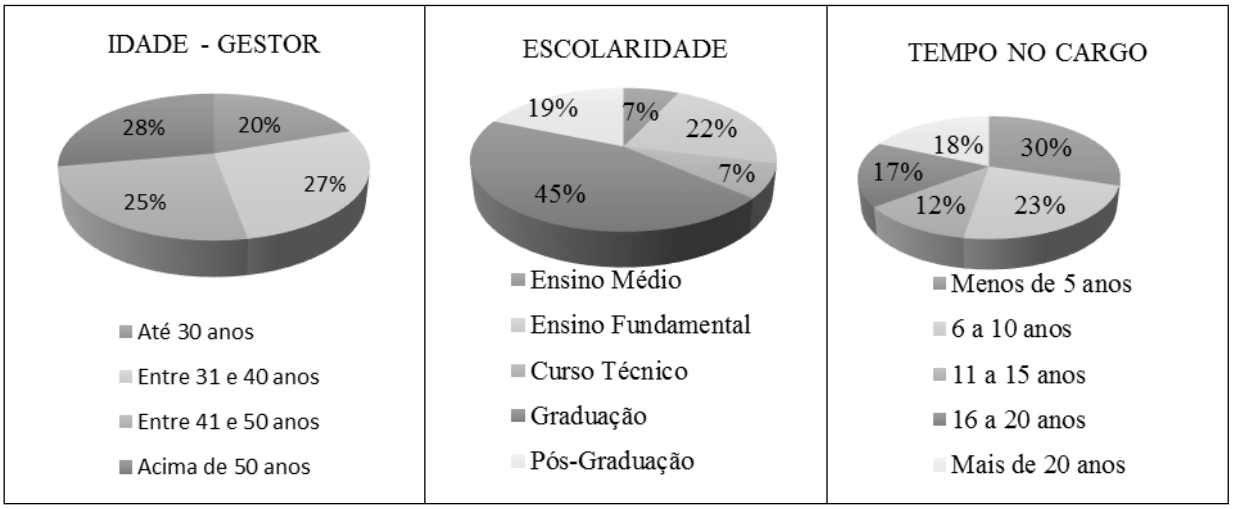


Figura 1: Características do gestor

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto às informações da contabilidade financeira e de custos, foram utilizadas perguntas diretas sobre a utilização ou não das informações contábeis. O Gráfico 1apresenta o percentual de utilização de cada uma destas informações. Para as informações da contabilidade financeira, questionou-se sobre o uso das análises das demonstrações contábeis, fluxo de caixa, controle de custos e controle de estoque. Já para as informações da contabilidade custos o questionamento foi sobre o custo do produto ou serviço, ponto de equilíbrio e formação do preço de vendas.

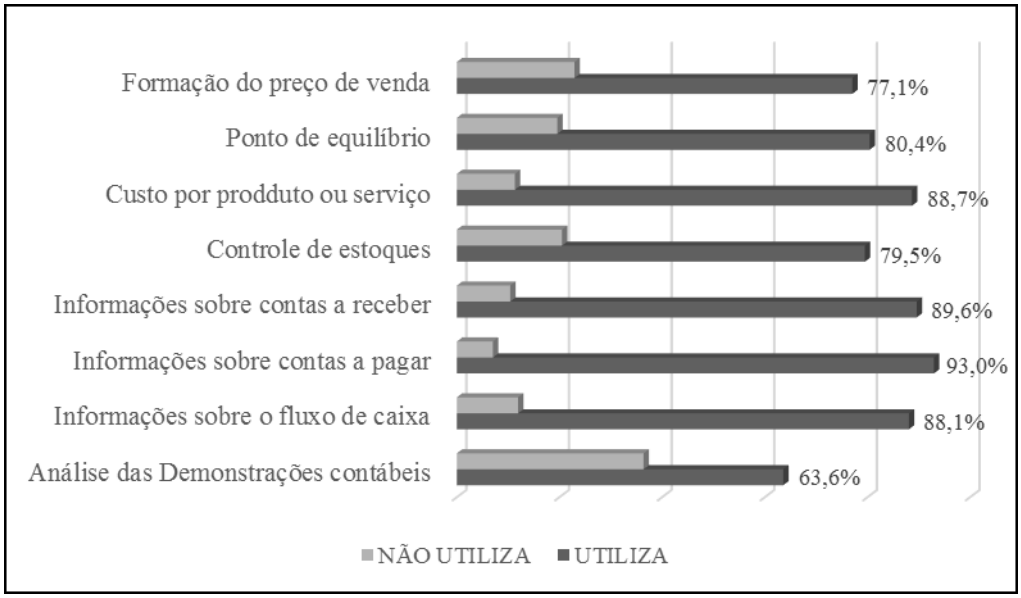


Gráfico 1: Utilização da informação contábil

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O questionário foi validado por especialistas do tema, como professores e consultores, e um pré-teste aplicado em três empresas para verificar a necessidade de eventuais ajustes nas questões. Após a validação, o questionário foi aplicado de forma impressa aos gestores responsáveis pelas decisões nas MPEs do Estado de Santa Catarina (Brasil).

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Na busca pelo objetivo de verificar como os gestores de MPEs utilizam as informações contábeis realizou-se a análise de homogeneidade (*HOMALS*) que é uma técnica de interdependência que busca estudar a relação entre variáveis qualitativas, proporcionando a visualização das associações por meio de mapas perceptuais. Ao contrário de outras técnicas, a *HOMALS* permite que sejam verificadas associações entre variáveis nominais (FÁVERO et al., 2009). Na visão de Hair et al. (2009), o mapa perceptual pode ser entendido como a representação visual das percepções que um respondente tem sobre seus objetos em duas ou mais dimensões. Em síntese, a *HOMALS* busca otimizar a homogeneidade entre duas ou mais variáveis gerando *scores* que indiquem uma colocação no espaço bidimensional.

Neste trabalho, utilizou-se mapas bidimensionais separadamente em quatro dimensões. As características dos gestores foram cruzadas com o uso das informações das contabilidades financeira e de custos. Com o apoio do *software* de estatística IBM SPSS, gerou-se os bidimensionais relacionando as características dos gestores com cada informação separadamente. Para interpretação dos mapas observou-se a medida *fit* que indica a quantidade da variância explicada pelas dimensões e o *enge value* que indica a variância explicada em cada dimensão (FÁVERO et al., 2009).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo com o foco a análise das características dos gestores (idade, nível de escolaridade e experiência) que contribuem para a utilização de informações contábeis em MPEs, utilizou-se o método de análise *HOMALS* (*Homogeneity Analisys)* que possibilita a análise de dados nominais por meio de mapas bidimensionais. Os dados, achados e repercussões, são abordados neste tópico.

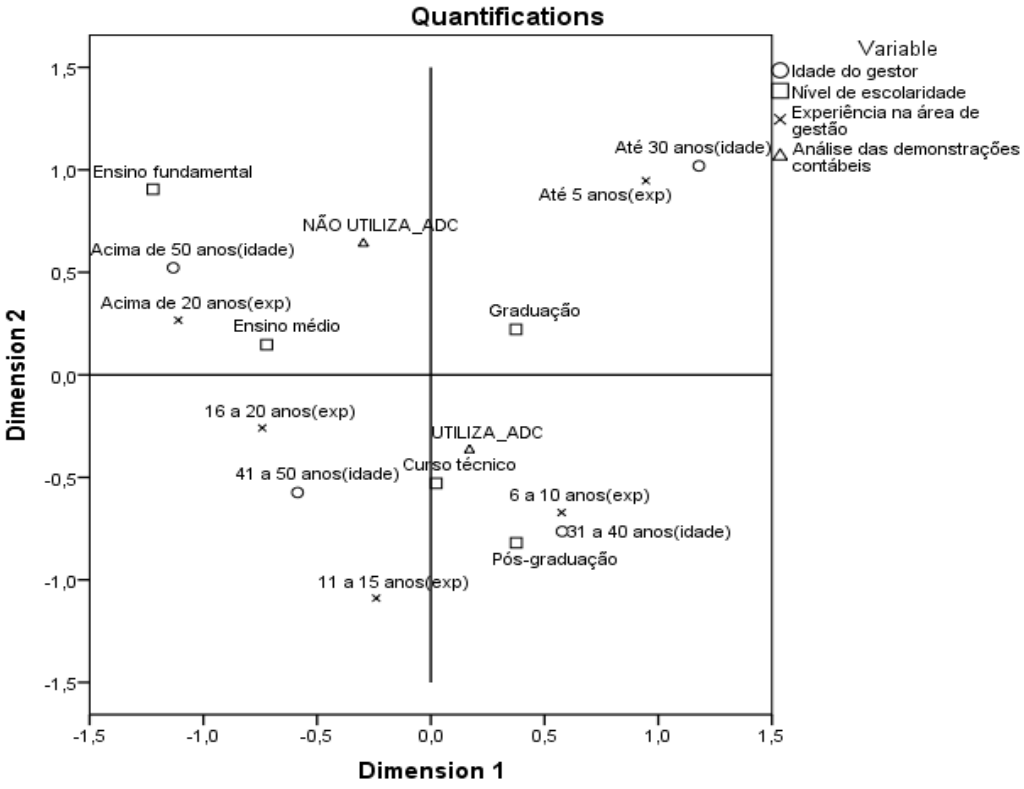
4.1 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR E USO DE INFORMAÇÕES DA CONTABILIDADE FINANCEIRA

Inicialmente analisou-se quais características dos gestores estavam mais relacionadas com a utilização das análises das demonstrações

contábeis (ADC). O mapa bidimensional (Figura 2) indica que gestores com idade entre 31 e 40 anos tendem a utilizar mais as informações da ADC, como apontado no quadrante inferior à direita. Por outro lado, gestores com mais de 50 anos parecem não utilizar estas informações, como pode ser verificado no quadrante superior à esquerda. Aparentemente, os gestores mais jovens levam certo tempo até que começam a utilizar essas informações (até 30 anos de idade) e depois de um certo tempo vão diminuindo a intensidade com que as utilizam (41 a 50 anos).

Para o nível de escolaridade, gestores com ensino fundamental e médio estão mais relacionados com a não utilização da ADC, como pode ser visualizado no quadrante superior a esquerda. Já gestores com curso técnico e pós-graduação estão mais próximos da utilização da ADC. Para o nível de graduação a situação é indefinida. Esse resultado é justificável porque muitos gestores de MPEs possuem graduação em diferentes áreas, apresentando dificuldades com as informações contábeis, e buscam em cursos de pós-graduação um conhecimento da área de gestão.

Figura 2: Características do gestor *versus* informações sobre análise das demonstrações contábeis



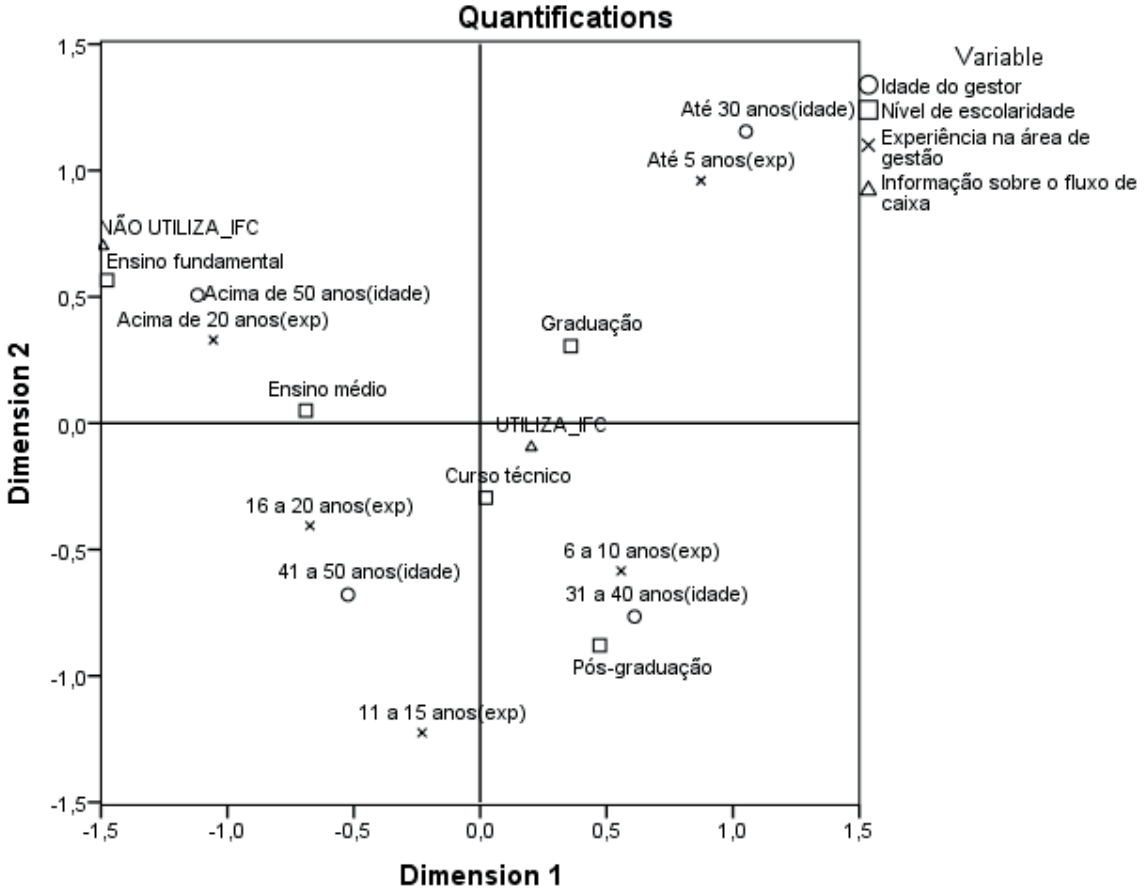
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao nível de experiência, os gestores com 6 a 10 anos de atuação na área de gestão estão mais relacionados com a utilização da ADC. Opostamente, gestores com mais de 20 anos de experiência estão mais relacionados com a não utilização destas informações. Assim, percebe-se que os gestores de MPEs levam certo tempo até conseguirem utilizar estas informações para auxiliar em suas decisões, como pode ser visto com gestores com menos de 5 anos (ver Figura 2). Neste caso, o gestor reduz o uso destas informações conforme a sua experiência aumenta. Nota-se que gestores com 11 a 15, e 16 a 20 anos de experiência, se deslocam em direção ao quadrante de quem não utiliza as informações. Isso pode ocorrer por algumas razões. Com o passar do tempo, gestores experientes conhecem melhor a situação financeira da empresa, e passam a utilizar atalhos mentais para tomarem suas decisões. Outra razão, é que gestores experientes também

podem alcançar a sensibilidade para verificar outros indicadores não contábeis para tomada de decisão.

Em seguida, analisou-se como as características do gestor se relacionam com o uso das informações do fluxo de caixa (IFC). O mapa bidimensional gerado pela *HOMALS,* mostrado na Figura 3, indica que gestores com mais de 50 anos estão fortemente relacionados com a não utilização da IFC, enquanto gestores com 31 a 40 anos estão mais relacionados com a utilização desse tipo de informação contábil. Esse comportamento foi bem similar, com as relações anteriores das informações sobre as análises das demonstrações contábeis, e igualmente percebe-se que os gestores com menos de 5 anos estão a caminho da utilização e, que opostamente depois de certa idade passam a diminuir utilização das IFC. O mesmo padrão ocorre em relação à experiência, onde gestores com menos de 5 anos ainda não utilizam essa informação, embora estejam mais próximos da utilização do que da não utilização e gestores com experiência maior que 10 anos vão se aproximando da não utilização.

Figura 3: Características do gestor *versus* informações sobre fluxo de caixa (IFC).



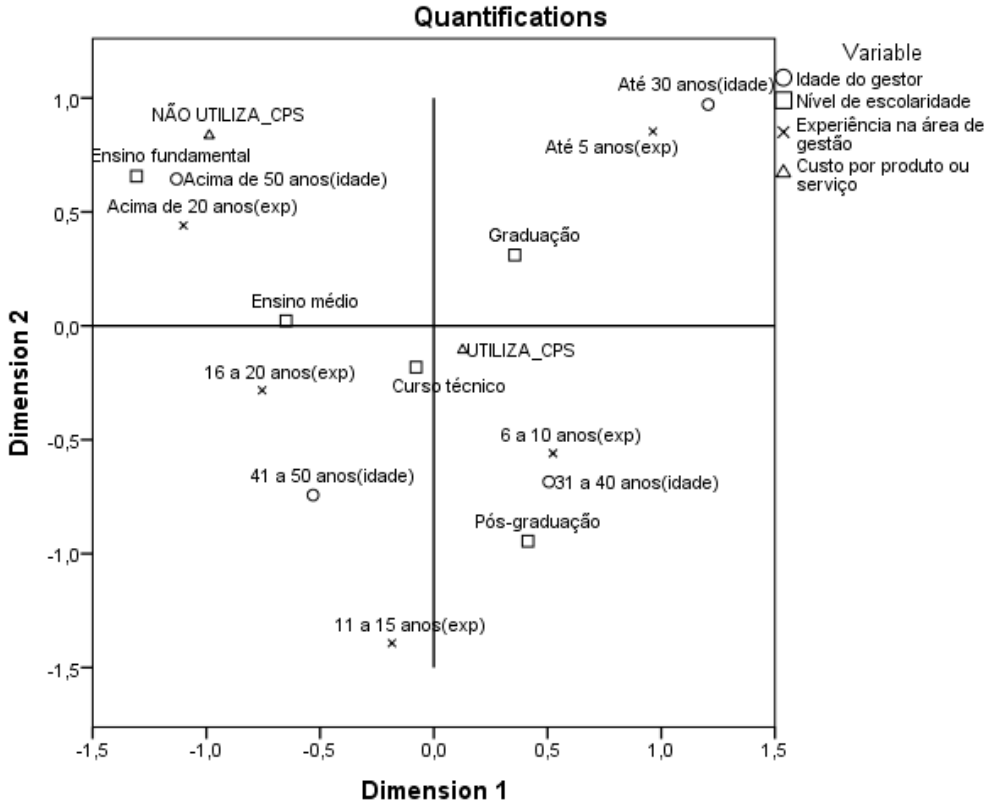
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em seguida, testou-se outras informações da contabilidade como contas a receber, contas a pagar e controle de estoques. Para essas variáveis, considerando a técnica de análise não foi possível encontrar validade discriminante entre a utilização ou não dessas informações. Isso significa que idade, experiência e nível de escolaridade não apresentam relação com o uso dessas informações. Esses resultados podem ser justificados pelo fato de que controles de contas a receber, a pagar, e de estoques serem informações menos elaboradas do que fluxo de caixa e análise das demonstrações contábeis, não necessitando de maior experiência ou escolaridade.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR E USO DE INFORMAÇÕES DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Para as informações geradas pela contabilidade de custos, utilizou-se o custo do produto ou serviço, o ponto de equilíbrio e a formação do preço de venda para análise das relações com as características do gestor. Na Figura 4, é apresentado o mapa bidimensional gerado pela *HOMALS*, sobre essas características e o custo do produto ou serviço.

Figura 4: Características do gestor *versus* informações sobre o custo do produto/serviços.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com o mapa, percebe-se que gestores com idade entre 31 e 40 anos estão mais relacionados com informações sobre CPS, enquanto que gestores com mais de 50 anos estão fortemente relacionados com a não utilização dessas informações. Para gestores com menos de 30 anos não é possível verificar uma aproximação, embora se perceba que há uma tendência para a utilização, enquanto que para gestores de 41 a 50 anos há uma tendência para a não utilização.Com isso, percebe-se que o intervalo de idade em que os gestores fazem maior uso destas informações é entre 31 e 40 anos.

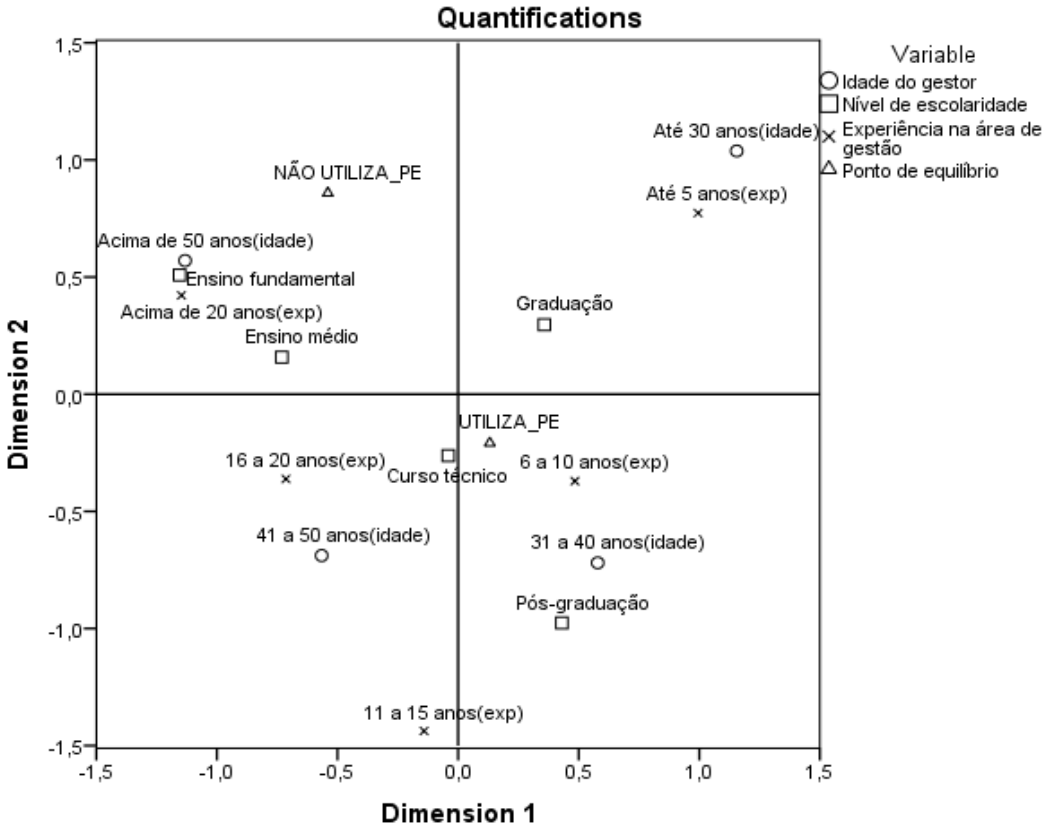
Quanto ao nível de escolaridade, percebe-se que gestores com nível médio não utilizam as informações sobre os custos do produto ou serviços, enquanto gestores com curso técnico e pós-graduação estão mais relacionados com a utilização. Como já mencionado, vários gestores não possuem graduação em áreas relacionadas com o negócio, e por isso afastam-se um pouco da utilização dessas informações. Quanto ao CPS, diferentemente das informações financeiras, os gestores com ensino médio parecem buscar a utilização, embora ainda não possa ser claramente identificada no mapa.

Para a experiência, gestores com 6 a 10 anos estão fortemente relacionados com o uso, enquanto gestores com mais de 20 anos estão relacionados com a não utilização. Já gestores com menos de 5 anos de experiência, parecem caminhar na direção da utilização, enquanto gestores com 11 a 15 anos

se afastam da utilização e, com 16 a 20 já estão se aproximando da não utilização. Esse resultado indica novamente que os gestores demoram algum tempo para utilizar as informações sobre CPS e após alguns anos reduzem a intensidade do uso.

A segunda informação da contabilidade de custos utilizada nas análises foi sobre o ponto de equilíbrio (PE). O mapa bidimensional, apontado na Figura 5, mostra o mesmo padrão apresentado nas informações sobre o custo dos produtos e serviços.

Figura 5: Características do gestor *versus* informações sobre o ponto de equilíbrio (PE).



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto à idade, gestores com mais de 50 anos não utilizam a informação de PE, enquanto gestores com idade entre 31 e 40 anos as utilizam com maior intensidade e frequência. Para gestores com até 30 anos, não há uma definição, assim como para gestores com idade entre 41 e 50 anos. No entanto, percebe-se que os últimos parecem se aproximar mais da não utilização, assim como os primeiros da utilização.

Para o nível de escolaridade, também se manteve o padrão, ou seja, gestores com ensino fundamental e médio estão mais próximos da não utilização, enquanto gestores com curso técnico e pós-graduação estão mais fortemente relacionados com a utilização. Além disso, gestores com graduação também parecem estar próximos da utilização, conforme apontado na Figura 5.

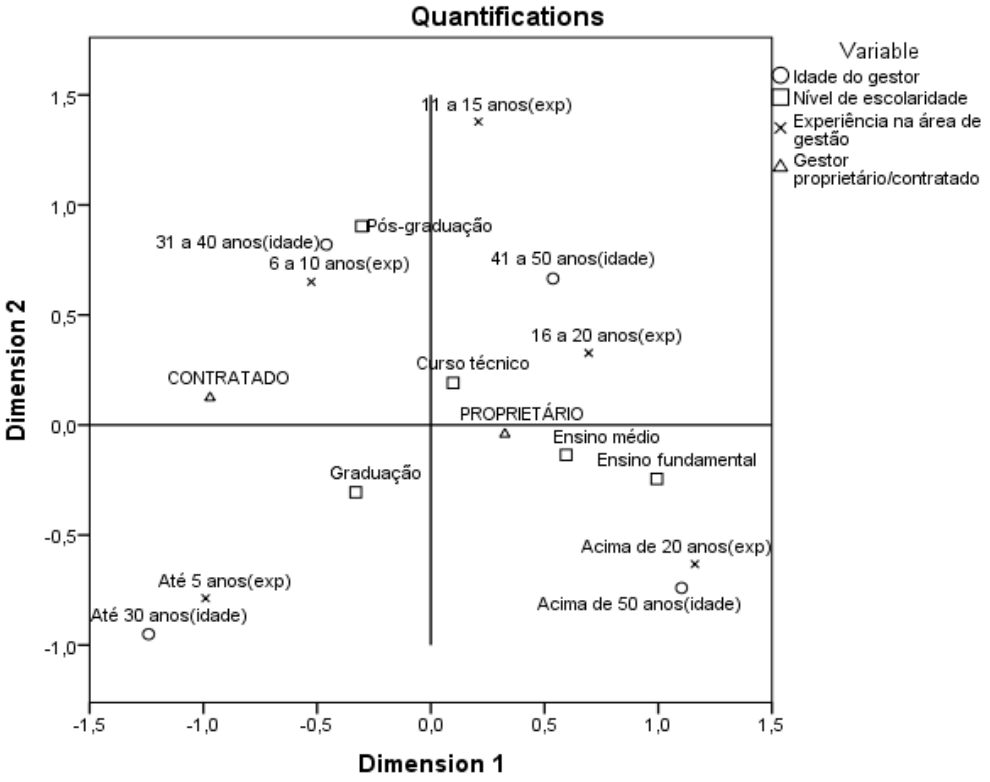
No que tange à experiência, gestores com mais de 20 anos estão fortemente relacionados com a não utilização e, novamente se apresenta o padrão em que gestores reduzem a importância das informações contábeis com o passar dos anos. Ao contrário, gestores com experiência entre 6 e 10 anos estão mais relacionados com a utilização das informações sobre o PE. Para os gestores com até 5 anos de experiência a situação é indefinida, embora estejam mais próximos da utilização. Opostamente, e embora indefinidos, os gestores com 11 a 15 e 16 a 20 de experiência parecem se encaminhar para a não utilização.

As mesmas análises foram feitas, para a informação sobre a formação do preço de venda. O padrão foi semelhante ao custo por produto

ou serviço e o ponto de equilíbrio. Para outras informações como custo fixo e margem de lucro por produto, as características como idade, nível de escolaridade e experiência não apresentaram validade discriminante. Também foram feitos testes com informações contábeis e o gênero, porém não houve qualquer tipo de relação com as informações da contabilidade.

Adicionalmente verificou-se também, se havia alguma relação entre gestores proprietários e gestores contratados. Na Figura 6, apresenta-se o mapa com as relações. Percebe-se que gestores com nível de escolaridade mais alto, com graduação e pós-graduação, com 6 a 10 anos de experiência e 31 a 40 anos de idade ocupam mais a condição de gestor contratado. Esse perfil explica em parte a utilização das informações contábeis, ou seja, MPEs contratam mais gestores com esse perfil e, consequentemente, estes gestores contratados utilizam mais as informações da contabilidade.

Figura 6: Características do gestor *versus* Gestor contratado/proprietário.



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Os gestores proprietários com curso técnico utilizam mais as informações contábeis. Esses resultados confirmam o importante papel da contabilidade no controle, especialmente nos casos em que o proprietário não está presente nas decisões. Porém, também evidenciam que gestores proprietários têm nível de escolaridade inferior e, consequentemente, apresentam um menor uso das informações contábeis.

4.3 DISCUSSÕES

Quanto às características dos gestores, o maior uso de informações da contabilidade por parte dos gestores com formação em curso técnico, graduação e pós-graduação está em consonância com a TES (GIBSON; CASSAR, 2002; CHUANG; NAKATANI; ZHOU, 2009; REHEUL; JORISSEN, 2014). Ou seja, gestores com nível de escolaridade mais elevado tendem a ter maior conhecimento das técnicas de gestão e na utilização das informações na tomada de decisões.

A escolaridade aumenta a capacidade cognitiva (WALLY; BAUM, 1994), com isto os gestores adquirem e processam informações mais complexas e tomam decisões de forma mais rápida (HUNTER,

1986). Maior escolaridade possibilita ampliar a base de conhecimento e habilidades, capacidades de absorver, compreender e processar informações sobre a alteração de ambiente de negócio, novas tecnologias, entre outras. Os estudos mostram que a educação formal está positivamente relacionada com a receptividade das pessoas à inovação e às mudanças (KIMBERLY; EVANISKO, 1981). A formação acentua a curiosidade inata e a abertura a novos conceitos e ideias (THOMAS; LITSCERT; RAMASWAMY, 1991). Ou seja, aumenta o desejo dos gestores em buscar novas, mais complexas e significativas estratégias empresariais (WANG et al., 2016).

Quanto a experiência, gestores com maior tempo no cargo, podem ser mais familiarizados com a utilização de informações (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1986) ou com o sistema de avaliação (REHEUL; JORISSEN, 2014). O que de certa forma é confirmado com o estudo, pois há uma tendência de utilização das informações no início da carreira, o que vai reduzindo a partir dos 15 anos de experiência como gestor. Esta diminuição na utilização das informações a partir dos 15 anos de experiência, ocorre em função dos gestores mais experientes apresentarem maior autonomia nas decisões (LIPPERT; PORTER, 1997), o que significa que julgam depender menos de informações para a tomada de decisão.

O estudo mostra que gestores mais experientes tendem a não utilizar informações contábeis em suas decisões. Isto porque eles tornam-se mais confiantes na sua capacidade de tomada de decisão e, portanto, julgam não necessitar do apoio de informações.

Gestores com menos tempo de carreira ou experiência precisam enfrentar e demostrar seu poder e provar sua competência com diferentes estratégias (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991; PRENDERGAST; STOLE, 1996), por exemplo, correm maior risco de demissão (SHEN; CANNELLA, 2002). Já gestores com mais tempo de experiência têm preocupação com seus legados e estão menos dispostos a promover novas iniciativas de investimentos de risco e de lançamento de produtos (PRENDERGAST; STOLE, 1996; MATTA; BEAMISH, 2008). Tendem a acumular poder, conhecimento e habilidades para resistir à pressão de outras partes interessadas (MEYER, 1975), bem como aumentar a autonomia (WANG et al., 2016). Quanto a experiência gestores com mais tempo de empresa estão menos dispostos ou capazes de aprender e integrar novas informações rapidamente (WANG et al., 2016).

O estudo neste aspecto traz uma contribuição importante. Enquanto a literatura da TES descreve que um maior período de experiência dos gestores do alto escalão pode produzir coesão social e esse atributo aumentar a socialização e levar a um melhor desempenho empresarial (MICHEL; HAMBRICK, 1992), esta rentabilidade pode apresentar um ponto de inflexão, quando o retorno passa a estabilizar em razão do pensamento conservador do seu principal gestor.

A experiência e alto nível educacional são consideradas variáveis explicativas da melhora no desempenho (KING; SRIVASTAV; WILLIANS, 2016). Peni (2014) evidencia que gestores com maior tempo de mandato apresentam melhores resultados do que gestores menos experientes.

Os resultados também indicam que gestores contratados utilizam mais as informações contábeis do que os gestores proprietários. Isso pode ocorrer em função da contabilidade ser mais vista como instrumento de controle por parte do proprietário ausente do que propriamente um instrumento de apoio as decisões gerenciais. Mas, também coincide com maior nível de escolaridade dos gestores contratados.

Kahneman e Tversky (1979); Russo e Schoemaker (1989, 2002); Thaler e Sunstein (2009) e Kahneman (2011), constroem seu argumento na mesma direção dos principais achados deste estudo, ou seja, de que o ser humano está sujeito a uma curva de aprendizado e utilização do mesmo. Quando ainda não domina determinado conhecimento, busca apoiar-se em teorias, técnicas e práticas que lhe deem suporte e conforto cognitivo para a tomada de decisões. Depois de certo tempo, consideram apreendida a forma de decidir sobre

determinado tema e passam a usar atalhos mentais para estas questões, abandonando os procedimentos e técnicas formais. Naturalmente, este aprendizado é fruto de inúmeras repetições que resultam na experiência e também fazem com que o gestor tenha uma idade mais avançada quando a adquire em sua plenitude. Com isso, por um lado o gestor toma suas decisões de maneira mais rápida. Porém, este procedimento pode ocultar armadilhas que o levem a tomar decisões equivocadas. Dentre elas, destacam-se o risco de não considerar os efeitos de mudanças no contexto decisório, o excesso de confiança, a busca pela confirmação de seu ponto de vista, dentre outras.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo consistiu em analisar características dos gestores que contribuem para a utilização de informações contábeis em MPEs. Para tanto, aplicou-se um questionário à gestores de MPEs de Santa Catarina (Brasil), obtendo-se um conjunto de dados que foram analisados pela técnica *HOMALS*.

As análises geraram associações entre as características dos gestores como, idade, nível de escolaridade e experiência e utilização de informações contábeis. Com a apreciação de mapa bidimensional gerado pela análise da homogeneidade (*HOMALS)* foi possível verificar as associações entre as características dos gestores e o uso das informações da contabilidade financeira e de custos por parte de MPEs no Estado de Santa Catarina.

De forma geral, os resultados mostraram que gestores com um nível de escolaridade mais alto estão relacionados com o uso das informações contábeis. As análises também mostraram um padrão próximo a uma curva de aprendizado em que, no início de suas carreiras buscam conhecimento e técnicas para dar suporte a suas decisões. Depois de apreendidas, tendem a usá-las com maior intensidade por um tempo. Por fim, depois de certo tempo, começam a diminuir a intensidade de uso destes recursos. Dentre as razões para tal comportamento encontram-se a estabilidade do negócio, a proximidade do gestor com as decisões, a quantidade de decisões com natureza e enfoque similar já tomadas, dentre outras. Com isso, a autoconfiança aflora e faz com que julgue não mais precisar das informações contábeis fazendo-as perder relevância no suporte ao processo decisório, gradativamente, e cedendo espaço a outras informações não financeiras.

Outra observação foi a de que os gestores contratados tendem a utilizar mais as informações contábeis do que os gestores proprietários das empresas. Essa maior utilização pode ocorrer pela contabilidade ser utilizada como instrumento de controle do proprietário que está distante da empresa e também pelo fato dos gestores contratados normalmente apresentarem um maior nível de escolaridade bem como, serem mais preparados, especificamente, para aquela função, razão pela qual foram contratados.

O estudo traz contribuições para a literatura de gestão – sobretudo para MPEs – no sentido de mostrar que as características dos gestores vão influenciar na utilização das informações contábeis na gestão destas empresas. Essas associações podem ser úteis para a implementação de políticas públicas por parte de órgãos governamentais que buscam reduzir a “mortalidade” deste tipo de empresa, como o SEBRAE e a FIESC, por exemplo.

Os resultados deste estudo devem ser vistos com cautela, pois a técnica de associação utilizada é considerada exploratória e não deve ser interpretada como suficiente para análises de causa e efeito. Pesquisas futuras poderiam, a partir das associações sugeridas, buscar maiores inferências, como por exemplo, a probabilidade de uso ou mesmo a relação de dependência entre as informações contábeis. Além disso, poderiam adicionar características das empresas como nível de competitividade do setor para verificar a utilização das informações contábeis.

REFERÊNCIAS

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.

ALBUQUERQUE, E. M. N.; CARDOSO, L. A.; CARMO FILHO, M. M.; CAVALCANTE, T. S. B.; SOUZA, W. A. R. O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração da FATEA**, v. 6, n. 6, p. 6 - 21, 2013.

AMOAKO, G.K. *Accounting Practices of SMEs: A Case Study of Kumasi Metropolis in Ghana*, **International Journal of Business and Management**, Canadian Center of Science and Education, v. 8, n. 24, 2013.

ARMITAGE, H. M., WEBB, A. &GLYNN, J. *The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian practice*. **Accounting Perspectives**, v. 15, n. 1, p. 31-69, 2016.

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.

BORGES, L. F. M.; LEAL, E. A. Utilidade da informação contábil gerencial na gestão das micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender de Uberlândia – MG. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BRASIL. MTE. Relação Anual de Informações Sociais: RAIS: microdados. Brasília, DF, 2007-2013.

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.

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.

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.

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.

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

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.

GIBBONS, P.T. AND O'CONNOR, T. *Influences on strategic planning processes among Irish SMES*. **Journal of Small Business Management**, Vol. 43 No 2, pp. 170-186, 2005.

GIBSON, B.; CASSAR, G. *Planning behaviour variables in small firms*. **Journal of Small Business Management**, Vol. 40 No. 3, pp. 171-186, 2002.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications*. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 695-714, 1986.

HAIR JR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Trad Adonai Schlup Sant´Anna. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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. DS. *The seasons of a CEO's tenure*. **Academy of management Review**, v. 16, n. 4, p. 719-742, 1991.

HAMBRICK, D. C. *Upper echelons theory: an update*. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. ***Smart choices: a practical guide to making better decisions***. Harvard Business School Press, 1999.

HOLMES, RM, BROMILEY P, DEVERS CE, HOLCOMB TR, MCGUIRE JB. *Management theory applications of prospect theory:* Accomplishments, challenges, and opportunities. **Journal of Management**, n. 37, p. 1069–1107, 2011.

HUNTER, J. E. *Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance*. **Journal of vocational behavior**, v. 29, n. 3, p. 340-362, 1986.

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.

KAHNEMAN. D; TVERSKY. A. ***Judgment under uncertainry: heurisrics and biases***. Cambridge: Cambridge University Press, 1974.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-29, mar. 1979.

KAHNEMAN, Daniel. ***Thinking, fast and slow***. Macmillan, 2011.

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.

KING, T.; SRIVASTAV, A.; WILLIAMS, J. *What's in an education? Implications of CEO education for bank performance*. **Journal of Corporate Finance**, v. 37, n. 2, p. 287-308, 2016.

LI, Y; TAN, C. H. *Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation*. **42nd Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, USA, 2009.

LIPPERT, R. L.; PORTER, G. *Understanding CEO pay: A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence*. **Journal of Business Research**, v. 40, n. 2, p. 127-138, 1997.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998. 867p.

MASEKO, N., MANYANI, O. *Accounting practices of SMEs in Zimbabwe: An investigative study of record keeping for performance measurement (A case study of Bindura).* **Journal of Accounting and Taxation**, v. 3, n. 8, p. 171-181, 2011.

MATTA E.; MCGUIRE J. *Too risky to hold? The effect of downside risk, accumulated equity wealth, and firm performance on CEO equity reduction*. **Organization Science**, 19, 567–580, 2008.

MEYER, M. W. *Leadership and organizational structure*. **American Journal of Sociology**, v. 81, n. 3, p. 514-542, 1975.

MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. *Diversification posture and top management team characteristics*. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 9-37, 1992.

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.

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**, v. 5, n. 5, p. 48-55, 2011.

PENI, E. *CEO and Chairperson characteristics and firm performance*. **Journal of Management and Governance**, v. 18, n. 1, p. 185-205, 2014.

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.

PONDEVILLE, S., SWAEN, V., RONGÉ, Y. *Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors.* **Management Accounting Research**. v. 24, n. 4, p. 317–332, 2013.

PRENDERGAST, C; STOLE, L. *Impetuous youngsters and jaded old-timers: Acquiring a reputation for learning*. **Journal of political Economy**, v. 104, n. 6, p. 1105-1134, 1996.

REHEUL A.M.; 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.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. **Tomada de decisões: armadilhas.** Saraiva, 1989.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. **Decisões vencedoras.** Campus, 2002.

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.

SERFLING MA. *CEO age and riskiness of corporate policies*. **Journal of Corporate Finance**, v. 25, p. 251–273, 2014.

SHEN, W.; CANNELLA A.A. *Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure*. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 717–733, 2002.

SIMON, H.A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

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.

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.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, R. Cass. NUDGE: **o empurrão para a escolha certa.** Elsevier/Campus. Rio de Janeiro. 2009.

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.

WALLY, S.; BAUM, J. R. Personal and structural determinants of the *pace of strategic decision making.* **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.

WANG, G.; HOLMES, R. M.; OH, I. S.; ZHU, W. *Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta a analytic investigation based on upper echelons theory*. **Personnel Psychology**, v. 69, n. 4, p. 775-862, 2016.

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.

YIM, S. *The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior*. **Journal of financial economics**, v. 108, n. 1, p. 250-273, 2013.

YUSUF, A.; SAFFU, K. Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. **Journal of Small Business Management**, Vol. 43 No. 4,p. 480-497, 2005.

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

Endereço dos Autores:

Av. Peter Henry Holfs, s/n,
Campus Universitário
Viçosa-MG - Brasil
CEP: 36570-900