



Journal of Globalization, Competitiveness  
& Governability / Revista de  
Globalización, Competitividad y  
Gobernabilidad / Revista de  
Globalização, Competitividade e  
Governabilidade

E-ISSN: 1988-7116

Dutra Menegazzo, Giovanni; João Lunkes, Rogério; Mendes, Alcindo; Schnorrenberge,  
Darcy

Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para  
tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas

Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización,  
Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e  
Governabilidade, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 90-110

Portal Universia S.A.  
Boadilla del Monte, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854480005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



## Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas

ÁREA: 1  
TIPO: Aplicação

### AUTORES

**Giovanni Dutra**

**Menegazzo<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
giovannidme@yahoo.com.br

**Rogério João Lunkes**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
rogeriolunkes@hotmail.com

**Alcindo Mendes**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
alcindo.ufv@gmail.com

**Darci**

**Schnorrenberger**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil  
darcisc@gmail.com

1. Autor de contato:

Campus Universitário – C. P. 476 – CEP: 88010-970 – Florianópolis/SC; Brasil

*Relationship between demographic characteristics of managers and the use of informations for decision-making: a micro and small companies study*

*Relación entre las características demográficas de los escalones superiores y el uso de la información para la toma de decisiones: un estudio en micros y pequeñas empresas*

*O objetivo deste estudo consiste em analisar a relação entre as características demográficas do gestor principal e o uso de informações para apoio à decisão em Micro e Pequenas Empresas. Este estudo classifica-se como quantitativo, descriptivo e por levantamento (survey). O instrumento utilizado foi o questionário fechado, aplicado junto a 327 gestores de MPEs do Estado de Santa Catarina (Brasil), selecionados por conveniência entre maio e agosto de 2016. Os dados coletados foram analisados através da técnica de regressão logística binomial. Os resultados indicam que os gestores das MPEs possuem maior probabilidade de usar informações financeiras do que não financeiras. Entre as características demográficas observadas, a escolaridade é a que apresentou maior influência, seguido pela idade, sendo que as demais características praticamente não apresentaram relação significativa. A escolaridade apresentou relação positiva com a probabilidade de o gestor usar informações, a idade apresentou relação negativa, enquanto que as demais apresentaram relações variadas entre as informações pesquisadas.*

*The objective of this study is to analyze the relationship between the demographic characteristics of the main manager and the use of information to support the decision in Micro and Small Companies. This study is classified as quantitative, descriptive and survey. The instrument used was a closed questionnaire, applied to 327 managers in Santa Catarina State (Brazil), selected for convenience between May and August 2016. The data collected were analyzed using the binomial logistic regression technique. The results indicate that these managers are more likely to use financial information than non-financial information. Among the demographic characteristics observed, formal education was the greatest influence, followed by age, and the other characteristics practically did not present a significant relationship. Formal education presented a positive relationship with the probability of the manager using informations, the age presented a negative relation, while the others presented varied relations between the investigated informations.*

*El objetivo de este estudio consiste en analizar la relación entre las características demográficas de los escalones superiores (Upper-Echelon, su expresión en inglés) y el uso de las informaciones para apoyar a las decisiones en las Micro y Pequeñas empresas (MPEs). Este estudio es clasificado como cuantitativo, descriptivo y por levantamiento de datos a través de una encuesta (survey). El instrumento utilizado fue un cuestionario cerrado, el cual fue aplicado a 327 escalones superiores de MPEs del Estado de Santa Catarina, seleccionados por conveniencia entre mayo y agosto del año 2016. Los datos recolectados fueron analizados a través de la técnica de regresión logística binomial. Los resultados indican que los escalones superiores de las MPEs poseen mayor probabilidad de usar informaciones financieras en vez de las no financieras. Entre las características demográficas observadas, la educación es la que presenta mayor influencia; seguido de la edad, siendo que las demás características prácticamente no presentaron relación significativa. La escolaridad presentó relación positiva con la probabilidad de usar informaciones, la edad presentó relación negativa, Por otro lado, las demás presentaron relaciones variadas entre las informaciones investigadas.*

DOI

10.3232/GCG.2017.V11.N3.05

RECEBIDO

31.03.2017

ACEITADO

17.04.2017

## 1. Introdução

Fazendo referência aos estudos sobre a Teoria dos Escalões Superiores - TES, Finkelstein e Hambrick (1990) afirmam que a TES é baseada na premissa de que as decisões dos gestores são afetadas pelas suas experiências, valores e personalidade, uma vez que elas influenciam a interpretação das situações que enfrentam (HAMBRICK, 2007). No âmbito das pequenas empresas, diversos estudos apontam a alta influência do gestor principal na administração (ANHOLON et al., 2007; LEONE, 1999; RESNIK, 1990; SOIFER, 2002).

Para a tomada de decisões, os gestores precisam ter informações úteis e oportunas (LONGENECKER et al., 1998). Entretanto, estudos citam problemas de gestão decorrentes de ineficiências ligadas a informações financeiras (KASSAI, 1997; LONGENECKER et al., 1998; NASCIMENTO et al., 2013; RESNIK, 1990; SOLOMON, 1986; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005) e não financeiras (GUTHRIE, 2001; KAPLAN; NORTON, 1997; LOW; SIESFELD, 1998).

Observada a importância do papel do gestor e o uso das informações financeiras e não financeiras na tomada de decisão, faz-se o seguinte questionamento: qual a relação entre o uso de informações financeiras e não financeiras, e o perfil do gestor da micro e pequena empresa, a partir das suas características demográficas? Assim, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar a relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações para apoio à tomada de decisão em MPEs. Para responder esta pergunta, faz-se necessário identificar as características demográficas do gestor principal, o uso de informações financeiras e não financeiras, e aferir o impacto da variação das características demográficas sobre o uso de informações para apoio à tomada de decisão.

Esta pesquisa mostra-se relevante por várias razões, entre as quais pode-se destacar: i) Micro e Pequenas Empresas representam 99% dos negócios do Brasil (MTE, 2013) e 27% do PIB (SEBRAE, 2014); ii) auxilia na identificação das falhas gerenciais decorrentes de problemas de utilização de informações que limitam a tomada de decisão (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; NOGUEIRA, 1987; PEREIRA; SANTOS, 1995; RESNIK, 1990; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005); iii) compreender e ampliar o conhecimento entre características do gestor e o uso de informações, o que pode ser útil para diversas áreas ligadas ao tema (comunidade acadêmica, consultores de mercado, órgãos de serviços); iv) possibilidade de colaborar indiretamente com a sociedade, em relação à geração e manutenção de empregos, à renda e à produção.

### PALAVRAS-CHAVE

**Teoria dos Escalões Superiores; Características demográficas; Uso de Informações para apoio à decisão; Micro e Pequenas Empresas.**

### KEY WORDS

Upper Echelons Theory, Demographic characteristics, Use of informations for decision-making, Micro and Small Companies. UNASUR.

### PALABRAS CLAVE

Teoría de Los Escalones Superiores; Características demográficas; Uso de Informaciones para apoyo a las decisiones; Micro y Pequeñas Empresas.

**CÓDIGOS JEL:**  
**M12; M50**

## 2. Fundamentação Teórica e Desenvolvimento das Hipóteses

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica referente ao tema e o desenvolvimento das hipóteses necessárias para o cumprimento do objetivo proposto.

### 2.1. Características do gestor

Estudos sobre a importância e as características da alta gestão ganharam notoriedade com Hambrick e Mason (1984) com a Teoria dos Escalões Superiores (TES), na qual afirmam que uma organização é reflexo da sua alta gestão (CARPENTER et al., 2004).

A TES considera que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais dos decisores, em vez de uma missão mecânica para a otimização econômica, muito em função da racionalidade limitada, e diferentes objetivos, preferências e níveis de aspiração (HAMBRICK, 2007). Porém, autores destacam que as características psicológicas não são convenientes para mensuração direta, dada a grande dificuldade de obtenção de dados psicométricos de executivos, e que, por isso, uma ênfase nas características demográficas (observáveis) parece mais adequada à perspectiva da Teoria do Escalão Superior (HAMBRICK, 2007; NARANJO-GIL, 2016).

Assim, para analisar inicialmente a relação entre o uso de informações para apoio à decisão de acordo com as características demográficas do gestor, são desenvolvidas hipóteses de pesquisa, conforme cada uma das características demográficas definidas para o estudo: idade, gênero, educação formal, experiência, tempo de cargo como gestor. O **Quadro 1** detalha as características demográficas definidas para estudo, contendo também pesquisas referentes a cada uma das características.

**Quadro 1 – Pesquisas referentes às características demográficas de gestores.**

Autores	Idade	Gênero	Educação formal	Experiência	Tempo de cargo
<i>Becker (1970)</i>			X		
<i>Rogers, Shoemaker (1971)</i>			X		
<i>Taylor (1975)</i>	X			X	
<i>Blau (1977)</i>	X	X			X
<i>Staw, Ross (1980)</i>					X
<i>Kimberly, Evanisko (1981)</i>			X		
<i>Pfeffer (1983)</i>					X
<i>Hambrick, Mason (1984)</i>	X	X	X		
<i>Filkenstein, Hambrick (1990)</i>					X
<i>Hambrick, Fukutomi (1991)</i>					X
<i>Miller (1991)</i>					X
<i>Hambrick et al. (1993)</i>				X	X
<i>Chell, Baines (1998)</i>		X			

Jurik (1998)		X			
Kakabadse et al. (1998)	X	X			X
Mitchell (2000)	X			X	
Kabacoff, Stoffey (2001)	X				
Miller, Shamsie (2001)					X
Glover et al. (2002)		X			
Klenke (2003)		X			
Oshagbemi (2004)	X				
Acker (2006)		X			
Karami, Analoui, Kakabadse (2006)	X		X	X	
Moraes, Escrivão Filho (2006)				X	
Smith et al. (2006)		X			
Chuang, Nakatani, Zhou (2009)		X			
Li, Tan (2009)			X		X
Yang, Zimmerman, Jiang (2011)	X				
Loscocco, Bird (2012)		X			
Soriano, Castrogiovanni (2012)				X	
Reheul, Jorissen (2014)			X	X	X
Naranjo-Gil (2016)	X		X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **quadro 1** indica a predominância da literatura internacional sobre as características demográficas de gestores, especialmente quando ligado à TES, com crescente movimento de estudos a partir do fim da década de 90. Em relação à literatura nacional, apesar de encontrados (MEDEIROS JR; SERRA; FERREIRA, 2009; DAL MAGRO; UTZIG; LAVARDA, 2013; DE CAMPOS SERRA; SERRA; TOMEI, 2014), são raros os estudos sobre a TES.

## 2.2. Informações para apoio à decisão

No âmbito das MPEs, verificam-se diversos problemas relacionados à informação. Dentre eles têm-se a informalidade, o mau uso e/ou falta de informações, registros de dados parciais, falta de manutenção de registros e controles (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; NASCIMENTO et al., 2013; NOGUEIRA, 1987; PEREIRA; SANTOS, 1995; RESNIK, 1990; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 2005).

No entanto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o desempenho empresarial deveria ser mensurado a partir da integração das informações financeiras e não financeiras em consonância com a estratégia da empresa, fator constatado também entre as pequenas empresas por Stroher e Freitas (2008). Assim, um conjunto de índices ou indicadores pode ser utilizado, agrupados ou não, sob a forma financeira ou não financeira (VASCONCELOS et al., 2002; FULLERTON; WEMPE, 2009; O'CONNELL; O'SULLIVAN, 2014).

### *2.2.1. Informações financeiras*

Há vários tipos e níveis de elaboração de informações numa organização. Entre elas destacam-se as financeiras. Nas MPEs, existem características diferenciadas em relação às grandes empresas. Kassai (1997) afirma que as pequenas empresas enfrentam problemas de gestão específicos como, por exemplo, compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Diante do levantamento de estudos realizados em universos semelhantes ao proposto nesta pesquisa, e também apoiados por pesquisas internacionais, foram consideradas para esta pesquisa as informações financeiras de maior destaque para micro e pequenas empresas: controle de contas a pagar, controle de contas a receber, fluxo de caixa, informações sobre estoques, informações de custos, preço de vendas e demonstrações contábeis, como o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial.

Com o intuito de simplificar as descrições de cada variável, definiram-se códigos para cada uma delas, conforme o **Quadro 2**.

**Quadro 2 – Descrição e código das informações financeiras para apoio à decisão elencadas na pesquisa.**

<i>Descrição das variáveis dependentes</i>	<i>Código</i>
Análise de Demonstrações Contábeis	ADC
Fluxo de Caixa	FDC
Controle de Contas a Pagar	COP
Controle de Contas a Receber	CCR
Informações sobre estoques	EST
Informações sobre custos	CUS
Formação e análise do preço de venda	PVE

Fonte: Dados da pesquisa.

O **Quadro 3** apresenta um resumo de pesquisas realizadas sobre as variáveis financeiras a serem consideradas no estudo, como forma a evidenciar sua importância e utilização em micro e pequenas empresas.

**Quadro 3 – Pesquisas referentes ao uso das informações financeiras definidas para estudo.**

<i>Autores</i>	<i>ADC</i>	<i>FDC</i>	<i>CCP</i>	<i>CCR</i>	<i>EST</i>	<i>CUS</i>	<i>PVE</i>
<i>Motta (2000)</i>					X	X	
<i>Oliveira et al. (2000)</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Pereira (2000)</i>							X
<i>Collis, Jarvis (2002)</i>	X						
<i>Dreschsel (2002)</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Pivetta (2004)</i>	X	X	X	X			
<i>Queiroz (2005)</i>							X
<i>Abdel-Kader (2006)</i>					X	X	

<i>Bagatini (2008)</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Stroher, Freitas (2008)</i>	X					X	X
<i>Lunkes (2009)</i>						X	
<i>Toledo Filho et al. (2010)</i>		X					
<i>Maseko, Manyani (2011)</i>	X	X	X	X			
<i>Monteiro, Barbosa (2011)</i>	X	X	X	X		X	X
<i>Santos et al. (2011)</i>	X	X			X	X	X
<i>Abbas et al. (2012)</i>						X	
<i>Amoako (2013)</i>	X	X	X	X			
<i>Moreira et al. (2013)</i>	X	X					
<i>Armitage, Webb, Glynn (2016)</i>	X					X	
<i>Santos, Dorow, Beuren (2016)</i>	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.2. Informações não financeiras

O uso de métricas não financeiras para apoiar o processo decisório (GUTHRIE, 2001; KAPLAN; NORTON, 1997; LOW; SIESFELD, 1998) é considerado pela literatura como a segunda fase da evolução sobre medidas de desempenho organizacional (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Para facilitar a compreensão, as informações não financeiras podem ser agrupadas em categorias, conforme apresentado por Otley (1999) e Abdel-Maksoud et al. (2005).

Dessa forma, com o intuito de alinhar o tema com a realidade de MPEs no presente estudo, as informações não financeiras foram tratadas sob uma forma mais generalizada, através de categorias, sem especificar a informação. Assim, as categorias de informações não financeiras definidas são: funcionários, clientes, vendas, compras/ fornecedores, processos/produto, juntamente a códigos para simplificar sua descrição, conforme **Quadro 4**.

**Quadro 4 – Descrição e código das informações não financeiras para apoio à decisão elencadas na pesquisa.**

Descrição das variáveis dependentes	Código
Informações sobre compras/fornecedores	FOR
Informações sobre funcionários	FUN
Informações sobre vendas	VED
Informações sobre clientes	CLI
Informações sobre processos e produtos/ serviços	PPS

Fonte: Dados da pesquisa.

O **Quadro 5** apresenta estudos que citam o uso de informações não financeiras de acordo com as categorias de informações não-financeiros estabelecidas para a pesquisa.

**Quadro 5 – Pesquisas referentes ao uso das informações não financeiras por categoria.**

Autores	ADC	FDC	CCP	CCR	EST
Wilson (1994)	X				
Morissette (1997)				X	X
Chenhall, Langfield-Smith (1998)	X	X		X	X
Ittner, Larcker (1998)					X
Otley (1999)		X		X	X
Banker et al (2000)			X	X	X
Motta (2000)	X	X	X		
Simpson, Siguaw, White (2002)	X				
Davig et al. (2004)					X
Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther (2005)		X		X	X
Abdel-Kader, Luther (2006)		X	X	X	X
Demirtag, Tatoglu (2006)					X
Ellegaard (2006)	X				
Moraes, Escrivão Filho (2006)		X			
Keh et al. (2007)			X		
Callado et al. (2008)			X	X	
Carlos Pinho (2008)					X
Anderson, Mansi (2009)				X	
Fullerton, Wempe (2009)					X
Pressey et al. (2009)	X				
Monteiro, Barbosa (2011)			X		
Miranda et al. (2013)		X		X	X
O'Connell, O'Sullivan (2014)				X	
Souza e Correa (2014)		X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3. Hipóteses de pesquisa

Da perspectiva do uso de informações, há de se considerar a literatura consolidada como suporte para indicar quais as informações financeiras e não financeiras a serem abordadas no estudo. Da mesma forma, é necessário considerar também as características observáveis do gestor, ou seja, as suas características demográficas. Assim, as características demográficas do gestor foram analisadas a partir das suas respectivas hipóteses de relação com o uso de informações financeiras e não financeiras. Neste estudo foram consideradas cinco características demográficas: idade (H1), gênero (H2), educação formal (H3), experiência (H4), tempo de cargo (H5).

### 2.3.1. Idade (H1)

Inúmeras características de decisores têm sido associadas a estratégias, estruturas, resultados, e até mesmo comportamentais, como a idade (KABACOFF; STOFFEY, 2001; OSHAGBEMI, 2004; YANG, ZIMMERMAN, JIANG, 2011). Taylor (1975) afirma que a idade juntamente à experiência influencia no exercício de tomada de decisão. Blau (1977) sugere que a idade, juntamente ao tempo de cargo, gênero e etnicidade, influencia uma organização em vários aspectos tais como desempenho, conflitos e rotatividade. Kakabadse et al. (1998), por sua vez, sugerem que os fatores demográficos do gestor, como a idade e o tempo de cargo individuais, são consideravelmente influentes na formação da filosofia, atitudes e comportamento de líderes em organizações.

Hambrick e Mason (1984) sugerem que empresas com gestores jovens sejam mais propensas a estratégias de inovação e riscos do que empresas com gestão de maior idade, desde aspectos relacionados à diversificação, inovações de produtos e influência financeira. Para Taylor (1975), com menor influência da experiência, decisores mais velhos diagnosticam o valor da informação com maior precisão. O autor também destaca que conforme a idade e a experiência aumentam, as consequências adversas da decisão tendem a influenciar mais os decisores, de modo que a confiança tenda a diminuir, fazendo com que gestores mais velhos levem mais tempo para tomar decisões. Assim, espera-se:

- *H1: Relação negativa entre a idade do gestor e o uso de informações financeiras e não financeiras para apoio à tomada de decisão.*

### 2.3.2. Gênero (H2)

Um tema recorrente tem sido a importância em compreender a influência da distinção de gênero no mercado de trabalho, especialmente para cargos no alto escalão das empresas. Há estudos que não observaram significativa diferença entre gestão exclusivamente masculina e gestão exclusivamente feminina (CHELL, BAINES, 1998; JOHNSEN, MCMAHON, 2005; KAKABADSE et al., 1998; KLENKE, 2003; SMITH et al., 2006). Por outro lado, há estudos que apontam o contrário, como a observação de vendas significativamente menores em empresas femininas, assim como o tamanho do seu negócio de apenas um terço quando comparado aos dos negócios de propriedade masculina (ACKER, 2006; JURIK, 1998; LOSCOCCO, BIRD, 2012). Assim, têm-se a hipótese de pesquisa:

- *H2: Existe relação positiva entre o gênero masculino do gestor e o uso de informações no apoio à decisão. Ao contrário, espera-se relação negativa para o gênero feminino.*

### 2.3.3. Educação formal (H3)

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

Existem estudos que apontam associação positiva do nível de educação formal (escolaridade) com escolhas de estratégias, propensão à inovação, sistemas de informação e fatores como nível de documentação, planejamento, orçamento, em termos de detalhamento, complexidade, sofisticação, e

até mesmo desempenho da organização (BECKER, 1970; GIBSON, CASSAR, 2002; HAMBRICK, MASON, 1984; KIMBERLY, EVANISKO, 1981; LI, TAN, 2009; ROGERS; SHOEMAKER, 1971; REHEUL; JORISSEN, 2014). De modo geral, espera-se que pessoas com diferentes níveis de educação formal apresentem características diferentes (HAMBRICK; MASON, 1984). No mesmo caminho, espera-se que em MPEs:

- *H3: A relação seja positiva entre o nível de educação formal do gestor e o uso de informações para apoio à tomada de decisão.*

#### *2.3.4. Experiência (H4)*

Em adição ao conhecimento e habilidades obtidas da educação formal, é importante considerar também a influência de experiências (REHEUL; JORISSEN, 2014). Soriano e Castrogiovanni (2012) definem experiência como conhecimento e habilidades obtidas a partir da observação e da forma de lidar com situações encontradas em empresas similares à aquela que o gestor se dedica atualmente. Taylor (1975) afirma que a experiência tem influência no exercício de tomada de decisão. Gestores mais experientes diagnosticam o valor da informação com maior precisão. O autor também destaca que conforme a experiência aumenta (juntamente à idade), as consequências adversas da decisão tendem a influenciar mais os decisores, de modo que a confiança tenda a diminuir. Hambrick et al. (1993) afirmam que membros industriais mais experientes levam a uma confiança mais forte na sua interpretação e nos caminhos estabelecidos de operação e leva a um maior compromisso ao status quo.

Para Moraes e Escrivão Filho (2006), gestores de pequenas empresas dão muito valor ao conhecimento baseado na experiência, ou seja, na sua vivência dentro da empresa, e acreditam que é esse conhecimento que lhes possibilita tomar decisões. Todos os gestores participantes da pesquisa afirmaram não utilizar nenhuma técnica ou instrumento administrativo, julgando não ser necessário devido ao pequeno porte de suas empresas, revelando confiança na sua maneira de conduzir a empresa.

Em estudo recente relacionado a MPEs, Reheul e Jorissen (2014) afirmam que um executivo com maior nível de experiência industrial apresente menor nível de sofisticação de planejamento e controle. Com respeito à coleta de informações, dependência de redes e desenvolvimento de repertórios previsíveis para lidar com a informação, Reheul e Jorissen (2014) chamam a atenção para o fato de que experiência e tempo de cargo apresentem impactos semelhantes no comportamento do executivo. Portanto, espera-se:

- *H4: Relação negativa entre o tempo de experiência profissional e o uso de informações para apoio à tomada de decisão.*

#### *2.3.5. Tempo de cargo (H5)*

Filkenstein e Hambrick (1990) afirmam que, apesar de não haver uma única característica da alta gestão que explique os efeitos completos nos resultados organizacionais, o tempo de cargo da alta gestão numa organização pode ser considerado a mais significativa base teórica de todas as variáveis demográficas (PFEFFER, 1983). De modo geral, afirma-se que o tempo de cargo do executivo afeta vários aspectos, tais como a diversidade informacional da equipe e suas atitudes relacionadas ao risco,

resistência a mudanças, persistências, conformidades e resultados da organização (FILKENSTEIN; HAMBRICK, 1990).

Executivos com tempos de cargos mais longos passam a restringir a coleta e análise de informação para confiar mais na sua própria experiência e intuição, assim como também passam a se inclinar mais à conformidade, ter mais resistência a mudanças, aversão ao risco e maior persistência estratégica (FILKENSTEIN; HAMBRICK, 1990; LI; TAN, 2009). Isso pode ser explicado pelo fato do executivo com tempo de cargo mais longo tender a tornar-se excessivamente comprometido com seus paradigmas, ou modelos simplificados da realidade (HAMBRICK, FUKUTOMI, 1991). Conforme o tempo no cargo aumenta, o executivo desenvolve rotinas para lidar com informações e uso excessivo de práticas de tentativas e erros para aumentar sua confiança na correção duradoura de estratégias e perfis organizacionais do momento (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991; HAMBRICK et al., 1993).

Mandatos de longo prazo resultam em isolamento e estreitamento da perspectiva do gestor (PFEFFER, 1983), podem desenvolver inércia em seu ambiente de atividades, evitando mudanças e investimentos (MILLER, 1991), preferindo dar ênfase à estabilidade, eficiência e persistências estratégicas (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990). Diante deste contexto, têm-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- *H5: Existe relação negativa entre o tempo no cargo como gestor e o uso de informações para apoio à tomada de decisão.*

### 3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa possui uma abordagem quantitativa, pois para compreender como as características do gestor das MPEs influenciam na utilização de informações financeiras e não financeiras, foram definidos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. A pesquisa é descritiva, pois realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. O estudo deu-se sob a forma de pesquisa *survey* (levantamento), num horizonte de tempo transversal.

#### 3.1. Procedimentos para seleção da amostra e coleta de dados

A classificação do porte de empresa foi determinada pelo número de empregados, de acordo com o setor de atuação, conforme a **Tabela 1**. Este é o parâmetro mais utilizado no Brasil, adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).

**Tabela 1 – Classificação das empresas pelo número de empregados.a**

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

Fonte: IBGE, 2014.

Para este estudo, a técnica de amostragem adotada foi o levantamento por amostragem não aleatória, ou seja, amostragem por conveniência, em função da impossibilidade de acesso a todos os elementos da população em estudo, relativa ao número de empresas de micro e pequeno portes em Santa Catarina. Assim, participaram desta pesquisa 327 gestores de diferentes MPEs responsáveis pelos processos de tomada de decisões no Estado de Santa Catarina (Brasil) entre 218.556 MPEs existentes em Santa Catarina (MTE, 2014), com erro amostral de 5,4% e índice de confiança de 95%.

A coleta de dados foi realizada por questionário fechado dicotômico (sim/não), estruturado em grupos de questões, de acordo as variáveis apontadas. Antes da aplicação, o questionário foi validado por especialistas vinculados ao tema, como professores e consultores, e realizados pré-testes em três empresas a fim de verificar sua adequação e compreensão sob a perspectiva dos respondentes. Após a validação, o questionário foi aplicado sob a forma impressa aos gestores através de visitas pessoais, entre maio e agosto de 2016.

Após a coleta de dados, realizou-se análise exploratória de dados para identificar as características demográficas (variáveis independentes) dos gestores de MPEs e o uso de informações para apoio à decisão (variáveis dependentes). Os tipos de informações para apoio à decisão estão dispostas no Quadro 1. A identificação do seu uso ocorreu por questões fechadas dicotômicas (sim/não).

### 3.2. Procedimento para análise dos dados

Para analisar a relação entre as características demográficas dos gestores e o uso de informações para apoio à decisão foi utilizada a técnica de regressão logística binomial, recomendada no caso em que a variável dependente é dicotômica (FÁVERO et al., 2009). Neste trabalho definiu-se um perfil de referência como exemplo didático para aferir a probabilidade de ocorrência do evento, em que todas as análises foram realizadas em contraposição a este perfil, disposto no **Quadro 2**.

**Quadro 2 – Definição do perfil de referência de gestor para calcular o modelo de equação.**

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

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, os resultados serão apresentados e analisados de acordo com os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa, com base no gestor de referência definido no **Quadro 2**.

### 4.1. Probabilidade de uso das informações para apoio à decisão

Inicialmente são apresentados os valores referentes ao índice Nagelkerke  $R^2$ , medida percentual que representa a capacidade das características demográficas (variáveis independentes) do gestor explicar as ocorrências registradas em cada variável dependente (**Tabela 2**).

**Tabela 2 – Capacidade de explicação das características demográficas do gestor.**

<i>Informações Financeiras</i>		<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Informações Não Financeiras</i>		<i>R<sup>2</sup></i>
ADC	Análise de Demonstrações Contábeis	0,100	FOR	Informações sobre fornecedores	0,048
FDC	Fluxo de Caixa	0,208	FUN	Informações sobre funcionários	0,092
CCP	Controle de Contas a Pagar	0,051	VED	Informações sobre vendas	0,095
CCR	Controle de Contas a Receber	0,039	CLI	Informações sobre clientes	0,006
EST	Informações sobre estoques	0,033	PPS	Informações sobre processos e produtos/ serviços	0,022
CUS	Informações sobre custos	0,077			
PVE	Formação e análise do preço de venda	0,131			

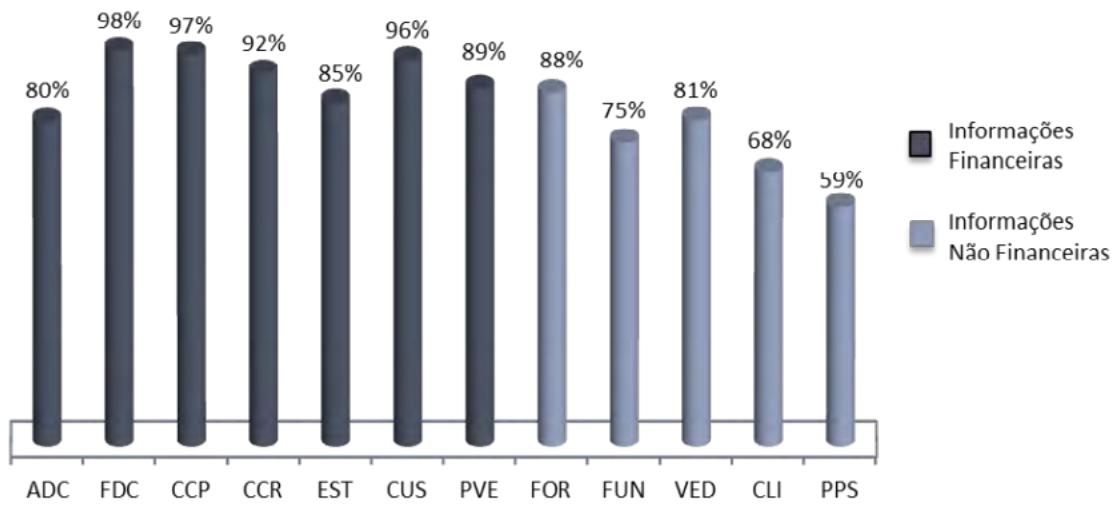
Fonte: Dados da pesquisa.

A **Tabela 2** mostra que nenhuma questão obteve fator explicativo  $R^2$  acima de 0,50, fato que corrobora Hambrick (2007), ao afirmar que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais, e não demográficas.

Utilizando como referência de cálculo o perfil de gestor definido no **Quadro 2**, os resultados do modelo de equação logística (**Equação 2**) utilizada para estimar a probabilidade de uso de cada informação definida na pesquisa, são apresentados no **Gráfico 1**.

Os resultados apresentados no **Gráfico 1** apresentam maior probabilidade de o gestor utilizar informações financeiras do que não financeiras, com destaque para: fluxo de caixa (FDC), controle de contas a pagar (CCP) e informações sobre custos (CUS). Estes resultados corroboram Perera e Baker (2007) e Souza e Correa (2014) ao afirmarem que, embora haja evidências da importância das informações não financeiras, as MPEs usam mais medidas financeiras do que não financeiras.

Gráfico 1 – Probabilidade de uso das informações para apoio à tomada de decisão.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados no **Gráfico 1** apresentam maior probabilidade de o gestor utilizar informações financeiras do que não financeiras, com destaque para: fluxo de caixa (FDC), controle de contas a pagar (CCP) e informações sobre custos (CUS). Estes resultados corroboram Perera e Baker (2007) e Souza e Correa (2014) ao afirmarem que, embora haja evidências da importância das informações não financeiras, as MPEs usam mais medidas financeiras do que não financeiras.

#### 4.2. Discussões dos resultados

Nesta seção são apresentadas a intensidade e o sentido das relações entre as características demográficas e o uso de informações para apoio à tomada de decisão com o sentido da relação. A intensidade é dada pelo nível de significância ( $\alpha$ ) calculado. Para afirmar que há relação entre as variáveis, o nível de significância precisa apresentar um valor de até 0,05; caso contrário, não é possível afirmar a ocorrência de relação. O sentido das relações é indicado com sinal positivo (+) e negativo (-), em duas colunas. A coluna Pr refere-se ao sentido previsto nas hipóteses de pesquisa (conforme disposto no Item 2.3). A coluna Ob refere-se ao sentido observado na pesquisa. O intuito, neste caso, é comparar os sentidos previsto e observado, conforme a **Tabela 3**.

Conforme disposto na **Tabela 3**, a escolaridade é a característica demográfica de maior impacto na escolha do decisão em usar ou não uma determinada informação. Em relação ao tempo de cargo da alta gestão numa organização, os resultados apresentados refutam em parte a afirmação de que esta pode ser considerada a mais significativa base teórica de todas as variáveis demográficas (PFEFFER, 1983), especialmente no que tange às escolhas do gestor.

**Tabela 3 – Relações entre características demográficas e o uso de informações para apoio à tomada de decisão.**

Código da Variável	Idade (H1)			Gênero (H2)			Escolaridade (H3)			Experiência Profissional (H4)			Tempo em cargo de gestão (H5)		
	Sentido		a	Sentido		a	Sentido		a	Sentido		a	Sentido		a
	Pr	Ob		Pr	Ob		Pr	Ob		Pr	Ob		Pr	Ob	
<i>Informações Financeiras</i>															
ADC	-	-	0,119	+	+	0,038	+	+	0,000	-	+	0,735	-	+	0,265
FDC	-	-	0,023	+	+	0,347	+	+	0,000	-	+	0,512	-	-	0,408
CCP	-	-	0,724	+	+	0,697	+	+	0,047	-	-	0,577	-	+	0,404
CCR	-	-	0,101	+	-	0,615	+	+	0,378	-	+	0,816	-	+	0,318
EST	-	-	0,131	+	+	0,842	+	+	0,255	-	+	0,992	-	+	0,251
CUS	-	-	0,362	+	+	0,909	+	+	0,045	-	-	0,438	-	+	0,283
PVE	-	-	0,014	+	-	0,823	+	+	0,001	-	+	0,988	-	+	0,039
<i>Informações Não Financeiras</i>															
FOR	-	-	0,109	+	+	0,695	+	+	0,665	-	-	0,655	-	+	0,197
FUN	-	-	0,008	+	-	0,316	+	+	0,023	-	+	0,533	-	+	0,375
VED	-	-	0,012	+	-	0,222	+	+	0,007	-	+	0,439	-	+	0,488
CLI	-	-	0,588	+	+	0,987	+	+	0,343	-	+	0,764	-	+	0,616
PPS	-	-	0,253	+	-	0,562	+	+	0,075	-	+	0,507	-	+	0,449

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados, não é possível afirmar que um gestor com experiência possua maior probabilidade de usar uma informação para tomar suas decisões quando comparado a um gestor sem experiência profissional. Este resultado refuta Taylor (1975) ao afirmar que a experiência tem influência no exercício de tomada de decisão, de Hambrick et al. (1993) ao afirmarem que a experiência eleva a confiança na sua interpretação e nos caminhos estabelecidos de operação, e de Reheul e Jorissen (2014) ao afirmarem que a experiência influencia no nível de sofisticação de planejamento e controle. A similaridade dos resultados do tempo de experiência profissional e do tempo de cargo como gestor corrobora Reheul e Jorissen (2014), ao constatarem que experiência e tempo de cargo provocam impactos semelhantes no comportamento do executivo.

O fato dos tempos de experiência profissional e de cargo em gestão não apresentarem praticamente nenhuma influência sobre a escolha do gestor em usar determinadas informações para tomar suas decisões, contrariando estudos anteriores, pode ser decorrente do uso parcial da TES, na qual não foi considerado o impacto nos resultados da organização. O não uso de alguma informação nem sempre pode ser entendido como fator prejudicial, pois pode haver situações em que o custo-benefício “não compense”, fator que pode variar de acordo com a experiência profissional do gestor e seu tempo em cargo de gestão, conforme relatado por um dos participantes da pesquisa (54 anos de idade e 35 anos de experiência profissional e em gestão). Para este gestor, o controle mais flexível das informações proporcionou maior disponibilidade de tempo para trabalhar em outras áreas da empresa, contribuindo para a obtenção de resultados financeiros melhores.

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

Também é importante ressaltar a complexidade de mensurar a relação entre cada variável visto que elas podem influenciar conjuntamente, conforme salienta Taylor (1975) e Blau (1977). De acordo com Filkenstein e Hambrick (1990), não há uma única característica da alta gestão que explique os efeitos completos nos resultados organizacionais.

Quanto ao comparativo dos sentidos entre as hipóteses previstas e os resultados observados na **Tabela 3**, têm-se as seguintes considerações:

**Idade (H1):** todas as hipóteses de pesquisa aceitas, ou seja, é possível afirmar que quanto maior a idade menor a probabilidade de uso de informações. Isto pode estar relacionado ao fato de gestores jovens serem mais propensos a utilizar estratégias de inovação e a correr mais riscos daqueles com maior idade (HAMBRICK; MASON, 1984), e a maior influência de consequências adversas de uma decisão para os gestores com maior idade, conforme salienta Taylor (1975).

**Gênero (H2):** sete hipóteses de pesquisas aceitas, ou seja, o gênero masculino aumenta a probabilidade de uso em sete dos doze tipos de informações pesquisados, enquanto que o gênero feminino aumenta a probabilidade de uso nas outras cinco. Embora em tema distinto, o resultado corrobora Chell e Baines (1998), Johnsen e McMahon (2005), Klenke (2003) e Smith et al. (2006) que afirmam não haver distinções significativas de desempenho dos gestores em função do gênero.

**Escolaridade (H3):** todas as hipóteses de pesquisa aceitas, ou seja, é possível afirmar que quanto maior a escolaridade maior a probabilidade de uso de informações para apoio à decisão. Este aspecto pode estar associado às afirmações de que gestores com nível de escolaridade mais alto são mais propensos à inovação e flexibilidade (BECKER, 1970; HAMBRICK; MASON, 1984; LI; TAN, 2009; ROGERS; SHOEMAKER, 1971), bem a maior nível de sofisticação e complexidade administrativa, como sistemas formais de planejamento, estruturas, orçamentos e desempenho (HAMBRICK; MASON, 1984; GIBSON; CASSAR, 2002).

**Tempo de experiência profissional (H4):** três hipóteses aceitas, ou seja, um gestor com maior tempo de experiência profissional apresentará maior probabilidade de usar apenas três dos doze tipos de informações pesquisadas. Entretanto, vale ressaltar novamente que as relações não se apresentaram significativas em quaisquer dos casos de informações pesquisados.

**Tempo de cargo em gestão (H5):** uma hipótese aceita, ou seja, um gestor com maior tempo de cargo em gestão apresentará menor probabilidade de usar apenas uma dos doze tipos de informações pesquisadas, sentido oposto das hipóteses desenvolvidas.

## 5. Conclusões

Este estudo possibilitou identificar o nível de contribuição de uma variável para a probabilidade de ocorrência do evento de interesse. Entretanto, o fato de todas as informações obterem fator explicativo  $R^2$  bem abaixo de 0,50 corrobora Hambrick (2007), ao afirmar que a TES considera que as decisões dos executivos são influenciadas predominantemente por características cognitivas, psicológicas e sociais, e não demográficas. As desconsiderações dos aspectos cognitivos do gestor e da análise referente ao desempenho que a relação estudada possa provocar podem explicar o motivo do tempo de experiência profissional e de cargo em gestão não apresentarem relação significativa com o uso de informações, bem como sentidos contrários aos estudos anteriores. A partir disso, sugere-se para futuros estudos a consideração dos dois aspectos não pesquisados.

Distinções entre MPEs provocadas pela abrangência do setor de atividade e diferenças de recursos disponíveis, bem como aspectos sociais, culturais e econômicos podem afetar os resultados da pesquisa. Assim, um aprofundamento sobre a influência do ambiente externo é válido para futuros estudos. A coleta de dados no horizonte de tempo transversal também implica cautela. Para tanto, tem-se como sugestão coletar os dados referentes a esta pesquisa em diferentes pontos no futuro para uma análise longitudinal, com o intuito de inferir causalidade. Outro ponto a ser observado é o universo da pesquisa, limitado a uma região. A generalização dos resultados pode exigir uma extensão da análise das construções em outras configurações, tais como diferentes regiões, países e culturas.

De todo modo, a aplicação parcial da TES contribuiu de forma relevante para uma maior compreensão das características demográficas dos gestores sobre o uso de informações, pelo fato do uso de informações ser um aspecto até então inexplorado sob a abordagem da TES.

Sob o ponto de vista prático, a aferição probabilística pode ser utilizada como um indicador de diagnóstico que permitirá significativa redução de tempo e serviço para diversas áreas ligadas ao tema. Diante do papel desempenhado pelas MPEs na economia, é importante destacar também a possibilidade de colaborar indiretamente com a sociedade devido à carência de apontamento de soluções aos problemas identificados.

---

Referências

- Abbas, K.; Gonçalves, M. N.; Leoncine, M. (2012). Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159.
- Abdel-Kader, M; Luther, R. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, v. 108, n. 5, p. 336-357.
- Abdel-Maksoud, A. et al. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, v.37, n.3,p.261-297.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender; Society*, v. 20, p. 441-464.
- Amoako, G. K. (2013). Accounting practices of SMEs: a case study of Kumasi Metropolis in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 73.
- Anderson, E. W; Mansi, S. A. (2009). Does customer satisfaction matter to investors? Findings from the bond market. *Journal of Marketing Research*, v. 46, n. 5, p. 703-714.
- Anholon, R. et al. (2007). Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática. São Paulo: Metrocamp Pesquisa, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun.
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15(1), 31-69.
- Bagatini, F. M. (2008). Informações financeiras utilizadas na gestão de pequenas e médias empresas industriais. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 1, n. 2, jul./dez.
- Banker, R. D; Potter, G; Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, Florida, v. 75, n. 1, p. 65-92, Jan.
- Becker, M. H. (1970). Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of diffusion model. *American Sociological Review*, v. 35, p. 267-304.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*, Free Press, New York, NY.
- Brasil, MTE. (2013). Relação Anual de Informações Sociais: RAIS. Brasília, DF.
- Callado, A. L. C. et al. (2008). A utilização de informações financeiras e não financeiras não financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. *Organizações Rurais; Agroindustriais, Lavras*, v. 10, n. 1, p. 35-48.
- Carlos Pinho, J. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality; Reliability Management*, v. 25, n. 3, p. 256-275.
- Carpenter, M. A; Geletkanycz, M. A; Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 749-778.
- Chell, E; Baines, S. (1998). Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in the UK. *Entrepreneurship; Regional Development: An International Journal*, v. 10, n. 2, p. 117-135.
- Chenhall, R. H; Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research*, v. 9, n. 1, p. 1-19.
- Collis, J; Jarvis, R. (2002). Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 9, n. 2, p. 100-110.

- Davig, W; Elbert, N; Brown, S. (2004). *Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard*. SAM Advanced Management Journal, v. 69, n. 1, p. 18.
- Demirbag, M; Tatoglu, E. (2006). *An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs*. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 17, n. 6, p. 829-847.
- Drechsel, E. A. (2002). *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.
- Ellegaard, C. (2006). *Small company purchasing: a research agenda*. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 12, n. 5, p. 272-283.
- Fávero, L. P. et al. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 646p.
- Finkelstein, S; Hambrick, D. C. (1990). *Top management team characteristics and organizational outcome: the moderating role of managerial discretion*. Administrative Science Quarterly, v. 35, p. 484-503.
- Fullerton, R. R; Wempe, W. F. (2009). *Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance*. International Journal of Operations; Production Management, v. 29, n. 3, p. 214-240.
- Ghalayini, A. M.; Noble, J. S. (1996). *The changing basis of performance measurement*. International Journal of Operations; Production Management. v.16, n.8, p. 63-80.
- Gibson, B; Cassar, G. (2002) *Planning behavior variables in small firms*. Journal of Small Business Management, v. 40, n. 3, p. 171-186.
- Glover, S. H. et al. (2002). *Gender differences in ethical decision making*. Women in Management Review, v. 17, n. 5, p. 217-227.
- Guthrie, J. (2001). *The management, measurement and the reporting of intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, v. 2, n. 1, p. 27-41.
- Hambrick, D. C; Mason, P. (1984). *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, v. 9, p. 193-206.
- Hambrick, D. C; Fukutomi, G. D. S. (1991). *The seasons of a CEO's tenure*. Academy of Management Review, v. 16, n. 4, p. 719-742.
- Hambrick, D. C; Geletkanycz, M; Fredrickson, J. W. (1993). *Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 401-418.
- Hambrick, D. C. (2007). *Upper echelons theory: an update*. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 334-343.
- Ittner, C. D; Larcker, D. F. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard Business Review, v. 81, n. 11, p. 88-95.
- Johnsen, G. J; McMahon, R. GP. (2005). *Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey*. International Small Business Journal, v. 23, n. 2, p. 115-142.
- Jurik, N. C. (1998). *Getting away and getting by: The experiences of self-employed homeworkers*. Work and Occupations, v.25, p7-29.
- Kabacoff, R. I; Stoffey, R. W. (2001). *Age differences in organizational leadership*. 16th Annual of Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, USA.

Kakabadse, A; Kakabadse, N; Myers, A. (1998). *Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences*. *Journal of Management Development*, v. 17, n. 5, p. 351-388.

Kaplan, R. S; Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus.

Kassai, S. (1997). *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. *Caderno de Estudos Fipecafé*, São Paulo, Fipecafé, v. 9, n. 15, p. 60-74, jan./jun.

Keh, H. T; Nguyen, T. T. M; Ng, H. P. (2007). *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*. *Journal of business venturing*, v. 22, n. 4, p. 592-611.

Kimberly, J. R; Evanisko, M. J. (1981). *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.

Klenke, K. (2003). *Gender influences in decision-making processes in top management teams*. *Management Decision*, v. 41, n. 10, p. 1024-1034.

Leone, N. (1999). *As especificidades das pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP*, São Paulo, v.34, n.2, p. 91-94, abr./maio/jun.

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

Longenecker, J. et al. (1998). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 867p.

Loscocco, K; Bird, S. R. (2012). *Gendered Paths: Why Women Lag Behind Men in Small Business Success*. *Work and Occupations*, v. 39, n. 2, p. 183-219.

Low, J; Siefeld, T. (1998). *Measures that matter: Non-financial performance*. *Strategy; Leadership*, v. 26, n. 2, p. 24-38.

Lunkes, R. J. (2009). *Informações de Custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC*. *Turismo em Análise*, da Universidade de São Paulo, v.20, n.2, agosto.

Maseko, N., & Manyani, O. (2011). *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*, 3(8), 158.

Miller, D. (1991). *Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment*. *Management Science*, v. 37, n. 1, p. 34-52.

Miller, D; Shamsie, I. (2001). *Learning across the file cicle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads*. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 725-745.

Miranda, L. C. et al. (2013). *Práticas de contabilidade gerencial: evidências em consultorias oferecidas por revistas especializadas aos empresários das micro, pequenas e médias empresas*. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 5, n. 1, p. 139-157.

Mitchell, S; (2000). *American generations – who they are, how they live, what they think*. New Strategist Publications Inc., 3rd ed., Ithaca, NY.

Monteiro, J. M; Barbosa, J. D. (2011). *Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p. 38-59.

Moraes, G. D. de A; Escrivão Filho, E. (2006). *A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez.

Moreira, R. de L. et al. (2013). *A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas*. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, vol. 10, n. 19, p. 119-140.

Morissette, R. (1997). *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Thesis (Ph.D. at Accounting) - University of Waterloo, Waterloo.

Motta, F.G. (2000). *Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicaso em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, Brasil.

Naranjo-Gil, D. (2016). *Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria*. Gaceta Sanitaria, v.4, n.30, p. 287-292.

Nascimento, M. et al. (2013). *Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 2, p. 244-283.

Nogueira, J. L. S. M. (1987). *Manual de diagnóstico empresarial*. São Paulo: Atlas.

O'Connell, V; O'Sullivan, D. (2014). *The influence of lead indicator strength on the use of nonfinancial measures in performance management: Evidence from CEO compensation schemes*. Strategic Management Journal, v. 35, n. 6, p. 826-844.

Oliveira, A. G.; Müller, A. N.; Nakamura, W. T. (2000). *A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas*. Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12.

Oshagbemi, T. (2004). *Age influences on the leadership styles and behavior of managers*. Employee Relations, v. 26, n. 1, p. 14-29.

Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. Management Accounting Research, v. 10, n. 4, p. 363-382.

Pereira, H.J; Santos, S. A. dos. (1995). *Criando seu próprio negócio*. Brasília: Sebrae, 316p.

Pereira, F. H. (2000). *Metodologia de formação de preços de venda para micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Perera, S; Baker, P. (2007). *Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia*. Small Enterprise Research, v. 15, n. 2, p. 10-30.

Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. In CUMMING, L. L; STAW, B. M, *Research Organizational Behavior*, v. 5, JAI Press, Greenwich, CT.

Pivetta, G. (2004). *A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa*. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 2, p. 14.

Pressey, A. D et al. (2009). *Purchasing practices in small-to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities*. Journal of purchasing and supply management, v. 15, n. 4, p. 214-226.

Queiroz, L. M. N. de. (2005). *Investigação do uso da informação contábil na gestão das micro e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

Reheul, A; Jorissen, A. (2014). *Do management control systems in SMEs reflect CEO demographics?* Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 21, n. 3, p. 470-488.

Resnik, P. (1990). *A bíblia da pequena e média empresa*. São Paulo: Makron Books.

Rogers, E. M; Schoemaker, P. (1971). *Communication of innovations*. New York, Free Press.

Santos, V. dos et al. (2011). *Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis*. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 8, n. 24, p. 41-58.

Santos, V. dos; Dorow, D. R; Beuren, I. M. (2016). *Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas*. Revista Ambiente Contábil, v. 8, n. 1, p. 153.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (2014). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*, Brasília.

Simpson, P. M.; Siguaw, J. A.; White, S. C. (2002). *Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes*. Journal of Supply Chain Management, v. 38, n. 4, p. 29-41.

Smith, N. et al. (2006). *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms*, International Journal of Productivity and Performance Management, v. 55, n. 7, p. 569-593.

Soifer, J. (2002). *A grande pequena empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Solomon, S. (1986). *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nôrdica, 408p.

Soriano, D. R; Castrogiovanni, G. J. (2012). *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*. Small Business Economics, v. 38, n. 3, p. 333-349.

Souza, A. E; Correa, H. L. (2014). *Informações financeiras e não financeiras em pequenas e médias empresas*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 118-136.

Staw, B. M; Ross, J. (1980). *Commitment in an experimenting society: a study of the attribution of leadership from administrative scenarios*. Journal of Applied Psychology, v. 65, n. 3, p. 249-260.

Stroeber, A. M; Freitas, H. (2008). *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.

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

Toledo Filho, J. R. de; Oliveira, E. L. de; Spessato, G. (2010). *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.

Vasconcelos, Y. L. et al. (2002). *Evidenciação: forma e qualidade*. Revista Brasileira de Contabilidade, v. 31, n. 134, p. 21-29.

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

Yang, Q; Zimmerman, M; Jiang, C. (2011). *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.

Zimmerer, T.; Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.