



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1207>

PERFIL DOS GESTORES FINANCEIROS DE PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS

Recebido: 18/09/2018

Aprovado: 23/07/2019

¹Rodney Wernke

²Ivone Junges

³Cleyton de Oliveira Ritta

⁴Denize Calegari de Souza

Objetivo: Identificar o perfil dos gestores financeiros de pequenas empresas comerciais sul- Catarinenses quanto às funções e papéis que exercem.

Método: Pesquisa quantitativa, descritiva e de levantamento de dados (*survey*)

Originalidade/Relevância: O que faz o dirigente da pequena empresa comercial, como gerente financeiro é ainda pouco investigado empiricamente. Esse contexto ressalta a importância de conhecer os estilos gerenciais desses gestores, bem como a necessidade de pesquisar as funções e os papéis do administrador conjuntamente, em vez de estudá-los isoladamente, como ocorre com a maioria das pesquisas.

Resultados: Constatou-se que a preocupação maior dos gestores financeiros das empresas pesquisadas é com a função de planejamento, seguida pelas funções de controle, de organização e de alocação de recursos. Quanto aos papéis exercidos predominaram os de monitor, empreendedor, contato, disseminador, liderança e líder.

Contribuições teóricas/metodológicas: A aplicação de teste estatístico não-paramétrico indicou que os fatores contingenciais “idade”, “tempo de atuação” e “nível de escolaridade” não influenciam os níveis de prioridade dados pelos gestores financeiros aos papéis e funções.

Palavras-chave: Papéis e Funções do Gestor Financeiro; Fatores Contingenciais; Pequenas Empresas Comerciais.

¹ Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Santa Catarina (Brasil). E-mail: rodney.wernke@unisul.br
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-5163-5004>

² Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Santa Catarina (Brasil). E-mail: ivone.junges@unisul.br
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1676-5174>

³ Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Santa Catarina (Brasil). E-mail: cleyton@unesc.net

⁴ Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Santa Catarina (Brasil). E-mail: denize.calegari@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4399-7539>



PROFILE OF SMALL BUSINESS FINANCIAL MANAGERS

Objective: To identify the profile of small business financial managers of the South of Santa Catarina as to their functions and roles they play.

Method: Quantitative, descriptive and data collection research (survey).

Originality/Relevance: What makes the manager of the small commercial business, as financial manager, is still little investigated empirically. This context underscores the importance of knowing the managerial styles of these managers, as well as the need to research the roles and roles of the manager together, rather than studying them in isolation as is the case with most surveys.

Results: It was verified that the greatest concern of the financial managers of the companies surveyed is with the planning function, followed by the functions of control, organization and allocation of resources. As for the roles exercised, those of monitor, entrepreneur, contact, disseminator, leadership and leader predominated.

Theoretical/methodological contributions: The nonparametric statistical test application indicated that the contingency factors "age", "performance time" and "education level" do not influence the priority levels given by financial managers to roles and functions.

Keywords: Roles and Functions of the Financial Manager; Contingency Factors; Small Commercial Companies.

PERFIL DE LOS GESTORES FINANCIEROS DE PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES

Objetivo: Identificar el perfil de los gestores financieros de pequeñas empresas comerciales surcatarinenses en cuanto a las funciones y papeles que ejercen.

Método: Investigación cuantitativa, descriptiva y de levantamiento de datos (survey).

Originalidad/Relevancia: Lo que hace al dirigente de la pequeña empresa comercial, como gerente financiero, es todavía poco investigado empíricamente. Este contexto resalta la importancia de conocer los estilos gerenciales de esos gestores, así como la necesidad de investigar las funciones y los roles del administrador conjuntamente, en vez de estudiarlos aisladamente como ocurre con la mayoría de las encuestas.

Resultados: Se constató que la preocupación mayor de los gestores financieros de las empresas encuestadas es con la función de planificación, seguida por las funciones de control, de organización y de asignación de recursos. En cuanto a los papeles ejercidos predominaron los de monitor, emprendedor, contacto, diseminador, liderazgo y líder.

Contribuciones teóricas/metodológicas: La aplicación de prueba estadística no paramétrica indicó que los factores contingentes "edad", "tiempo de actuación" y "nivel de escolaridad" no influyen los niveles de prioridad dados por los gestores financieros a los papeles y funciones.

Palabras clave: Papeles y Funciones del Gestor Financiero; Factores Contingentes; Pequeñas Empresas Comerciales.



1 INTRODUÇÃO

A relevância dos empreendimentos de pequeno porte para o contexto econômico de diversos países, especialmente quanto à geração de empregos e renda, tem sido destacada por vários estudos (Van Stel, Carree, & Thurik, 2005; Audrestch, Keilbach, & Lehmann, 2006; Acz, & Armington, 2006; Audretsch, & Bechmann, 2007; Carree, & Thurik, 2010), inclusive em relação à economia brasileira (Oliveira, Müller, & Nakamura, 2000; Garcia, 2007; Barros, & Pereira, 2008; Botinha, & Lemes, 2013; Santos, Dorow, & Beuren, 2016; Almeida, Valadares, & Sedyama, 2017).

Porém, há pesquisas que apontam que a realidade das pequenas empresas é impactada por fatores que prejudicam seu desenvolvimento, dificultam a competitividade mercadológica e acarretam elevados índices de extinção precoce deste porte (Vogel, & Wood Jr., 2012; Santini, Favarin, Nogueira, Oliveira, & Ruppenthal, 2015; Faria, Azevedo, & Oliveira, 2012; Ortigara, Grapeggia, Juliatto, Lezana, & Bastos, 2011; Wernke, Pletsch, Junges, & Zanin, 2017).

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

Nessa direção, o administrador financeiro tem um campo de trabalho amplo para atuar em termos de tipos de organizações, sendo que as principais atividades dele referem-se à gestão do caixa, concessão de crédito, gestão da cobrança das contas a receber e do pagamento das dívidas, captação de recursos (empréstimos, financiamentos, emissão de títulos, etc.), decisão de investimentos (operacionais e



financeiros), planejamento e controle financeiro, gestão de custos e avaliação do desempenho econômico-financeiro (Hoji, 2017; Assaf Neto, 2010; Wernke, 2008).

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

Convém ressaltar que as pequenas empresas podem não ter um gestor exclusivamente financeiro, pois costumam ter um “gerente geral” responsável também pela área financeira. Desse modo, esta pesquisa priorizou obter respostas dos dirigentes que respondiam pela gestão financeira das empresas abrangidas, independentemente de trabalharem exclusivamente nessa atividade ou não. Portanto, as pessoas que mais se aproximavam do cargo de “gestor financeiro” nos contextos empresariais visados responderam ao questionário utilizado para levantar os dados, o que fundamenta utilizar tal designação de cargo neste estudo.

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



2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte são evidenciados os principais conceitos necessários à compreensão do estudo ora relatado, conforme mencionado a seguir.

2.1 Funções e Papéis do Administrador

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

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

Assim, identificar e compreender essas diferenças contribuiria para a construção de formulações teóricas específicas às demandas da pequena empresa (Florén, & Tell, 2012; Andersson, & Florén, 2008; D’Amboise, & Muldonwney, 1988). Isso também é pertinente porque esse porte de empresa requer um enfoque teórico especial e não uma adaptação, em uma escala menor, do que é teorizado para as grandes organizações (Welsh, & White, 1981). Ou seja, as pequenas empresas devem ser analisadas como um domínio próprio de estudo (Julien, 1997). Contudo, as pesquisas sobre o trabalho do administrador que tratam genuinamente da pequena empresa são mais escassas (Florén, & Tell, 2012).



Para essa finalidade caberia analisar o trabalho realizado pelos administradores desse porte de organização e, mais especificamente, dos gestores financeiros que são o foco deste estudo. Entretanto, a pluralidade de terminologias para definir o que o administrador faz também gera controvérsias (Lamond, 2003), visto que pode incluir funções, papéis, elementos, atividades, tarefas, comportamentos e natureza do cargo.

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

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

Oliveira et al. (2015) alertam que ao longo do tempo as denominações das funções administrativas foram alteradas, mas mantiveram o propósito inicial de propor e discutir as atribuições do trabalho do administrador. Nessa linha, em virtude da diversidade de definições, adotaram naquele estudo as terminologias “planejar”, “organizar”, “alocar recursos” e “controlar” para descreverem as funções da



abordagem relacionadas com o processo, cujas peculiaridades a respeito podem ser conhecidas de forma mais detalhada nas obras de Carroll e Gillen (1987), Koontz e O'Donnell (1978) e Lamond (2004).

Entretanto, Almeida e Wernke (2018) resumem as funções da abordagem da seguinte forma:

- a) Planejamento: abrange atividades voltadas ao pensamento estratégico, o que pode envolver a estratégia a adotar, as decisões comerciais (*mix* de produtos e mercados a priorizar), os investimentos a realizar (renovação tecnológica ou ampliações físicas), etc.;
- b) Organização: refere-se às atividades de contratar pessoal, determinar as atribuições e responsabilidades para a execução das tarefas e definir regras de conduta e de comportamento dos funcionários;
- c) Alocação de recursos: envolve atividades ligadas ao provimento de recursos financeiros e materiais para suportar as operações mercantis e de apoio;
- d) Controle: atividades relacionadas com a supervisão do trabalho e com a avaliação do desempenho das diversas áreas da empresa.

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

Diante disso, a atividade do administrador pode ser definida como um processo sequencial e decorrente da autoridade formal sobre uma determinada organização (ou unidade organizacional), conforme Mintzberg (1973). Essa seqüência inicia-se com o desenvolvimento de relações interpessoais (que podem ser chamadas de papéis interpessoais), que permitem que o administrador tenha acesso às informações (ou seja, exercer os papéis informacionais) que o capacitam a decidir e a formular as estratégias necessárias (o que é abrangido pelos papéis decisoriais). Desse modo, os papéis interagem fortemente entre si, pois formam um todo integrado, e a ausência de um deles pode enfraquecer a ação do administrador



(Oliveira et al., 2015). Todavia, a importância de um determinado papel está condicionada ao cargo que o administrador ocupa na empresa (Mintzberg, 1973).

Outro aspecto importante a enfatizar é a dificuldade relacionada com a própria definição das funções e dos papéis, visto que Mintzberg (2010) evidencia que a construção dos papéis parece mais “uma lista de atividades” do que uma descrição consistente do trabalho do administrador. Assim, mesmo que um maior detalhamento a respeito dos papéis possa ser visto nas obras de Mintzberg (2010), Florén (2006) e Hales (1986), nesta pesquisa, foram considerados os dez papéis descritos a seguir, de acordo com Almeida e Wernke (2018):

- 1) Monitor: identifica e coleta informações relevantes para a empresa, além de verificar as ações dos competidores e os acontecimentos do ambiente externo;
- 2) Empreendedor: identifica oportunidades para explorar novos negócios, procura por inovações que possam tornar-se projetos da empresa e conduz a implantação de projetos de melhoria ou mudança de produtos/serviços;
- 3) Contato: refere-se ao estabelecimento de meios de comunicação com os funcionários;
- 4) Disseminador: classifica quais informações são compartilhadas com os subordinados e assegura que os subordinados recebam informações relevantes para a execução das tarefas;
- 5) Liderança: decide e explica aos subordinados sobre como executar planos ou de fluxos de trabalho, além de orientá-los e/ou solicitar providências ou ajustes nas tarefas;
- 6) Solucionador de distúrbios: resolve os conflitos entre os subordinados (advindos de situações cotidianas ou inesperadas), além de solucionar os impasses dos funcionários com clientes, fornecedores e outras pessoas;
- 7) Negociador: abrange as negociações da empresa com fornecedores, clientes, sindicatos, governos, etc.;
- 8) Líder: critica, reconhece e motiva os subordinados, além de perceber se os subordinados compreendem perfeitamente as orientações e cumprem-nas;
- 9) Representante: participa de eventos externos (empresariais e sociais) e de entidades de classe para promover a imagem e/ou os produtos da empresa;



10) Porta-voz: concede entrevistas, realiza discursos ou apresenta informações da empresa para públicos externos, além de pronunciar-se sobre a história ou a situação da entidade em eventos ou reuniões.

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

2.2 Fatores Contingenciais

As pressões ambientais e o aumento da concorrência mercadológica aos quais as empresas estão expostas indicam a necessidade de posturas agressivas das organizações para que estejam ajustadas à necessidade de um processo de gestão para a tomada de decisões mais ágil e eficiente (Eberle, & Colauto, 2015).

Provavelmente, esse cenário também é vivenciado pelas empresas de pequeno porte, onde determinados fatores contingenciais podem influenciar no desempenho do empreendimento. Acerca disso, Otley (1980) aduz que a Teoria da Contingência está fundamentada no pressuposto de que não existe uma base estrutural única que seja adequada às necessidades de todas as organizações, uma vez que é formatada com a influência de vários fatores do contexto de cada entidade. Portanto, a corrente das teorias organizacionais considera que as empresas são vistas como um sistema aberto, que interage com o ambiente e outros fatores contingenciais, como tecnologia, estrutura, porte, estratégia adotada, etc. (Klein, & Almeida, 2017).

Diversas pesquisas discutiram sobre aspectos que dificultam o crescimento desse porte empresarial, como a gestão financeira inadequada, as dificuldades de acesso ao crédito bancário, as rápidas mudanças tecnológicas, as evoluções mercadológicas, a carga tributária incidente, etc. (Azoulay, & Shane, 2001; Cleverly, 2002; Ruengdet, & Wongsurawat, 2010; Sales, Barros, & Araújo, 2011; Mahamid, 2012; Santos, Alves, & Barreto, 2012, Nascimento, Lima, Lima, & Ensslin, 2013; Santini et al., 2015). Os entraves impostos por esses aspectos podem ser relacionados a fatores contingenciais, como número e níveis de capacitação dos funcionários, nível de escolaridade e área de formação do gestor, estratégia adotada, poder de negociação com fornecedores e clientes, maior ou menor



concorrência no segmento de atuação, etc. (Otley, 1980; Callado, 2016; Klein, & Almeida, 2017).

Contudo, os fatores contingenciais priorizados nesta pesquisa foram a idade do gestor, o tempo de atuação no cargo, o nível de escolaridade e o número de funcionários da empresa, cujas escolhas deveram-se ao fato de já terem sido adotados em estudos precedentes e por, possivelmente, não haver restrições a respeito de suas divulgações (Maletic, Maletic, Al-Najjar, Gotzamani, Gianni, Kalinowski, & Gomiscek, 2017; Klein, & Almeida, 2017; Siska, 2016; Callado, 2016, Pavão, Camacho, Espejo, & Marques, 2016; Silva, Callado, & Callado, 2016; Castro, 2015; Leite, Diehl, & Manvailar, 2015; Shi, Zhang, & Ru, 2013; Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013; McCormack, Ladeira, & Oliveira, 2008; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos aspectos relacionados à metodologia empregada, considera-se que esta pesquisa tem caráter quantitativo, descritivo e de levantamento de dados (*survey*).

Gil (1999) menciona que a principal finalidade da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população (neste caso, os gestores financeiros de pequenas empresas comerciais), utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados e, a partir disso, estabelecer relações que possibilitem verificar, por exemplo, a aderência de hipóteses confirmadas em outros estudos.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como levantamento (*survey*) por realizar a coleta das informações que se referem ao problema de pesquisa com a finalidade de analisá-las, quantitativamente, para obtenção de uma conclusão a respeito (Gil, 1999).

No que tange à abordagem, o estudo tem enfoque quantitativo porque foi utilizada a análise estatística dos dados com o objetivo de quantificar as informações coletadas das empresas para posteriormente estabelecer relações entre as variáveis analisadas. Richardson (1999, p. 70) qualifica a pesquisa quantitativa como “o



emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

3.1 População, Amostra e Instrumento de Pesquisa

A população pesquisada é composta por gestores de empresas varejistas de pequeno porte sediadas na microrregião da Associação dos Municípios da Região de Laguna (Amurel), no sul de Santa Catarina. O segmento varejista foi escolhido por representar parte significativa da composição do tecido empresarial da região de abrangência do estudo, onde responde por cerca de 40% das empresas (SEBRAE, 2018).

Contudo, pela dificuldade de conhecer a quantidade exata desses empreendimentos, optou-se por considerar o número de associados aos Clubes de Diretores Lojistas (CDLs) dessa microrregião. Assim, segundo informações dessas entidades, havia 3.512 empresas varejistas filiadas aos CDLs da microrregião da Amurel, fazendo com que as 235 firmas abrangidas no estudo representassem aproximadamente 6,7% do total.

Quanto à classificação como pequena empresa, as duas principais formas de caracterizar uma firma pelo porte no Brasil são o faturamento anual (critério estipulado pela Lei Complementar 123/2006, cujos valores são atualizados periodicamente) e o número de empregados. Esse último critério foi priorizado nesta pesquisa pela maior facilidade de obter essa informação das empresas, que poderiam ter restrições quanto a revelar dados sobre o faturamento anual. Assim, no ramo do comércio, considera-se como “microempresa” aquelas que empregam até nove pessoas, “pequeno porte” as que têm de 10 a 49 empregados, de “médio porte” as que mantêm de 50 a 99 pessoas empregadas e como de “grande porte” as que possuem acima de 100 funcionários (SEBRAE, 2018b).

O procedimento de coleta de dados aconteceu por intermédio da aplicação de questionário, composto por 74 perguntas abertas ou fechadas, nos meses de agosto a novembro de 2017. Na primeira parte, indagou-se a respeito das características dos respondentes e das empresas pesquisadas em 12 perguntas, inclusive com a informação do número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com a finalidade de identificar duplicidade de empresas participantes.



A segunda parte continha 10 questões acerca de aspectos como, por exemplo, o poder de negociação com clientes e fornecedores, o processo de comunicação com os setores, as preocupações estratégicas, etc. A terceira e última parte foi composta por 52 perguntas sobre o foco principal do estudo e abrangia as funções e os papéis priorizados pelos gestores inquiridos.

Os questionários foram preenchidos a partir das informações coligidas nas empresas por um grupo de alunos do curso de Administração de Universidade sediada na Amurel, devidamente treinados para tal função. A escolha dessa microrregião para efetuar a pesquisa deveu-se especialmente a dois fatores. O primeiro é a área de abrangência principal da universidade comunitária, na qual os autores integram grupo de pesquisa sobre empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas, cujas linhas de pesquisas priorizam o estudo das características empresariais dos municípios que a integram. O segundo aspecto é a delimitação da pesquisa, que para ser exequível deve restringir-se a determinado alvo sob pena de perder a consistência (Rauen, 2015). Por isso, optou-se por limitar o estudo aos vinte municípios dessa microrregião, que possuíam cerca de 382.985 habitantes em 2016, segundo a estimativa populacional obtida no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012).

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

3.2 Procedimentos de Análise dos Dados

Como se pretendia mensurar as funções e os papéis com os quais os gestores mais se identificam em seus respectivos cotidianos administrativos, adotou-se uma escala de intensidade do “tipo-Likert” (Antonialli, Antonialli, & Antonialli, 2016) para apurar melhor essas peculiaridades.

Quanto às etapas de processamento e análise dos dados coligidos, esses foram tabulados primeiro em planilha Excel, onde foi empregada a estatística descritiva para sintetizar os resultados e facilitar a interpretação dos “achados” do



estudo. Em seguida, para verificar a normalidade dos dados, foi aplicado o teste Kolmogorov-Smirnov, sendo que os dados não apresentaram comportamento simétrico (quando $p\text{-value} > 0,005$), dissociando-se da hipótese de distribuição normal, conforme a avaliação extraída do *software* SPSS e representada na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Teste de normalidade dos dados

Itens	Kolmogorov-Smirnov	Significância Assintótica
Função de Planejamento	2,947	0,000
Função de Organização	2,856	0,000
Função de Controle	3,371	0,000
Função de Alocador de Recursos	1,390	0,004
Papel de Contato	2,705	0,000
Papel de Disseminador	2,762	0,000
Papel de Empreendedor	3,670	0,000
Papel de Líder	2,323	0,000
Papel de Liderança	2,045	0,000
Papel de Monitor	2,395	0,000
Papel de Negociador	1,775	0,004
Papel de Porta-voz	2,271	0,000
Papel de Solucionador de Distúrbios	1,359	0,004
Papel de Representante	1,833	0,002

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Por esse motivo, foi aplicado o teste não-paramétrico Kruskal-Wallis que investiga a significância das diferenças observadas entre três ou mais grupos de dados que estejam sendo analisados simultaneamente (Levine, Stephan, Krehbiel, & Berenson, 2012). Sobre esse procedimento, Bruni (2012) assevera que os resultados oriundos deste teste devem ser interpretados da seguinte forma:

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

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



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas coligidas permitiram conhecer os principais aspectos relacionados aos gestores financeiros das empresas abrangidas, conforme será evidenciado nas próximas seções.

4.1 Características dos Respondentes

O questionário utilizado começa com perguntas a respeito das características pessoais dos 235 respondentes, onde foram constatadas as seguintes peculiaridades:

- a) Idade: mais da metade dos participantes do estudo situa-se na faixa entre 26 e 45 anos, ou seja, 78 respondentes (33,2%) tinham entre 26 e 35 anos e 67 gestores (28,5%) possuíam entre 36 e 45 anos. Ainda, 43 participantes (18,3%) situavam-se entre 46 e 55 anos, 39 respondentes (16,6%) tinham até 25 anos e oito (3,4%) afirmaram que possuíam idade superior a 55 anos;
- b) Gênero: quanto ao sexo dos respondentes, 138 participantes (58,7%) informaram que são homens e 97 (41,3%) que são mulheres;
- c) Vínculo do responsável pela área financeira: ao serem indagados sobre a forma de vinculação com a pequena empresa comercial onde atuam, apurou-se a predominância da categoria “proprietário ou sócio do negócio” como sendo o responsável pela gestão financeira, pois 160 respostas (68,1%) foram nesse sentido. Em seguida, 46 respondentes (19,6%) informaram que um funcionário da área financeira tinha essa incumbência, enquanto que em 29 empresas (12,4%) essa responsabilidade estava a cargo de um gestor que não era proprietário da empresa;
- d) Experiência anterior na área financeira: a respeito dessa característica, constatou-se que 142 respondentes (60,4%) não possuíam experiência gerencial anterior em finanças, enquanto que 93 participantes (39,6%) alegaram possuir experiência prévia na função.
- e) Tempo de atuação na área financeira: as respostas coletadas evidenciaram que 35 gestores (14,9%) atuavam há menos de dois anos, 58 respondentes



(24,7%) exerciam a função “entre 2,1 e 5 anos”, 69 dos pesquisados (29,4%) atuava “entre 5,1 e 10 anos”, 23 participantes (9,8%) trabalhavam “entre 10,1 e 15 anos”, 24 inquiridos (10,2%) tinham tempo de atuação “entre 15,1 e 20 anos” e 26 participantes (11,1%) possuíam experiência na área há “mais de 20 anos”;

- f) Nível de escolaridade: as respostas obtidas revelaram certo equilíbrio entre os respondentes que não concluíram o terceiro grau e os demais. Ou seja, 116 participantes (49,3%) não terminaram o ensino superior e 119 respondentes (50,6%) informaram ter o terceiro grau completo (37,0%), ter iniciado (sem concluir) ou concluído uma pós-graduação (4,7% e 8,9% respectivamente). Além disso, apurou-se que 24 respondentes (10,2%) cursaram até o “segundo grau (incompleto)”, 51 dos indagados (21,7%) terminaram o segundo grau e 41 (17,4%) iniciaram e não concluíram o terceiro grau.

4.2 Características das Empresas

Na sequência, foi investigado sobre as principais peculiaridades inerentes às empresas que integram a amostra abrangida pelo estudo, como é o caso do número atual de funcionários.

Nesse sentido, concluiu-se que em 26 empresas (11,1%) existia somente o(s) proprietário(s), enquanto que em 86 entidades (36,6%) havia “até 5 funcionários” e 55 companhias (23,4%) contavam com quadro “entre 6 e 10 funcionários”. Ainda, 26 firmas (11,1%) possuíam “entre 11 e 20 funcionários” e em 42 das pesquisadas (17,8%), o contingente de empregados situava-se “entre 21 e 50 funcionários”.

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



4.3 Estatística Descritiva das Funções e Papéis Executados pelo Gestor Financeiro

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

A primeira consistiu em apurar as respostas do questionário aplicado, onde os valores dos constructos referentes a cada uma das 4 funções e dos 10 papéis foram somados e suas médias aritméticas calculadas.

Desse modo, em uma escala que foi de “1” (não realiza/executa) a “7” (realiza/executa muito frequentemente), suponha-se que em relação às perguntas sobre a função “planejamento” o respondente assinalou “5” (realiza/executa várias vezes) para a primeira questão, “6” (realiza/executa frequentemente) para a segunda pergunta e “7” para a terceira. Esses valores foram somados e o total foi dividido por 3 (número de questões a respeito) para obter a média a ser considerada para essa função ($5+6+7 = 18/3 = 6$).

O segundo passo referiu-se ao cálculo das médias finais de cada uma das funções no *software* SPSS, considerando todas as médias apuradas nas empresas abrangidas e organizando-as em ordem decrescente, conforme consta na Tabela 2, que abrange também a mediana e o desvio padrão relacionados às funções pesquisadas.

Tabela 2: Estatística descritiva das funções

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

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A partir do exposto na Tabela 2, constata-se que há uma preocupação maior dos gestores financeiros das pequenas empresas comerciais abrangidas com a função de planejamento (média de 5,0922). Na sequência, vêm as funções de controle (média 4,7957) e organização (média de 4,7436), ficando na última posição a função de alocador de recursos (média 3,9688). Com esses resultados, a média geral das quatro funções ficou em 4,6501 em uma escala entre 1 e 7. O destaque



para as funções de planejamento, controle e organização também foi percebido quando considerados os valores das medianas respectivas, que ficaram muito próximas (5,3333, 5,0000 e 5,0000, respectivamente).

Na terceira etapa, utilizou-se o mesmo procedimento comentado anteriormente para apurar os valores de média, mediana e desvio padrão referentes aos papéis (Tabela 3).

Tabela 3: Estatística descritiva dos papéis

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

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

De forma análoga ao que ocorreu com as funções, no caso dos papéis também foi identificado um grupo que se destacou, uma vez que as maiores médias foram observadas para os papéis de monitor (4,9202), empreendedor (4,8021), contato (4,7206), disseminador (4,6340), liderança (4,5606) e de líder (4,4922). Por outro lado, considerando que a média geral situou-se em 4,2472, quatro papéis tiveram resultados médios inferiores a esse patamar (solucionador de distúrbios, negociador, representante e porta-voz). Tal fato também ocorreu em relação às medianas, já que esses dois grupos tiveram desempenhos semelhantes, mas com destaque para os quatro primeiros papéis por terem apresentado o mesmo valor de mediana (5,0000).

4.4 Testes Estatísticos sobre Funções e Fatores Contingenciais

Em decorrência da não normalidade dos dados, recorreu-se ao teste não-paramétrico Kruskal-Wallis para aferir estatisticamente a média das funções, conforme os agrupamentos efetuados em torno de quatro fatores contingenciais (idade do respondente, tempo de atuação na área financeira, nível de escolaridade



do gestor financeiro e número de funcionários da empresa). Os resultados oriundos estão sintetizados na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Teste Kruskal-Wallis por funções

Itens	Idade	Tempo de Atuação	Escolaridade	No. Funcionários
Número de níveis/grupos	4	5	5	5
Qui-quadrado	2,347	9,111	7,831	32,823
Df	3,000	4,000	4,000	4,000
Signif. Assintótica	0,504	0,058	0,098	0,000
Conclusão sobre H_0 (nula)	Não rejeitar	Não rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

No que tange aos grupos testados, no caso do fator contingencial “Idade”, os respondentes foram segregados em quatro níveis: “Entre 26 e 35 anos”, “Entre 36 e 45 anos”, “Entre 46 e 55 anos” e “Acima de 55 anos”. Quanto ao fator “Tempo de atuação”, a divisão levou em conta cinco estratos: “Entre 2,1 e 5 anos”, “Entre 5,1 e 10 anos”, “Entre 10,1 e 15 anos”, “Entre 15,1 e 20 anos” e “Mais de 20 anos”. No fator relacionado com a “Escolaridade” foram considerados cinco grupos: “Segundo grau incompleto”, “Segundo grau completo”, “Terceiro grau incompleto”, “Terceiro grau completo” e “Pós-graduação”. O último fator contingencial abrangido (“Número de funcionários”) foi dividido em cinco grupos: “Até 5 funcionários”, “Entre 6 e 10 funcionários”, “Entre 11 e 20 funcionários”, “Entre 21 e 50 funcionários” e “Entre 51 e 100 funcionários”.

Para analisar os resultados do teste Kruskal-Wallis, considerou-se o mencionado por Bruni (2012), ou seja, se “ $\text{Sig} \geq 0,05$ ” não cabe rejeitar a hipótese nula (de que as médias dos grupos são iguais) e se “ $\text{Sig} \leq 0,05$ ” é pertinente rejeitar a hipótese nula, pois existe ao menos um par de médias populacionais diferentes.

Portanto, como os resultados de *p-value* expostos na Tabela 4 superaram 0,05 em três dos quatro fatores associados às funções abrangidas, considera-se que as médias são semelhantes nos grupos, não cabendo a rejeição da hipótese H_0 (nula) para idade, tempo de atuação e escolaridade. Assim, somente em um dos grupos de respostas do estudo (número de funcionários) ficou evidente que as médias entre as funções são discrepantes do ponto de vista estatístico. Em virtude disso, é pertinente concluir pela aceitação da hipótese alternativa (de que as médias são diferentes nas funções) neste caso específico relacionado à quantidade de empregados das empresas pesquisadas.



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

Nessa direção, a Tabela 5 a seguir evidencia os resultados da estatística J-T apurados no conjunto de empresas pesquisadas.

Tabela 5: Teste de Jonckheere-Terpstra por funções

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

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Quanto ao caso do fator “idade”, apenas quatro níveis/agrupamentos de respostas foram apurados entre os 235 participantes (conforme comentado anteriormente), enquanto que na terceira linha da Tabela 5 consta que a Estatística J-T Observada é de 9.127,000. Field (2009, p. 501) assevera que em amostras com mais de 8 elementos por grupo “essa estatística teste tem uma distribuição normal com a média e o desvio padrão facilmente definidos e calculados”.

No caso, a média J-T é de 8.862,000 e o desvio padrão J-T é de 536,400, o que permite calcular a “Estatística J-T padronizada” de +0,494, visto que “escore-z” = $[(9.127,000 - 8.862,000)/536,400]$. Este escore-z pode, então, ser comparado com os valores da distribuição normal, mas deve-se considerar que como o teste Jonckheere-Terpstra é sempre unilateral (visto ser especificada a ordem das medianas antes do experimento), será procurado por um valor superior a 1,65 (ignorando-se o sinal).

Nesse ponto, cabe esclarecer que o sinal do valor-z informa a ordem das medianas: se for positivo, elas estão em uma tendência crescente, se for negativo, “as medianas estão em ordem decrescente e diminuem à medida que a variável



código aumenta” (Field, 2009, p. 501). Ainda, caso o resultado do teste J-T supere o patamar de “1,65” assume-se que ele seja significativo. Porém, como o resultado do fator “Idade” para a Estatística J-T Padronizada ficou aquém (+0,494), concluiu-se que a influência desse fator não é estatisticamente significativa.

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

4.5 Testes Estatísticos sobre Papéis e Fatores Contingenciais

De modo análogo ao realizado com as funções, também foram empregados os dois testes estatísticos citados no âmbito dos papéis. Nesse rumo, na Tabela 6 constam os resultados da estatística Kruskal-Wallis.

Tabela 6: Teste Kruskal-Wallis por papéis

Itens	Idade	Tempo de Atuação	Escolaridade	No. Funcionários
Número de níveis/grupos	4	4	4	4
Qui-quadrado	1,579	1,608	4,871	21,650
Df	3,000	3,000	3,000	3,000
Signif. Assintótica	0,664	0,658	0,181	0,000
Conclusão sobre H ₀ (nula)	Não rejeitar	Não rejeitar	Não rejeitar	Rejeitar

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Quanto aos agrupamentos do fator “Idade”, os respondentes foram segregados em quatro grupos: “Entre 26 e 35 anos”, “Entre 36 e 45 anos”, “Entre 46 e 55 anos” e “Acima de 55 anos”. No que tange ao fator “Tempo de atuação”, foram considerados quatro agrupamentos: “Entre 2,1 e 5 anos”, “Entre 5,1 e 10 anos”, “Entre 10,1 e 15 anos” e “Entre 15,1 e 20 anos”. Em relação à “Escolaridade”, foram utilizados quatro estratos: “Segundo grau incompleto”, “Segundo grau completo”, “Terceiro grau incompleto” e “Terceiro grau completo”. E no fator contingencial “Número de funcionários” foram considerados cinco grupos: “Até 5 funcionários”, “Entre 6 e 10 funcionários”, “Entre 11 e 20 funcionários” e “Entre 21 e 50 funcionários”.



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

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

Em seguida foi aplicado o teste de Jonckheere-Terpstra (J-T) na análise dos resultados ligados aos papéis dos gestores, conforme exposto na Tabela 7.

Tabela 7: Teste de Jonckheere-Terpstra por papéis

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

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Novamente, dos quatro fatores considerados no estudo, apenas o fator “número de funcionários” alcançou um resultado representativo do ponto de vista estatístico pelo teste Jonckheere-Terpstra (como citado na última coluna e linha da Tabela 7).

Assim, quatro níveis/agrupamentos de respostas foram apurados entre os 235 participantes, onde a Estatística J-T observada foi de 10.926,000 e a média J-T foi de 8.821,500 (com desvio padrão J-T de 529,563). Com isso, calculou-se o índice de +4,352 no caso da “Estatística J-T padronizada”, pois “score-z” = $[(10.926,000 - 8.621,500)/529,563]$.

Ao comparar tal resultado com o parâmetro de 1,65 (conforme comentado em seção precedente), verifica-se que esse patamar foi superado. Isso denota que a relação é significativa entre os papéis exercidos pelos gestores financeiros. Sobre o



tamanho do quadro de pessoal das empresas de pequeno porte investigadas, evidenciou-se que quanto maior for o número de funcionários, mais a mediana dos papéis considerados no estudo aumenta.

Porém, resultados não significativos estatisticamente (menores que 1,65) foram apurados no caso dos fatores “Idade” (com escore-z igual a -1,001), “Tempo de atuação” (onde o escore-z chegou a -0,867) e “Escolaridade” (com valor-z de 0,698).

4.6 Cotejamento dos Resultados

Mesmo que não tenham focos rigorosamente idênticos, os resultados comentados nas seções anteriores podem ser comparados parcialmente com os achados das pesquisas de Oliveira et al. (2015) e Almeida e Wernke (2018), visto que também visaram identificar o estilo gerencial dos dirigentes de pequenas empresas.

O estudo de Oliveira et al. (2015) abrangeu 70 pequenas indústrias do setor metal mecânico sediadas no estado de São Paulo e teve como objetivo conhecer o perfil dos gestores considerando o estágio do ciclo de vida organizacional dessas fábricas, chegando aos achados resumidos a seguir:

- a) Estágio 1: os dirigentes das empresas desse estágio dedicam mais tempo para atividades ligadas aos perfis de planejador-controlador, ocupando-se com a execução, a comunicação interna com os subordinados e de ligação com a sociedade;
- b) Estágio 2: apresentam os perfis de planejador-controlador, ocupados com a busca de informações e oportunidades, bem como com a comunicação interna e de ligação com a sociedade;
- c) Estágio 3: os gestores evidenciaram priorizar os perfis de planejador voltado a oportunidades, de comunicador interno e de ligação com a sociedade.

A pesquisa de Almeida e Wernke (2018) investigou o estilo gerencial predominante dos dirigentes de 45 pequenas empresas (11 comerciais, 10 industriais e 24 prestadoras de serviços) da região de Joaçaba (SC), conforme o ciclo de vida organizacional dessas firmas. Concluíram que as empresas enquadradas nos três estágios do ciclo de vida organizacional (Estabelecimento,



Direção e Consolidação) também priorizavam as funções de “planejamento” e “controle”. Porém, divergiam quanto aos papéis mais executados, conforme exposto abaixo (em ordem decrescente de valorização):

- 1) Estabelecimento: alocador de recursos, monitor e empreendedor;
- 2) Direção: disseminador, líder, contato e monitor;
- 3) Consolidação: líder, monitor e contato.

No que concerne às 235 pequenas empresas comerciais abrangidas neste estudo, foi apurado que o perfil dos dirigentes é um pouco diferente. Constatou-se que os papéis que mais recebiam dedicação dos gestores financeiros da região da Amarel foram (em ordem decrescente de relevância) os de: Monitor, Empreendedor, Contato, Disseminador, Liderança e de Líder. Ou seja, esses foram os que superaram a média apurada entre os dez papéis investigados, ao contrário da pontuação relacionada com os papéis de Solucionador de distúrbios, Negociador, Representante e Porta-voz.

Em relação aos papéis, o perfil dos gestores das pequenas empresas comerciais aproximou-se dos resultados apurados por Almeida e Wernke (2018) quanto aos estágios de “Direção” e “Consolidação”. Mas distanciou-se dos achados de Oliveira et al. (2015) acerca do perfil apurado para empresas industriais de pequeno porte, que estavam mais voltadas à execução, à comunicação com subordinados e à ligação com a sociedade.

Quanto às funções priorizadas pelos gerentes financeiros pesquisados, essas foram (por ordem decrescente de importância) as de: Planejamento, Controle, Organização e Alocador de recursos. Desse modo, a função de alocador de recursos ficou na última posição, o que demonstra que, nas 235 empresas abrangidas, há uma preocupação maior dos gestores das finanças com o planejamento do negócio, em vez de distribuir os recursos disponíveis entre os setores. Essa característica coaduna-se com o perfil dos dirigentes das 70 pequenas fábricas apurado por Oliveira et al. (2015) e Almeida e Wernke (2018), no qual a função de planejador também estava presente nos três estágios do ciclo de vida organizacional identificados nesses dois estudos.

Mesmo que sejam conjuntos de pequenas empresas de ramos díspares, comerciais nesta pesquisa, industriais no caso do estudo de Oliveira et al. (2015) e mistas na investigação de Almeida e Wernke (2018), a diferença entre os papéis



priorizados, combinada com a semelhança verificada quanto às funções, é um aspecto que merece ser objeto de novas pesquisas.

Esse aprofundamento a respeito é pertinente porque, a priori, as atividades cotidianas do gestor financeiro provavelmente são semelhantes nas empresas de pequeno porte, independentemente do segmento. Nesse sentido, talvez algum fator mais específico, ou não abordado neste estudo (como nível de concorrência, grau de profissionalização da empresa, posicionamento estratégico adotado, etc.), possa influenciar a respeito dos papéis a serem priorizados.

É pertinente ressaltar que os resultados deste estudo e os oriundos das pesquisas de Oliveira et al. (2015) e Almeida e Wernke (2018) ajudam a tornar menos abstrata a abordagem dos papéis e proporcionam evidências sobre o que fazem, efetivamente, os gestores de pequenas empresas brasileiras.

5 CONCLUSÕES

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

Nesse sentido, além de caracterizar os respondentes e as pequenas empresas participantes, foram obtidos os seguintes resultados:

- 1) Funções: no conjunto de empresas abrangidas, a preocupação maior dos gestores financeiros é com a função de planejamento, seguida pelas funções de controle, de organização e, por último, a função de alocador de recursos;
- 2) Papéis: verificou-se a predominância dos papéis de monitor, empreendedor, contato, disseminador, liderança e de líder. Com isso, apurou-se que menores níveis de prioridade são atribuídos para os papéis de solucionador de distúrbios, negociador, representante e porta-voz;
- 3) Cotejamento entre funções e fatores contingenciais: a aplicação dos testes estatísticos indicou que somente no caso do fator contingencial “número de empregados” é que se pode concluir pela aceitação da hipótese de que as



médias dos grupos de empresas são diferentes em termos das funções priorizadas. Portanto, em relação aos fatores contingenciais “Idade”, “Tempo de atuação” e “Escolaridade” foi apurado que não há distinção entre os respectivos agrupamentos de empresas considerados no estudo quanto às quatro funções mencionadas;

- 4) Relação entre papéis e fatores contingenciais: apenas o fator “Número de funcionários” apresentou resultado indicando que as médias dos grupos são estatisticamente distintas. Com isso, é interessante aceitar a hipótese de que as médias são diferentes nos papéis dos gestores financeiros somente se considerado o fator contingencial “Número de funcionários”. Por outro lado, os testes estatísticos indicaram ser válido aceitar a hipótese de que não há diferença significativa entre os grupos de empresas quando avaliados pelos fatores contingenciais “Idade”, “Tempo de atuação” e “Escolaridade” dos gestores. Portanto, esses três fatores contingenciais não têm influência na priorização de papéis no contexto das empresas pesquisadas, mas o fator “Número de funcionários” consegue influenciar a respeito.

Como contribuições desta pesquisa podem ser elencados os seguintes pontos: a) conhecimento acerca do contexto da administração financeira das empresas comerciais de pequeno porte em termos de funções e papéis priorizados pelos gestores; e b) indícios de possíveis diferenças entre os perfis dos gestores comerciais e industriais, especialmente quanto aos papéis, a partir do cotejamento com outras duas pesquisas assemelhadas.

Quanto às limitações do estudo, além daquelas associáveis ao procedimento de *survey*, é pertinente ressaltar principalmente o fato de que o cenário deslindado refere-se ao ambiente restrito dos 235 gestores financeiros que concordaram em participar da pesquisa. Portanto, as conclusões oriundas não podem ser generalizadas para outros contextos regionais ou empresariais.

Por último, como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se que uma pesquisa assemelhada seja aplicada em outra(s) região(ões) do país com o fito de comparar os resultados, além de expandir para outros tipos de gestores (de vendas, de produção, etc.).



6 REFERÊNCIAS

Acz, Z. J., & Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, geography and american economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Almeida, F. M., Valadares, J. L., & Sedyama, G. A. S. (2017). A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos estados brasileiros. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 6(3), pp. 466-494.

Almeida, I. X. de, & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7(3), pp.110-140.

Andersson, S., & Flóren, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15(1), pp. 31-50.

Antonialli, F., Antonialli, L. M., & Antonialli, R. (2016). Usos e abusos da escala Likert: estudo bibliométrico nos anais do ENANPAD de 2010 a 2015. In: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2016, Juiz de Fora (MG). *Anais... CASI*.

Assaf Neto, A. (2010). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas.

Audretsch, D. B., & Beckmann, I. A. M. (2007). From small business to entrepreneurship policy. In: Audretsch, D. B., & Grilo, I. (Org.). *Handbook of research on entrepreneurship policy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. New York: Oxford University Press.

Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, contracts, and the failure of young firms. *Management Science*, v. 47(3), pp. 337-358.

Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Barros, A. A., & Pereira, C. M. M. A. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12(4), pp. 975-993.

Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (140), pp. 427-431.

Botinha, R. A., & Lemes, S. (2013). IFRS para pequenas e médias empresas: percepção sobre a adoção das normas internacionais no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade - ReAC*, v. 5(3), pp. 117-137.

Bruni, A. L. (2012). *SPSS: guia prático para pesquisadores*. São Paulo: Atlas.

Callado, A. A. C. (2016). Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v. 27(2), pp. 48-63.

Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). *Handbook of entrepreneurship research, international handbook series on entrepreneurship*. Org. Acz, Z. J., & Audretsch, D. B. Springer Science+Business Media: LLC.



- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: history of management thought*. New York: Arno.
- Carrol, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, v. 12(1), pp. 38-51.
- Castro, J. A. F. (2015). Contingency factors that influence the design of organizational structure. *Journal of Business*, v. 2(2), pp. 38-56.
- Chapman, J. A. (2001) The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, v. 20(1), pp. 55-68.
- Cleverly, W. O. (2002). Who is responsible for business failures? *Healthcare Financial Management Review*. Westchester, v. 56(10), pp. 45-51.
- D'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. *The Academy of Management Review*, v. 13(2), pp. 226-240.
- Eberle, V., & Colauto, R. D. (2015). Pressões institucionais e adoção do Balanced Scorecard: o caso de uma organização do setor elétrico do sul do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 25(3), pp. 95-120.
- Faria, J. A., Azevedo, T. C., & Oliveira, M. S. (2012). 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(2), pp. 89-106.
- Fayol, H. (1975). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Bookman.
- Fillion, L. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39(4), pp. 6-20.
- Florén, H. (2006). Managerial work in small firms: summarizing what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(5), 272-288.
- Florén, H., & Tell, J. (2012). Managerial behaviour in small firms: does it matter what managers do? In: Tengbland, S. (Ed.). *The work of managers: towards a practice theory of management*. New York: Oxford.
- Garcia, J. R. (2007). A importância dos instrumentos de apoio à inovação para micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico. *Revista FAE*, v. 10(2), pp. 131-44.
- Garcia, O. P. G., Kinzler, L., & Rojo, C. A. (2014). Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 11(2) pp. 133-153.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hales, C. P. (1986). What do manager do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, v. 23(1), pp. 88-115.
- Hoji, M. (2017). *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 12. ed., São Paulo: Atlas.



Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2012). *Pesquisa anual de serviços*, 2010. Rio de Janeiro: IBGE.

Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). Dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, v. 4(4), pp. 185-200.

Julien, P. (1997). *Lês PME bilan et perspectives*. Québec: Economica.

Klein, L., & Almeida, L. B. de. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, v. 13(3), pp. 90-199.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1978). *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira.

Lamond, D. A. (2004). A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, v. 42(2), pp. 5-23.

Lamond, D. A. (2003). Henry Mintzberg vs Henri Fayol: of lighthouse, cubist and the emperor's new clothes. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v. 8(4), pp. 330-356.

Leite, E. G., Diehl, C. A., & Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, v. 11(2), pp. 85-107.

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34(2), pp. 91-94.

Levine, D. M., Stephan, D. F., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2012). *Estatística: teoria e aplicações usando MS Excel em português*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Liu, J. (2009). Business failures and macroeconomic factors in the UK. *Bulletin of Economic Research*, v. 61, pp. 47-62.

Mahamid, I. (2012). Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 19(3), pp. 269-285.

Maletic, D., Maletic, M., Al-Najjar, B., Gotzamani, K., Gianni, M., Kalinowski, B., & Gomiscek, B. (2017). Contingency factors influencing implementation of physical asset management practices. *De Gruyter Open*, v. 50(1), pp. 3-16.

McCormack, K., Ladeira, M. B., & Oliveira, M. P. V. de. (2008). Supply chain maturity and performance in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 13(4), pp. 272-282.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Nascimento, M., Lima, C. R. M. de, Lima, M. A. de, & Ensslin, E. R. (2013). Fatores determinantes da mortalidade de micros e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócio*, v. 6(2), pp. 244-283.



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 FAE*, v. 3(3), pp. 1-12.

Oliveira, J. de, Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraud, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, v. 17(57), pp. 1279-1299.

Ortigara, A. A., Grapeggia, M., Juliatto, D. L., Lezana, A. G. R., & Bastos, R. C. (2011). Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, v. 8(1), pp. 64-91.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5(4), pp. 413-428.

Papadakis, V. M., & Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v. 19(2), p. 115-147.

Pavão, J. A., Camacho, R. R., Espejo, M. M. S. B., & Marques, K. C. M. (2016). Gestão dos custos da qualidade na indústria de confecções: análise sob a perspectiva contingencial. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2016, Porto de Galinhas. *Anais...* Porto de Galinhas: ABCustos.

Rauen, F. J. (2015). *Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação*. Palhoça: Ed. Unisul.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Ruengdet, K., & Wongsurawat, W. (2010). Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, v. 16(4), pp. 385-397.

Sales, R. L., Barros, A. A., & Araújo, C. M. M. F. (2011). Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2(2), pp. 38-55.

Santini, S., Favarin, E. de V., Nogueira, M. A., Oliveira, M. L. de., & Ruppenthal, J. E. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8(1), pp. 145-169.

Santos, G. P., Alves, D. F., & Barreto, M. O. R. (2012). A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma microempresa do segmento de confecção em Fortaleza. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 3(1), pp. 1-12.

Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, v. 8(1), pp. 153-186.

Sayles, L. R. (1964). *Managerial behavior: administration in complex organization*. San Francisco: McGraw-Hill.

Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2018). *Líder: dados gerais da Amurel*. Florianópolis: Sebrae/Amurel, 2018.



Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2018b). *Critérios de classificação do porte da empresa*. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em: 23 jul. 2018.

Shi, R., Zhang, J., & Ru, J. (2013). Impacts of power structure on supply chains with uncertain demand. *Production and Operation Management*, v. 22(5), pp. 1233-1249.

Silva, A. R., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2016). Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor de construção civil. In: Congresso Brasileiro de Custos, 23, 2016, Porto de Galinhas. *Anais...* Porto de Galinhas: ABCustos.

Simon, H. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV.

Siska, L. (2016). The contingency factors affecting management accounting in czech companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v. 64(4), pp. 1383-1392.

Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: Pan Books.

Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62(2), pp. 168-184.

Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, v. 24(3), pp. 311-321.

Vogel, J., & Wood Junior, T. (2012). Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1(2), pp. 117-140.

Welsh, J., & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, v. 59(4), pp. 18-32.

Wernke, R. (2008). *Gestão financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva.

Wernke, R., Pletsch, A. L. B., Junges, I., & Zanin, A. (2017). Características do financiamento do capital de giro de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. *REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(2), 211-242.

Williamson, O. E. (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford.

Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, v. 40(9), pp. 906-919.