

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE LIDERANÇA E INSTRUMENTOS GERENCIAIS

PERCEPTION OF MANAGERS ON LEADERSHIP AND MANAGEMENT INSTRUMENTS

Lara Fabiana Dallabona*, Rosângela Braatz, Valkyrie Vieira Fabre, Marilei Kroetz

Submissão em 30/01/2018; Revisões requeridas: 10/06/2018; Aprovação em 25/06/2018

RESUMO

O estudo objetiva analisar a percepção dos líderes de microempresas comerciais sediadas no Alto Vale do Itajaí, Sul do Brasil, sobre os estilos de liderança e os instrumentos gerenciais utilizados para alavancagem organizacional. Observou-se que o estilo Estrutura/Tarefa apresentou um consenso predominante entre os respondentes. Os gestores utilizam as informações contábeis muito mais para acompanhamento dos negócios e atendimento à parte legal do que como auxiliador nas decisões diárias. Conclui-se que os gestores geralmente consideram importante utilizar os controles operacionais e destacaram que nunca ou poucas vezes utilizam tais instrumentos para auxiliar na gestão e tomada de decisão, porém consideram de extrema relevância para a gestão.

PALAVRAS-CHAVE

Estilos de liderança. Informações contábeis. Informações gerenciais. Microempresas.

ABSTRACT

The study aims to analyze the perception of the leaders of commercial microenterprises based in the Upper Vale do Itajaí, Southern Brazil, on leadership styles and management tools used for organizational leverage. It was observed that the Structure/Task style presented a predominant consensus among the respondents. Managers use accounting information much more to follow up the business and attend to the legal part than as a daily decision aid. It is concluded that managers generally consider it important to use the operational controls and emphasized that they never or rarely use such instruments to assist in management and decision making, but considered of extreme relevance for management.

KEYWORDS

Leadership styles. Accounting information. Management information. Micro-enterprises.

1. INTRODUÇÃO

Duncan (1972) destaca que os efeitos do ambiente interno e externo impacta substancialmente o gerenciamento organizacional. Em todo o tipo de organização, a liderança é uma das necessidades mais básicas e importantes para uma boa gestão (PIHIE; SADEGHI; ELIAS, 2011). Assim, a liderança é de fundamental importância para a eficácia organizacional, uma vez que sobre ela está pautada grande parte do comprometimento organizacional de colaboradores. Além disso, a liderança é vista como grande precursora de mudanças e alterações na cultura organizacional das entidades (ACAR, 2012).

Vite (1981) define o termo como o esforço prático para se dirigir um negócio, em uma realidade em que muitas pessoas operam em diferentes níveis de status e responsabilidades. Para o autor, um líder ou gerente é aquele que principalmente atua como solucionador de problemas, independentemente de onde suas energias sejam dirigidas: objetivos, recursos, estruturas organizacionais ou pessoas.

Um dos fatores que contribuem para que a liderança seja efetiva é o estilo de um líder, que por sua vez se define pelo seu comportamento diante das pessoas ao seu redor, as atitudes e formas de se expressarem, a maneira como tomam as decisões para a empresa, o relacionamento e as estratégias que utiliza para alcançar o objetivo proposto (CRUZ; FRAZATTI; BIDO, 2015).

Para que o líder possa tomar decisões de forma mais precisa, é que se insere os preceitos dos instrumentos gerenciais, que de acordo com Stroehler e Freitas (2008) são instrumentos direcionados para usuários internos de uma organização e possuem alta relevância informacional que auxiliam no

processo de tomada de decisão. Tais instrumentos são de fácil aplicabilidade em MPes, por se tratarem de bases de informações disponíveis e relevantes a este público.

Neste contexto a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental no processo de desenvolvimento e crescimento da organização, podendo servir de suporte para várias decisões a serem tomadas pelos empresários/líderes. Ferreira Júnior, Silva e Lima Filho (2011) enfatizam que, devido à economia globalizada, a contabilidade gerencial não tem como sair de cena, ou seja, está inserida no dia-a-dia da empresa e os usuários destas informações buscam ferramentas para mensuração e avaliação do desempenho de atividades e projetos, e desenvolvimento de produtos. Isso demonstra que a contabilidade gerencial tem uma grande influência para o auxílio gerencial da empresa.

Assim como em qualquer organização, as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), ou Micro e Pequenas Empresas (MPE), requerem o uso de diversos instrumentos e alavancas gerenciais para um bom gerenciamento organizacional. Segundo Reis (2006), algumas destas empresas acabam fracassando simplesmente pela falta de conhecimento básico de gestão empresarial, em relação à avaliação de riscos e oportunidades de negócios.

Geralmente nas microempresas, o recurso financeiro é escasso, desta forma o empresário precisa buscar maneiras e ferramentas que possam otimizar melhor seus recursos financeiros e sua riqueza patrimonial. De acordo com Moreira (2013), esse tipo de empresa possui uma fragilidade um pouco maior em relação a grandes empresas. A falta de informações contábeis e financeiras no seu processo de decisão pode apresentar um maior risco diante de sua concorrência, portanto o controle deve ser com eficácia e as decisões precisam ser consistentes para obtenção de melhores resultados.

Por este motivo, a informação contábil é de extrema importância para a tomada de decisão, porém muitos usuários não possuem habilidades para compreender essas informações, muitas vezes por falta de conhecimento desses relatórios e dos benefícios por eles trazidos. Isso acaba gerando uma cultura de não utilização das informações contábeis dentro das organizações. Muitos empresários utilizam a contabilidade apenas pelas questões tributárias, e acabam deixando de lado a utilização precisa de ferramentas fornecidas pela contabilidade para um bom planejamento, controle, organização, melhores resultados, alcance de metas, entre outras atividades da administração (MOREIRA, 2013).

Diante da contextualização, o estudo objetiva analisar a percepção dos líderes de microempresas comerciais sediadas no Alto Vale do Itajaí, Sul do Brasil, sobre os estilos de liderança e os instrumentos gerenciais utilizados para alavancagem organizacional. O estudo se justifica por envolver os estilos de liderança predominantes nas microempresas, verificando se estes líderes utilizam os instrumentos gerenciais e as informações contábeis para gerenciar o negócio e tomar decisões mais precisas.

Justifica-se o desenvolvimento da pesquisa com objetivo de auxiliar os gestores da organização, para um fácil entendimento das utilidades das informações contábeis e de suas ferramentas gerenciais para a tomada de decisão. A presente pesquisa também visa contribuir com os profissionais contábeis, pesquisadores e interessados no assunto a fim de viabilizar o conhecimento dos instrumentos gerenciais utilizados por estas empresas, bem como identificar os estilos de liderança predominantes nas microempresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda conceitos sobre estilos de liderança e a relevância das informações contábeis e gerenciais para os tomadores de decisões.

2.1 Estilos de liderança

Liderança pode ser definida como um processo de relacionamentos interpessoais, em determinada situação por meio da qual o líder busca influenciar as atividades e os comportamentos de outras pessoas para alcançar objetivos organizacionais, considerando que o líder se preocupa com duas dimensões básicas: a das tarefas e a das relações humanas (TREWATHA; VAUGHT, 1987).

A liderança é uma ferramenta de extrema importância na gestão do negócio, pois promove integração entre os membros e a combinação necessária para o alcance dos objetivos desejados. Sendo assim, a influência do líder, por meio de relacionamentos interpessoais diante de sua equipe, é uma das necessidades básicas mais importantes da organização para alcançar os objetivos em comum. Liderar é um processo contínuo de escolhas e decisões assertivas para um bom resultado, que certamente está atrelado à motivação humana. Para sucesso de um bom líder, se faz necessário à compreensão dos motivos que levam sua equipe a estar motivada e transmitir confiança nas decisões tomadas para conduzir

os seus liderados no cumprimento das metas e resultados esperados (PIHIE; SADEGHI; ELIAS, 2011; DALLABONA, 2014).

Neste sentido, a liderança exerce um papel essencial e fundamental para a eficácia da organização e contribui com o desenvolvimento e/ou mudanças na cultura organizacional, por meio de transferência de conhecimento e habilidades de um líder. Desta forma, a liderança é a forma pelo qual se conduz os membros da organização para o alcance das metas estabelecidas (ACAR, 2012).

No controle gerencial de gestão, as diferenças nas formas de condução dos processos de gestão são evidenciadas pela personalidade e pelas características de comportamento, que neste caso, é definido como estilo de liderança. Neste contexto, um dos fatores que contribuem para que a liderança seja efetiva é o estilo de um líder, que por sua vez define-se pelo seu comportamento diante das pessoas ao seu redor, as atitudes e expressões, a forma como toma as decisões para a empresa, o relacionamento e as estratégias que utiliza para alcançar o objetivo proposto (CRUZ; FRAZATTI; BIDO, 2015).

Um desafio para o líder é desenvolver um conjunto impressionante de habilidades e de recursos, não só nas áreas técnicas, mas também nas ciências do comportamento humano e social. Eficácia e eficiência podem ser consideradas os dois principais desafios de cargos e funções administrativas gerenciais atreladas aos líderes organizacionais (VITE, 1981).

Todos os líderes, independentemente do nível, têm subordinados diante de si e sua eficácia, como gestores, dependem de certa forma, da medida em que o seu estilo de liderança mobiliza a energia desses subordinados em direção aos objetivos pretendidos pela organização (JAGO; VROOM, 1977).

Ozsahin, Zehir e Arcar (2011) descrevem três estilos de liderança diferentes identificados na literatura. O líder com enfoque nas tarefas tem suas preocupações voltadas para o planejamento, o esclarecimento e o monitoramento das atividades e do pessoal. A definição de padrões e canais de comunicação bem definidos, organização e definições em grupo, busca por novas ideias, inclusão e cumprimento de uma agenda de trabalho, fixação de prazos e estabelecimento de regras e regulamentos são alguns dos comportamentos deste tipo de líder. A liderança com enfoque no relacionamento preocupa-se com a satisfação e melhoria dos relacionamentos interpessoais, busca dar auxílio as pessoas com cooperação e trabalho em equipe. Já na liderança direcionada para a mudança, o direcionamento deste líder está na melhoria nas tomadas de decisões estratégicas, adaptação a mudanças ambientais e no aumento da flexibilidade e da inovação.

Stogdill (1963) formulou um teste com uma série de perguntas, a fim de descrever o comportamento de doze tipos de liderança: representação, reconciliação, tolerância à incerteza, persuasão, estrutura, tolerância e liberdade, assunção do papel, consideração, ênfase na produção, precisão preditiva, integração e orientação do superior. Esse teste pode ser utilizado por colegas de trabalho ou superiores para que se encontrem possíveis líderes em uma equipe e as metodologias utilizadas para tomada de decisão (STOGDILL, 1963; DALLABONA, 2014).

Dallabona (2014), em sua tese de doutorado utilizou dentre os 12 estilos de liderança apontados por Stogdill (1963), quatro deles: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. No primeiro, há uma relação estreita entre este estilo e o papel do líder em si, ou seja, demonstrar para os subordinados o que se espera deles. No caso do estilo de consideração/relacionamento, o líder está preocupado com bem-estar de seus subordinados, bem como seu conforto e as contribuições que estes podem oferecer à empresa. O terceiro estilo se relaciona à pressão para produzir, ao passo que o estilo de precisão preditiva demonstra que o líder tem plena capacidade de prever resultados precisamente.

Diante da contextualização, é possível pressupor que a figura do líder no processo decisório está relacionada com a atitude pessoal e ativa em relação aos objetivos pretendidos pela organização. São os líderes que influenciam no clima da organização, fazem alterações, motivam os colaboradores e determinam desejos e objetivos para determinar o rumo em que a empresa seguirá (VITE, 1981), com base nas informações contábeis e gerenciais da organização.

2.2 Relevância das informações contábeis e gerenciais

Conforme Santos et al. (2009), a necessidade de obtenção de informações econômicas e financeiras do patrimônio deu origem à contabilidade. Sua relevância mostra-se presente na história da entidade, pois fatores internos ou externos geram grandes interferências no patrimônio destas. Assim, a habilidade do empresário é mensurada pela sua competência de tomada de decisões, e a contabilidade

se tornou uma ferramenta para auxiliar o empresário a tomar a melhor decisão, por meio de informações relevantes, possibilitando a escolha da melhor alternativa naquela instância.

A análise das demonstrações contábeis consiste em avaliar o desempenho econômico, financeiro e patrimonial das empresas, prestando informações pertinentes, em forma de relatórios para auxiliar o gestor na tomada de decisões. Desta forma, o gestor poderá encontrar nas demonstrações contábeis as informações necessárias para a melhor decisão e apoio naquele momento (SANTOS et al., 2009). Existe uma variada gama de demonstrativos contábeis que podem auxiliar os gestores no processo decisório, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Valor Adicionado, e outros.

Desta forma, aplicação das ferramentas de controles internos nas micro e pequenas empresas se tornam indispensáveis, uma vez que elas garantem a segurança dos bens e interesses dessas organizações, evitam a ocorrência de erros e fraudes dentro da empresa, auxiliam os gestores na tomada de decisão e dão precisão e confiabilidade às informações que circulam dentro do ambiente organizacional (SOUZA, 2013). Para que a empresa tenha um nível satisfatório de controle interno, se faz necessária a utilização de instrumentos gerenciais para este fim.

Assim, a contabilidade gerencial surge como um ramo da contabilidade que tem por objetivo auxiliar os administradores de uma organização, para que tomem as melhores decisões, uma vez que os recursos são escassos e tem sempre que escolher entre as melhores alternativas. Nesse sentido, a contabilidade gerencial é voltada para uma melhor gestão dos recursos de uma entidade, por meio de um sistema de informações gerenciais (CREPALDI, 2008).

Santana et al. (2007) ainda menciona que a contabilidade gerencial fornece informações, por meio de relatórios para usuários internos, ou seja, diretamente para os administradores e gestores das organizações. Assim, os relatórios têm por objetivo facilitar o planejamento e controle das decisões internas e ficam disponíveis aos gestores conforme suas necessidades, podendo prestar informações úteis e em tempo hábil.

Os instrumentos gerenciais, de acordo com Stroehler e Freitas (2008) são instrumentos direcionados para usuários internos de uma organização e possuem alta relevância informacional que auxiliam no processo de tomada de decisão. Tais instrumentos são de fácil aplicabilidade em microempresas, por se tratarem de bases de informações disponíveis e relevantes a este público, embora a escritórios contábeis prestem muito mais assessoria em relação à parte fiscal e trabalhista do que gerencial para as empresas que buscam serviços terceirizados. Para os autores, as informações contábeis que estes escritórios prestam às microempresas devem ser transparentes, confiáveis, relevantes, simples, objetivas e que demonstrem um caminho a ser seguido para que se tornem úteis para os gestores.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e survey. Em Santa Catarina, um estudo do Sebrae (2015) demonstrou a predominância das MPes no ramo do comércio, com 43,2% de participação em relação ao número de empresas, comparada com empresas de médio porte que contemplam 25,8% e empresas de grande porte com participação em 32,0%.

Buscando como referência os resultados e a apuração dos dados apresentados acima, provenientes desses estudos e estatísticas, tanto do país como do estado, identifica-se a importância das micro e pequenas empresas na economia e na geração de empregos em meio onde estas empresas estão inseridas. Assim, com base nos dados disponibilizados pela prefeitura municipal de Ibirama, no segundo semestre de 2015, a cidade possuía 163 (cento e sessenta e três) microempresas comerciais, caracterizadas por este estudo como população. A amostra, conseqüentemente, totalizou 65 (sessenta e cinco) empresários que responderam ao instrumento de pesquisa, o que corresponde a aproximadamente 40% da população.

Como instrumento de pesquisa, o estudo fez uso do questionário envolvendo perguntas abertas e fechadas. Além das perguntas que caracterizam as empresas e respondentes, dois constructos foram estruturados. No Quadro 1, são apresentados os itens que compõem a variável Estilos de Liderança. Há uma contextualização de cada item que compõe a referida variável e após isso, por meio da Escala Likert de 1 a 7, os respondentes atribuíam à importância dos componentes da variável conforme aplicava ao seu caso, variando entre nunca e sempre.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa referente Estilos de Liderança

Variável	Itens que compõe a variável	Medidas	Autor
Estilos de liderança	<p>Eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles.</p> <p>Eu sou amigável e acessível.</p> <p>Eu tomo decisões precisas.</p> <p>Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes.</p> <p>Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo.</p> <p>Eu sou capaz de prever o que está por vir.</p> <p>Eu tento inserir minhas ideias no grupo.</p> <p>Eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação.</p> <p>As coisas geralmente acabam como eu prevejo.</p> <p>Eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo.</p> <p>Eu trato todos os membros do grupo como meus iguais.</p> <p>Eu sou preciso na previsão da tendência de eventos.</p> <p>Eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito.</p> <p>Eu aviso antecipadamente as mudanças por vir.</p> <p>Eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo.</p> <p>Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas.</p> <p>Eu sou reservado.</p> <p>Eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida.</p> <p>Eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo.</p> <p>Eu agendo o trabalho a ser feito.</p> <p>Tenho disposição para fazer mudanças.</p> <p>Eu mantenho os padrões de desempenho definidos.</p> <p>Eu me recuso a explicar minhas ações.</p> <p>Peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos.</p> <p>Eu ajo sem consultar o grupo.</p>	Questão 13 Escala Likert 1 a 7 (nunca sempre)	Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipado por Stogdill (1967); Brownell (1985); Otley e Pierce (1995); Moores e Yuen (2001); Luft e Shields (2003); Judge, Piccolo e Iles (2004); Richard (2006); Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008).

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 2, estão elencados os itens relativos aos controles operacionais da empresa, que tem por finalidade o acompanhamento periódico das tarefas executadas pela mesma. Na presente pesquisa, os respondentes atribuem a cada tipo de controle (contas a pagar, a receber, estoques, caixas, custos, vendas, despesas, investimentos e ativos permanentes) a referida importância, por meio da Escala Likert de 1 a 5 (Nada importante – Muito importante).

Quadro 2 - Constructo da pesquisa referente os componentes do controle operacional

Variável	Itens que compõe a variável	Medidas
Controle operacional	<p>Controle de contas a receber</p> <p>Controle de contas a pagar</p> <p>Controle de estoques</p> <p>Controle de caixa</p> <p>Controle de custos</p> <p>Controle de vendas</p> <p>Controle de despesas</p> <p>Controle de investimentos</p> <p>Controle de ativos</p>	Questão 15 Escala Likert 1 a 5 (nada importante – muito importante)

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2009); Dorow (2014); Santos Dorow e Beuren (2016).

A frequência de utilização das demonstrações contábeis como ferramenta de auxílio na tomada de decisão é de suma importância, uma vez que o gestor poderá encontrar nesses instrumentos as informações necessárias para a melhor decisão e apoio naquele momento (SANTOS et al., 2009). Outras questões foram elaboradas com a finalidade de identificar quais as fontes de informações mais utilizadas para tomada de decisão gerencial pelas empresas e quem os empresários consultam para tomar decisões financeiras.

Após coleta dos dados por meio da aplicação do questionário aos microempresários de Ibirama/SC, entre os meses de maio a junho de 2016, os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas do *Microsoft Office Excel*, sendo os resultados apresentados por meio de estatística descritiva, utilizando

tabelas, a fim de proporcionar objetividade nos resultados e assim contribuir com a interpretação das informações fornecidas.

Além da estatística descritiva, utilizou-se o consenso de respostas para que se atinjam os objetivos da presente pesquisa. Para Tastle e Wierman (2007), consenso é uma opinião definida por um grupo de indivíduos ou comunidade que agem como se estes fossem todos, ou seja, um acordo geral. A Equação 1 que define o consenso está exposta na sequência:

$$\text{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Tastle e Wierman (2007), por meio desta fórmula, informam que X é uma variável ordinal (questão); p_i é o percentual associado a cada X_i ; d_x é a amplitude da escala, que neste caso $d_x = 4$ e μ_x é a média. Assim, o Quadro 3 demonstra como o consenso é interpretado:

Quadro 3 - Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do Consenso
$\text{CONS}(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq \text{CONS}(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq \text{CONS}(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq \text{CONS}(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq \text{CONS}(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq \text{CONS}(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$\text{CONS}(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Fonte: Adaptado de Wierman e Tastle (2005, 2007).

Conforme dados, os autores dispõem que o consenso dos respondentes pode variar entre muito forte, forte, moderado, equilíbrio, ou no caso de dissenso pode ser moderado, forte e muito forte, o que demonstra as variações possíveis de respostas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresenta-se as características das empresas, o perfil dos líderes, os estilos de liderança predominantes nas empresas sediadas na cidade de Ibirama/SC. Seguido dos instrumentos de contabilidade gerencial e a importância atribuída aos instrumentos gerenciais para tomada de decisões.

4.1 Caracterização das empresas

Na Tabela 1 estão demonstradas as respostas dos gestores em relação ao tempo que a empresa atua no mercado, número de funcionários vinculados às empresas e como estes gestores classificam o desempenho da empresa em relação aos da concorrência.

Tabela 1 - Tempo da empresa no mercado, números de funcionários e classificação do desempenho empresarial

Descrição dos itens analisados		Quantidade de respondentes	%
Tempo da empresa no mercado	Até um ano	3	5%
	Mais de 01 ano até 05 anos	11	17%
	Mais de 05 anos até 10 anos	10	15%
	Mais de 10 anos até 15 anos	20	31%
	Mais de 15 anos até 20 anos	2	3%
	Mais de 20 anos	19	29%
	Total	65	100%
Números de funcionários	Até 5 funcionários	47	72%
	Mais de 5 até 10 funcionários	15	23%
	Acima de 10 funcionários	3	5%
	Total	65	100%
	Acima da média	18	27%
	Na média	45	69%

Classificação de desempenho em comparação a concorrência	Abaixo da média	1	2%
	Não sei informar	1	2%
	Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao tempo em que as empresas atuam no mercado, há certo equilíbrio entre o tempo de atuação das mesmas, com ênfase apenas para as que estão entre 10 e 15 anos e as que estão mais de 20 anos no mercado, com 31% e 19% das empresas, respectivamente. Tal resultado vai de encontro ao estudo de Santos et al. (2009), que verificaram uma maior concentração de empresas comerciais da cidade de Presidente Getúlio (Santa Catarina) estão há mais de 10 anos no mercado.

De acordo com o IBPT (2013), quase 45% das micro e pequenas empresas que nascem no Brasil morrem em até 5 cinco anos de atividade. Diversas são as causas desse desaparecimento de empresas, como por exemplo, a falta de planejamento e informações do mercado, complexidade tributária e burocracias da legislação brasileira, dificuldade no acesso ao crédito, tecnologias de gestão complexas e de alto custo, brigas de sócios, falências, entre outras causas.

Para o questionamento que envolveu o número de funcionários, observou-se que mais de 70% das empresas possuem 5 ou uma quantidade inferior de funcionários, 23% possuem entre 5 e 10 colaboradores e apenas 5% tem mais de 10 pessoas em seu quadro funcional, também corroborando a pesquisa de Santos et al. (2009), em que todas as empresas comerciais da cidade de Presidente Getúlio (Santa Catarina) viam-se com um quadro de funcionários inferior a 10 (dez).

Na classificação de desempenho em comparação ao da concorrência, foi possível observar que 69% das empresas pesquisadas afirmaram que seu desempenho está acima da média do seu segmento de atividade, ao passo que apenas 2% das empresas classificaram-se abaixo da média no tocante ao desempenho. Cerca de 27% das pesquisadas (18 empresas que participaram da pesquisa) informaram um desempenho na média das outras organizações do ramo comercial com atividades na cidade de Ibirama/SC.

4.2 Caracterização dos gestores

O questionário foi direcionado ao gestor das empresas, ou seja, o líder que tem poder de tomada de decisão. Em relação à caracterização dos respondentes, são explicitados dados referentes ao perfil dos participantes da pesquisa, tal como idade, gênero e participação em cursos de qualificação, conforme apresenta a Tabela 2.

Em relação à idade média, observa-se que mais de 85% dos respondentes tem idade entre 26 e 50 anos, com destaque para o grupo que tem entre 36 e 40 anos (25%) e o grupo que apresenta idades entre 26 e 30 anos, com 23% das respostas. Isto demonstra que jovens abaixo de 25 anos ou pessoas com mais de 50 anos não estão muito presentes na gestão das microempresas comerciais do município de Ibirama.

Tabela 2 - Idade, gênero e participação em cursos dos respondentes

Descrição dos itens analisados		Quantidade de respondentes	%
Idade	Inferior a 25 anos	4	6%
	Entre 26 e 30 anos	15	23%
	Entre 31 e 35 anos	12	18%
	Entre 36 e 40 anos	16	25%
	Entre 41 e 50 anos	13	20%
	Superior a 50 anos	5	8%
	Total	65	100%
Gênero	Masculino	23	35%
	Feminino	42	65%
	Total	65	100%
Participação em cursos	Frequentemente	17	26%
	Com pouca frequência	20	31%
	Raramente	25	38%
	Nunca	2	3%
	Não respondeu	1	1%
	Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o questionamento relacionado ao gênero dos respondentes, observa-se que há predominância do gênero feminino com uma representação de 65% do total, ao passo que o gênero masculino corresponde a 35% do total de respondentes. Tal fato demonstra que grande parte das microempresas comerciais instaladas em Ibirama são controladas por mulheres.

Diante dos dados dispostos na Tabela 2 é perceptível a baixa participação dos gestores em cursos relacionados à gestão, sendo que 38% dos respondentes raramente frequentam cursos para buscar conhecimentos específicos na área. Já 31% relatam que participam pouco de cursos gerenciais, sendo que outros 26% destacam participar frequentemente de aperfeiçoamento para auxiliar na tomada de decisão e controle gerencial. Os que nunca foram ou que não responderam a esse questionamento correspondem a 4% do total. Com a finalidade de identificar o tempo que os respondentes atuam na empresa, apresenta-se a Tabela 3.

Tabela 3 - Tempo que os respondentes atuam na empresa

Tempo na Empresa	Quantidade de respondentes	%
Menos de 5 anos	25	38%
De 6 a 10 anos	11	17%
De 11 a 15 anos	14	22%
De 16 a 20 anos	-	-
De 21 a 25 anos	10	15%
De 26 a 30 anos	03	5%
Mais de 31 anos	02	3%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo em que atuam na empresa, mais de 75% dos respondentes estão há menos de 20 anos atuando na empresa, com destaque especial para os que estão há menos de 5 anos, com 38% das respostas.

4.3 Estilos de liderança predominantes nas empresas sediadas em Ibirama/sc

A presente pesquisa valeu-se de três estilos de liderança evidenciados na literatura para verificar qual é o consenso entre os gestores de microempresas da cidade de Ibirama em relação aos questionamentos sobre o papel do líder com enfoque para a estrutura/tarefa (àquele que define claramente o seu papel e permite que os envolvidos saibam o que é esperado deles); líder que preza a consideração/relacionamento (considera o conforto, bem-estar, status e as contribuições de seguidores); e o estilo com ênfase na produção (objetiva alta produtividade).

Estão evidenciados na Tabela 4 os consensos atribuídos às questões sobre os estilos de liderança analisados. Em relação ao estilo Estrutura/Tarefa, que é caracterizado por Ozsahin, Zehir e Acar (2011) como o estilo de liderança em que o líder é orientado para a realização das tarefas, utilizando os recursos e o pessoal de forma eficiente e mantendo as operações de forma ordenada, foi possível observar que existe um consenso moderado e predominante dos respondentes em relação a este estilo (Estrutura/Tarefa), pois a maior parte das questões envolvendo este estilo demonstrou um consenso no intervalo entre 60% e 79%.

Tabela 4 - Consenso dos líderes em relação aos Estilos de Liderança

Estilo - Estrutura / Tarefa										
	Q1	Q4	Q7	Q10	Q13	Q16	Q18	Q20	Q22	Q24
Média	5,52	5,08	5,28	5,68	4,78	4,81	5,26	5,57	4,97	4,78
COM	61%	53%	66%	78%	58%	61%	65%	68%	60%	57%
TOTAL	3,38	2,71	3,49	4,43	2,77	2,96	3,40	3,79	2,96	2,70
Estilo - Consideração / Relacionamento										
	Q2	Q5	Q8	Q11	Q14	Q17	Q19	Q21	Q23	Q25
Média	6,03	6,08	5,28	6,30	4,97	3,40	5,98	5,51	2,03	2,29
COM	80%	82%	70%	84%	60%	54%	79%	64%	73%	71%
TOTAL	4,85	5,01	3,68	5,31	2,97	1,83	4,75	3,53	1,49	1,62
Estilo - Precisão Preditiva										
	Q3	Q6	Q9	Q12	Q15					
Média	5,28	4,31	4,72	4,52	4,72					
COM	72%	52%	64%	57%	53%					

TOTAL	3,80	2,23	3,03	2,57	2,53
-------	------	------	------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as questões que perfazem o estilo Estrutura/Tarefa de forma individual, foi possível identificar que das 7 (sete) questões que demonstraram entre os respondentes um consenso moderado (entre 60% e 79%), o maior consenso foi para a Q10 “eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo”, pressupondo que os líderes consideram que seus liderados têm pleno conhecimento sobre as suas atitudes nas empresas. Os dados desta questão demonstram resultados similares aos dados apresentados por Dallabona (2014) que identificou para esta questão um consenso forte dos respondentes, o que pressupõe que os líderes deixam claras as atitudes que tomarão.

E a questão com menor consenso moderado (60%) foi a Q22 “eu mantenho os padrões de desempenho definidos”, o que demonstra que os liderados possuem conhecimento sobre as metas de desempenho das empresas. Na sequência têm-se as questões Q1 “eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles” e Q16 “eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas”, o que condiz com a característica deste líder.

Já as questões que demonstraram um consenso em equilíbrio foram as questões: Q4 “eu incentivo o uso de procedimentos uniformes”; Q13 “eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito” e; Q24 “peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos”, ou seja, os líderes das empresas que participaram desta pesquisa demonstraram para essas questões uma opinião equilibrada (consenso no intervalo entre 40% e 59%). De acordo com o pressuposto da teoria contingencial, cada organização possui características específicas em seu meio, e para que a eficácia da gestão seja mantida, cada entidade deve buscar o melhor sistema de gerenciamento baseado em sua própria realidade organizacional e institucional (WATERHOUSE, 1978; OTLEY, 1980; JONES, 1985), supondo que a liderança impacta no gerenciamento organizacional.

Para o estilo Consideração/Relacionamento, descrito na literatura como a forma de liderar preocupado com a melhoria nas relações humanas e na ajuda às pessoas (OZSAHIN; ZEHIR; ACAR, 2011), foi possível observar consensos variados para as questões (consenso forte, moderado e equilíbrio).

Há um forte consenso dos líderes em relação as questões: Q11 (eu trato todos os membros do grupo como meus iguais), com 84%, a questão Q5 (eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo) com 82%, e a questão Q2 (eu sou amigável e acessível) com 80%, ou seja, demonstraram os maiores consensos entre os envolvidos. A Q2 converge com os achados da pesquisa desenvolvida por Dallabona (2014) da qual também identificou um consenso forte, ou seja, apresentou resultados que compreendem o intervalo de 80% a 90% de consenso para essa questão.

As demais questões envolvendo o estilo de liderança Consideração/Relacionamento: Q14 “eu aviso antecipadamente as mudanças por vir”; Q21 “tenho disposição para fazer mudanças”; Q8 “eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação”; Q25 “eu ajo sem consultar o grupo”; Q23 “eu me recuso a explicar minhas ações” e; Q19 “eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo”, demonstraram opiniões moderadas dos líderes das empresas de Ibirama/SC, com 60%, 64%, 70%, 71% 73% e 79% respectivamente. E apenas a questão Q17 (eu sou reservado) demonstrou consenso de opiniões em equilíbrio, divergindo dos dados identificados na pesquisa de Dallabona (2014) que identificou naquele estudo envolvendo líderes de indústrias têxteis, um consenso forte para esse questionamento.

O líder caracterizado com Precisão Preditiva é definido por Stogdill (1963) como aquele que utiliza a argumentação de forma eficaz, exhibe fortes convicções para que o grupo execute as tarefas que são solicitadas e tem capacidade para prever o resultado com precisão, demonstrou consenso em equilíbrio de forma predominante entre os respondentes, identificando três questões no intervalo que define este consenso (entre 40% e 59%) a saber: Q12 “eu sou preciso na previsão da tendência de eventos”; Q15 “eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo” e; Q6 “eu sou capaz de prever o que está por vir” com 57%, 53% e; 52% respectivamente.

Já as questões Q3 “eu tomo decisões precisas” e Q9 “as coisas geralmente acabam como eu prevejo” demonstraram consenso moderado, ou seja, opiniões moderadas para as duas questões, o que pode se pressupor que os líderes consideram pertinentes as decisões tomadas para seus negócios, bem como acreditam que as decisões tomadas foram assertivas, demonstrando resultado conforme previram.

Cruz, Frezatti e Bido (2015) destacam que o comportamento do líder é observado por meio da sua desenvoltura diante das pessoas, atitudes e formas como toma as decisões para a sua empresa, assim

como o relacionamento que mantém com as pessoas ao seu redor e as estratégias que utilizam para alcançar os resultados desejados, fatores que foram identificados neste estudo, observando que os líderes das microempresas ibiramenses têm um comportamento semelhante ao que diz a literatura a respeito de liderança.

Tal observação é vista por meio de consensos fortes em questões como: “eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo”, “eu trato todos os membros do grupo como meus iguais” e “eu sou amigável e acessível” que são típicos comportamentos de líderes e consensos moderados ou fracos para questões como “eu incentivo o uso de procedimentos uniformes”, “peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos” e “ajo sem consultar o grupo”. Assim, observa-se que os gestores das MEs de Ibirama têm comportamento mais característico de liderança do que de chefia.

4.4. Instrumentos de contabilidade gerencial utilizados para decisões

Como meio de auxiliar no processo de tomada de decisão das empresas, estão as fontes de informações fornecidas pela contabilidade gerencial, que tem como objetivo facilitar o planejamento e controle das decisões dos gestores, de modo a maximizar o desempenho da empresa (SANTOS et al., 2014). Na Tabela 5, observam-se quais as principais fontes de informação que auxiliam os gestores na tomada de decisão.

Tabela 5 - Fontes de informações mais utilizadas para tomada de decisão gerencial

Descrição dos itens analisados	Quantidade de respondentes	%	
Quais as fontes de informações mais utilizadas para tomada de decisão gerencial na sua empresa?	Experiência pessoal	49	24%
	Treinamentos/cursos	26	13%
	Universidades	5	2%
	Ações dos concorrentes	7	3%
	Contabilidade	17	8%
	Jornais/livros	7	3%
	Pesquisa de mercado	12	6%
	Ideias dos funcionários	23	11%
	Assessoria	7	3%
	Internet	39	19%
	Relatórios informatizados	11	5%
	Intuição	3	1%
	Outros	0	0%
	Total	206	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, observa-se entre os gestores de microempresas do município de Ibirama que a experiência pessoal ainda é o meio mais utilizado como base na tomada de decisões, com 49 respostas (24% do total), indo de encontro ao estilo de liderança “Precisão Preditiva”, que identificou um consenso de respostas nas questões “eu tomo decisões precisas” e “as coisas geralmente acabam como eu prevejo”, indicando que os gestores utilizam a experiência pessoal para tomar as decisões por confiar no seu instinto.

Santos et al. (2009) identificaram resultados similares, sendo que 43,8% dos pesquisados recorrem às próprias experiências de gestão para tomar decisões futuras. Santos, Dorow e Beuren (2016) identificaram que mais de 70% das decisões das empresas pesquisadas são tomadas com base na experiência pessoal do gestor e apenas 21,95% utilizam informações obtidas com a empresa de contabilidade.

Na sequência das respostas, destaca a internet, os treinamentos/cursos e as ideias dos funcionários, com 19%, 13% e 11% das respostas, respectivamente. A utilização de 11% das ideias de funcionários coincide com o consenso de 70% da questão relacionada à liderança de que “eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação”, o que significa que se ideias boas surgem no grupo, elas são postas em prática pelos gestores. Apesar disso, os respondentes ainda se pautam muito em experiências anteriores para tomar decisões futuras, bem como pesquisas na internet para este mesmo fim.

As consultas à empresa de Contabilidade e aos relatórios informatizados apareceram apenas com 8% e 5% das respostas, respectivamente, o que demonstra que os gestores ainda evitam recorrer à empresa contábil como forma de auxílio na tomada de decisão, uma vez que na visão deles, as empresas

de contabilidade apenas são contratadas para a prestação de serviços burocráticos, como a apuração de impostos e auxílio nas questões trabalhistas, conforme enfatizam Santos, Dorow e Beuren (2016).

A pesquisa também buscou identificar se as informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa em relação às decisões diárias, decisões de financiamento, decisões estratégicas, de investimentos, acompanhamento dos negócios, conforme apresenta a Tabela 6.

Tabela 6 - Contribuição das informações contábeis nos objetivos da empresa

Questionamento	Opções	Quantidade de respondentes	Frequência
As informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa?	Sim, nas decisões diárias	19	19%
	Sim, nas decisões de financiamento	13	13%
	Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal	35	35%
	Sim, nas decisões estratégicas	9	9%
	Sim, nas decisões de investimento	11	11%
	Sem opinião formada	4	4%
	Não contribui	8	8%
	Total	99	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os gestores que participaram da pesquisa utilizam as informações contábeis muito mais para acompanhamento dos negócios e atendimento à parte legal (35% das respostas) do que como auxiliador nas decisões tomadas diariamente, nas decisões de financiamento ou investimento (19%, 13% e 11%, respectivamente).

Isto ocorre porque nem sempre as informações fornecidas pela contabilidade refletem a real situação econômica e financeira das micro e pequenas empresas (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016) o que poderia gerar decisões distorcidas que não se aplicariam de maneira correta.

Uma parcela significativa das respostas (12%) diz respeito a gestores que não tem opinião formada sobre isso ou que as informações contábeis não contribuem para os objetivos organizacionais, o que demonstra que os gestores veem muito mais a empresa de contabilidade como um auxílio para o atendimento à parte burocrática (fiscal, trabalhista) do que um auxiliador para tomada de decisões na empresa.

Tal achado é similar ao estudo por Santos, Dorow e Beuren (2016), em que mais de 65% das respostas enquadraram as informações contábeis como auxiliares no atendimento à parte legal da empresa.

4.5 Importância atribuída aos instrumentos gerenciais conforme percepção dos líderes organizacionais

Miranda, Freire e Saturnino (2009), Santos et al. (2009) e Santos (2014) elaboraram estudos que concluíram que os gestores de micro e pequenas empresas dão importância às informações fornecidas pela contabilidade como auxiliar no processo decisório, ao passo que estudos como o de Silva et al. (2010), Almeida, Azevedo e Oliveira (2012) e Santos, Dorow e Beuren (2016) concluíram que os gestores não utilizam das informações contábeis e ferramentas gerenciais de controle, seja porque desconhecem o uso delas ou porque as informações fornecidas pela contabilidade não representam a real situação da empresa.

Assim, a Tabela 7, tem como objetivo apresentar o consenso dos gestores das microempresas sediadas em Ibirama, em relação à importância atribuída aos controles gerenciais (controles de fluxo de caixa, estoques, contas a pagar, entre outros).

Tabela 7 - Consenso dos líderes em relação à importância dos controles operacionais

Importância dos controles operacionais									
	Q15a	Q15b	Q15c	Q15d	Q15e	Q15f	Q15g	Q15h	Q15i
Média	4,58	4,63	4,03	4,45	4,22	4,38	4,34	3,92	3,62
CON	89%	90%	81%	86%	82%	85%	82%	82%	77%

TOTAL	4,07	4,16	3,28	3,82	3,47	3,73	3,55	3,21	2,80
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio da Tabela 4, é possível observar que existe pelo menos algum grau de consenso em relação à importância atribuída pelos respondentes aos controles operacionais. À exceção das questões Q15h (controle de investimentos) e Q15i (controle de ativos permanentes), as demais apresentaram médias superior a 4, o que indica que a maior parte dos gestores pesquisados consideram importante ou muito importante utilizar os controles operacionais como auxiliares na tomada de decisão.

Em relação ao consenso dos respondentes, 8 das 9 questões apresentaram consenso forte ou muito forte para a importância atribuída aos controles operacionais. A questão 15i (controle de ativos permanentes) foi a que apresentou o menor consenso (77%), classificando-se como consenso moderado. As questões Q15a, Q15c, Q15d, Q15e, Q15f, Q15g e Q15h (controle de contas a receber, controle de estoques, caixa, custos, vendas, despesas e investimentos, respectivamente) apresentaram consenso forte entre os respondentes (entre 80% e 90%), demonstrando que a maioria dos pesquisados atribuem grande importância a essas tipologias de controles.

Assim, os dados podem ser relacionados à Teoria da Contingência que apresenta dois pressupostos básicos, sendo que não há uma única forma de se organizar um ambiente e qualquer forma de organização pode não ser tão eficaz como deveria (GALBRAITH, 1973 apud BETTS, 2011), que significa dizer que os gestores precisam constantemente se adequarem ao ambiente organizacional, buscando informações adicionais para suporte na tomada de decisão. A questão Q15b (controle de contas a pagar) apresentou consenso de 90% entre os gestores das MEs de Ibirama, o que é considerado um consenso de opiniões muito forte entre os respondentes. Tal consenso aponta que, na visão dos gestores de microempresas, o controle de contas a pagar é o mais importante dos controles elencados, uma vez que honrar com os compromissos é fundamental para que a empresa tenha continuidade no mercado (SEBRAE - MG, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Objetivando analisar a percepção dos líderes de microempresas comerciais sediadas no Alto Vale do Itajaí, Sul do Brasil, sobre os estilos de liderança e os instrumentos gerenciais utilizados para alavancagem organizacional, constatou-se na amostra de 65 empresas, com relação ao tempo em que atuam no mercado, um certo equilíbrio entre o tempo de atuação das mesmas, com ênfase apenas para as que estão entre 5 a 15 anos. Por se tratar de microempresas, observou-se que a maioria possui um quadro de até 10 funcionários. Na classificação de desempenho em comparação ao da concorrência, foi possível observar que a maioria das empresas pesquisadas afirmou que seu desempenho está acima da média do seu segmento de atividade.

Quanto ao perfil dos respondentes, foi possível observar que mais de 85% dos respondentes tem idade entre 26 e 50 anos, isto demonstra que jovens abaixo de 25 anos ou pessoas com mais de 50 anos não estão muito presentes na gestão das microempresas comerciais do município de Ibirama. Quanto ao gênero dos respondentes, observa-se que há predominância do gênero feminino.

Em relação aos estilos de liderança, o estilo Estrutura/Tarefa, que é caracterizado por Ozsahin, Zehir e Acar (2011) como o estilo de liderança em que o líder é orientado para a realização das tarefas, utilizando os recursos e o pessoal de forma eficiente e mantendo as operações de forma ordenada, foi possível observar que existe um consenso moderado e predominante dos respondentes em relação a este estilo (Estrutura/Tarefa), pois a maior parte das questões envolvendo este estilo demonstrou um consenso no intervalo entre 60% e 79%. Para o estilo Consideração/Relacionamento, descrito na literatura como a forma de liderar preocupado com a melhoria nas relações humanas e na ajuda às pessoas (OZSAHIN; ZEHIR; ACAR, 2011), foi possível observar consensos variados para as questões (consenso forte, moderado e equilíbrio).

O líder caracterizado com Precisão Preditiva é definido por Stogdill (1963) como aquele que utiliza a argumentação de forma eficaz, exhibe fortes convicções para que o grupo execute as tarefas que são solicitadas e tem capacidade para prever o resultado com precisão, demonstrou consenso em equilíbrio de forma predominante entre os respondentes.

Observou-se entre os gestores de MEs do município de Ibirama que a experiência pessoal ainda é a principal fonte de informação que auxilia os gestores na tomada de decisão. Indicando que os gestores utilizam a experiência pessoal para tomar as decisões por confiar no seu instinto convergindo ao

estilo de liderança da Precisão Preditiva. Outro destaque são a internet, os treinamentos/cursos e as ideias dos funcionários.

Concluiu-se que a maioria dos pesquisados atribuem grande importância aos controles, sendo que o controle de contas a pagar é o mais importante dos controles elencados. Quanto à utilização dos instrumentos gerenciais (formação do preço de venda, orçamento, gráfico e planilhas eletrônicas, planejamento tributário, cálculo do ponto de equilíbrio, entre outros), foi possível observar que nunca ou poucas vezes os gestores utilizam tais instrumentos para tomada de decisão, considerando que o planejamento tributário é o menos utilizado.

Para estudos complementares, uma das sugestões é a replicação do estudo em forma de entrevista para os líderes e também aos contadores, para que os resultados apresentados possam ser comparados à desta pesquisa, sugerindo a inclusão de questões em que os líderes possam demonstrar as fragilidades gerenciais que enfrentam no dia-a-dia da gestão. Como este estudo envolveu apenas microempresas, outra sugestão é aplicar uma pesquisa com pequenas e médias empresas, para entender a realidade dessas organizações para fins comparativos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. F.; AZEVEDO, T. C., OLIVEIRA, M. S. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 6, n. 2, p. 89-106, 2012.
- ACAR, A. Z. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 58, p. 217-226, 2012.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1991.
- BETTS, S. C. Contingency theory: science or technology?. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, v. 1, n. 8, p. 123-130, 2011.
- CREPALDI, S. A. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- CRUZ, A.P.C.; FREZATTI, F.; BIDO, D.S. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, p. 772, 2015.
- DALLABONA, L. F. Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina. 420 p. Tese (Doutorado em Contabilidade e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, 2014.
- DOROW, D. R. Práticas gerenciais adotadas por micro e pequenas empresas da região do Alto Vale do Itajaí-SC. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí – CEAVI, 2014. 105 p.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.
- FERREIRA JUNIOR, A. N.; SILVA, T. B. J.; LIMA FILHO, R. N. A influência da contabilidade gerencial no desempenho econômico – financeiro das empresas de cerâmica vermelha de Senhor do Bonfim – BA. *Revista de Gestão, Contabilidade e Finanças*, v. 1, n. 1, p. 72-85, 2011.
- JAGO, A. G.; VROOM, V. H. Hierarchical Level and Leadership Style. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 18, p. 131 - 145, 1977.
- JONES, C. S. An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. *Accounting, Organizations and Society*, v. 10, n. 3, p. 303-328, 1985.
- MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R.; SATURNINO, O. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os Contadores Necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, v. 19, n. 1, p. 131-151, 2009.
- MOREIRA, R.L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; ANGOTTI, M.; COLAUTO, R.D. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista contemporânea de Contabilidade*, UFSC, Florianópolis, v.10,n.19, p.119-140, jan./abr., 2013.
- OZSAHIN, M.; ZEHIR, C.; ACAR, A. Z. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 1546–1559, 2011.
- OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

- PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H. Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 29, p. 1081-1090, 2011.
- REIS, Z. R. Micro e pequenas empresas: a importância de aprender e empreender. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, 2006. 170 p.
- SANTANA, A.F.B.; CIUPAK, C.; KUHN, I.N.; TISOTT, S.T. Diagnóstico e análise da utilização da contabilidade gerencial nas micro, pequenas e médias empresas da cidade de Cruz Alta – RS. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16º, 2007. João Pessoa – PB. Anais... João Pessoa, 2007.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE – MG (2016). Como elaborar controles financeiros. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/Imagens/Como%20Elaborar%20Controles%20Financeiros.pdf>>. Acesso em: 25 Set. 2016.
- SANTOS, V.; RENGEL, S.; PATERNO, A. A. P.; BEUREN, I. M. 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, 2009.
- SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, v. 8, n. 1, p. 153, 2016.
- SILVA, D. J. C.; MIRANDA, L. C.; FREIRE, D. R.; ANJOS, L. C. M. Para que Serve a Informação Contábil nas Micro e Pequenas Empresas? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010.
- SOUZA, L. A importância do controle interno em micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço preparatório para as provas de vestibulares. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. 23 p.
- STOGDILL, R. M., *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire*. Bureau of Business Research, Ohio State University, 1963.
- STROEHER, A. M.; FREITAS, H.. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica RAUSP-e*, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2008.
- TREWATHA, R. L.; VAUGHT, B. The role of preferred leader behavior, managerial demographics, and interpersonal skills in predicting leadership style. *Journal of Behavioral Economics*, v. 16, n. 1, 1987.
- VITE, L. C. Managerial profile. *Engineering Management International*, v. 1, n. 1, p. 57-61, 1981.
- WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978.