

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Juliana Gonçalves de Araújo

**RELAÇÕES ENTRE FONTES DE FINANCIAMENTO E
PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL ADOTADAS EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO POLO
TÊXTIL DO AGRESTE DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Recife

2017

Juliana Gonçalves de Araújo

**RELAÇÕES ENTRE FONTES DE FINANCIAMENTO E
PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL ADOTADAS EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO POLO
TÊXTIL DO AGRESTE DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Orientadora: Prof. Dr^a Umbelina Cravo Teixeira Lagioia

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutora em Administração do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife

2017

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A663r	<p data-bbox="399 1305 1418 1489">Araújo, Juliana Gonçalves de Relações entre fontes de financiamento e práticas de controle gerencial adotadas em micro e pequenas empresas: um estudo no polo têxtil do agreste do estado de Pernambuco / Juliana Gonçalves de Araújo. - 2017. 227 folhas: il. 30 cm.</p> <p data-bbox="399 1523 1418 1680">Orientadora: Prof^a. Dra. Umbelina Cravo Teixeira Lagioia. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2017. Inclui referência e apêndices.</p> <p data-bbox="399 1713 1418 1825">1. Pequenas e médias empresas – finanças. 2. Financiamentos de projetos. 3. Contabilidade gerencial. I. Lagioia, Umbelina Cravo Teixeira (Orientadora). II. Título.</p> <p data-bbox="399 1892 686 1930">658 CDD (22.ed.)</p> <p data-bbox="941 1892 1418 1930">UFPE (CSA 2017 – 145)</p>
-------	---

Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**RELAÇÕES ENTRE FONTES DE
FINANCIAMENTO E PRÁTICAS DE CONTROLE
GERENCIAL ADOTADAS EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO POLO
TÊXTIL DO AGRESTE DO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

Juliana Gonçalves de Araújo

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de março de 2017.

Banca Examinadora:

Prof.^a Umbelina Cravo Teixeira Lagioia, Dr.^a, UFPE (Orientadora)

Prof.^a Joséte Florencio dos Santos, Dr.^a, UFPE (Examinadora Interna)

Prof. André de Souza Melo, Dr., UFRPE (Examinador Externo)

Prof. Ricardo de Santana Malagueño, Dr., UEA (Examinador Externo)

Prof. Wilson Toshiro Nakamura, Dr., UPM (Examinador Externo)

Resumo

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante na economia local e nacional. Este estudo tem como objeto as micro e pequenas empresas localizadas no Arranjo Produtivo Local (*cluster*) de Confecções do Estado de Pernambuco, e objetiva verificar como as fontes de financiamento de tais empresas influenciam na adoção de práticas de controle gerencial. A escolha por esse *cluster* justifica-se por ser reconhecido como um dos principais polos de confecção do país e da América Latina. Para alcançar seu objetivo, este estudo utilizou-se de duas abordagens metodológicas: quantitativa, através da coleta de questionários, e qualitativa, por meio de realização de entrevistas com empresários e *stakeholders* (principalmente financiadores das empresas). Constatou-se que as práticas gerenciais de contabilidade utilizadas estão voltadas, em sua maioria, ao registro e acompanhamento dos custos da produção e à gestão de caixa. As práticas menos usadas são as de Balanced Scorecard e de método de custeio ABC, comportamento que correspondeu ao esperado, em razão de tais práticas serem consideradas mais complexas, ao passo em que as micro e pequenas empresas tendem a utilizar práticas mais simplificadas. Observou-se que os recursos próprios, abrangendo os recursos pessoais do proprietário, são a fonte mais utilizada, seguidos dos créditos junto aos fornecedores. Verificou-se que há associação negativa entre o nível de adoção de práticas gerenciais de contabilidade e o financiamento através de familiares, bem como que as fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade. O estudo não conseguiu, por meio de regressões, verificar explicação consistente para a influência das fontes de financiamento sobre a gestão, embora a análise conjunta com as entrevistas tenha promovido o entendimento da existência de um ciclo de retroalimentação entre a adoção das práticas gerenciais de contabilidade e as fontes de financiamento. Esse resultado indica que empresas que adotam práticas gerenciais de contabilidade (*ex ante*) conseguem melhores opções de financiamento, e o acesso a esses recursos (obtenção de financiamento) gera um maior controle nas organizações a fim de gerir melhor os recursos obtidos.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Fontes de Financiamento. Práticas Gerenciais de Contabilidade.

Abstract

Micro and small enterprises play a pivotal role in the local and national economy. The object of this study are the micro and small enterprises situated in the cluster of garment of the state of Pernambuco, Brazil. It aims to verify how the sources of funding of such companies influence the adoption of management control practices. This cluster was chosen because it is one of the most important centers of clothing manufacturing of the country and Latin America. To reach its objective, this study applied two methodological approaches: quantitative, through the collection of questionnaires, and qualitative, through interviews with entrepreneurs and stakeholders (mainly corporate financiers). It was verified that the adopted accounting practices are mostly focused on the book keeping and monitoring of production costs and cash management. The least used practices are those of Balanced Scorecard and ABC costing method, as expected, since such practices are considered more complex, whereas micro and small companies tend to use more simplified ones. It was also observed that personal resources are the most used funding source, followed by credits with suppliers. It was found that there is a negative association between the level of adoption of management accounting practices and financing through family members, as well as that the sources of financing are associated with different accounting practices. This study was unable to verify through regressions a consistent explanation for the influence of sources of funding on management accounting practices, although the joint analysis with the interviews has provided the understanding of the existence of a feedback loop between the adoption of management accounting practices and sources of funding. This result indicates that firms adopting ex ante accounting practices have better financing options, and access to these resources (obtaining financing) generates greater control in organizations in order to better manage the resources obtained.

Keywords: Micro and Small Enterprises. Sources of Funding. Management Accounting Practices.

Agradecimentos

Antes de mais nada, agradeço a Deus pela força e sustento dado durante todo este período de “vida acadêmica”, que não é nada fácil. Agradeço à minha família pela compreensão e pelo apoio, tolerando meu distanciamento em períodos turbulentos como a escrita da dissertação, tese e *deadlines* das submissões de artigos. Não fosse por eles, talvez não optasse pela carreira acadêmica. Ensinarão-me a perseverar, desde pequena, no mundo dos estudos, seja meu pai, no acompanhamento diário das tarefas de casa, ou minha mãe, professora desde sempre, estimulando um ambiente de muita dedicação ao aprendizado e aos seus queridos alunos. Ao meu namorado, que, em todos os momentos, esteve disposto em ajudar, e à sua paciência sem fim com os meus compromissos do doutorado. Oficialmente o revisor de dissertação, tese e artigos submetidos a congressos, tanto em inglês quanto em português. Não teria chegado até aqui sem qualquer ida ao hospital durante o doutorado se não fosse por ele. Agradeço também aos meus sogros, que, talvez mesmo sem saber, me apoiaram grandemente para que tudo fosse possível, pelo abrigo e por aceitarem minha constante presença em suas rotinas. Além do mais, nada teria acontecido sem o apoio incondicional da minha orientadora, Umbelina Lagioia, pelos 7 anos de orientação e mentoria intensos! 7 anos de muitos prazos, muitas conversas, risadas, reuniões, sufoco e alegrias. Obrigada pela paciência e companhia, Profe. Nada disso seria possível sem sua participação. Aos professores de mestrado e doutorado, e membros da banca, em especial ao professor Ricardo Malagueño, que tem feito grandes observações e tem estado disponível para avaliar e criticar o trabalho durante este período de doutorado. Obrigada aos meus antigos e novos amigos e colegas de turma! Sem eles as aulas e encontros na UFPE não teriam tantas risadas. Por fim, agradeço àqueles que, de algum modo, me deram apoio durante meu desespero, e aqueles que revisaram, criticaram e avaliariam esse trabalho: Tiago Barreto, Rita Vianna, Valdemir, professor Vicente (quanta disponibilidade!), professor André Melo, Felipe (doutorando do PIMES) e Marcelo Pimentel, pela paciência. Todos eles, de alguma forma, me passaram confiança e apoio durante a elaboração desta tese. Obrigada!

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura do Referencial Teórico	22
Figura 2 - Fontes de Recursos e Continuidade das Empresas	30
Figura 3 - Ciclo Financeiro das Organizações.....	31
Figura 4 - Comparação entre Modelos de Ciclo de Vida	33
Figura 5 - Hierarquia Temática do Escopo Literário sobre a Contabilidade Gerencial	36
Figura 6 - Desenho do Sistema de Controle Gerencial	37
Figura 7 - Santa Cruz do Capibaribe, 1903	58
Figura 8 - Moda Center Santa Cruz.....	59
Figura 9 - Estágios do Ciclo de Vida Organizacional e Fontes de Financiamento	61
Figura 10 - Exemplo de Elaboração do Roteiro de Entrevista	68
Figura 11 - Sequência da Coleta de Dados – Estratégia Explanatória Sequencial.....	70
Figura 12 - Técnicas Multivariadas Mais Comuns.....	75
Figura 13 - Exemplo de Ajuste da Curva Logística	79
Figura 14 - Atribuições do Contador.....	87
Figura 15 - Motivação para Abrir o Negócio	88
Figura 16 - Prestação de Contas	91
Figura 18 - Motivações das Diferenças entre o Preço Estabelecido e o Alcançado.....	96
Figura 19 - Scree Plot da Análise de Cluster - Perfil.....	100
Figura 20 - Scree Plot em Barras da Análise de Cluster - Perfil	101
Figura 21 - Dendograma da Análise de Cluster	102
Figura 22 - Matrizes Anti-Imagem da Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Iniciais	108
Figura 23 - Matrizes Anti-Imagem da Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Iniciais	112
Figura 24 - Scree Plot dos Fatores – Preferência pelas Fontes de Financiamento	117
Figura 25 - Scree Plot dos Fatores – Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	121
Figura 28 - Características de Financiamentos (Bygrave e Hunt, 2004).....	150
Figura 29 - Controle de Mercadorias – Jan a Maio de 2016 (Entrevistado 1)	167
Figura 30 - Controle de Mercadorias – Jun a Nov de 2016.....	167
Figura 31 - Relação entre as Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento	174

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ciclo de Vida Financeira da Firma.....	29
Tabela 2 - Vantagens das Pequenas Empresas x Grandes Empresas	43
Tabela 3 - Amarração Teórica e de Objetivos Específicos com as Hipóteses	54
Tabela 4 - Fundamentação e Estrutura do Questionário – Bloco de Perfil	64
Tabela 5 - Aspectos de um Estudo de Métodos Mistos.....	69
Tabela 6 - Perfil dos Entrevistados.....	73
Tabela 7 - Técnicas Utilizadas para Testar as Hipóteses.....	80
Tabela 8 - Etapas dos Procedimentos Metodológicos	83
Tabela 9 – Sumarização da utilização das técnicas de análise e seus objetivos.....	83
Tabela 10 - Sumarização dos Resultados do Primeiro Bloco (Perfil)	86
Tabela 11 - Resultado das Correlações de Spearman entre as Variáveis de Perfil	89
Tabela 12 - Sumarização dos Resultados Encontrados no Bloco 2.....	93
Tabela 13 - Sumarização dos Resultados Encontrados no Bloco 2.....	97
Tabela 14 - Variação Percentual dos Coeficientes de acordo com o Número de Agrupamentos	102
Tabela 15 - Teste de Normalidade – Variáveis de Perfil.....	103
Tabela 16 - Teste Kruskal Wallis para Validação da Análise de Cluster.....	104
Tabela 17 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 1.....	105
Tabela 18 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 2.....	105
Tabela 19 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 3.....	106
Tabela 20 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos Iniciais	107
Tabela 21 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (1)	109
Tabela 22 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (2)	109
Tabela 23 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (3)	110
Tabela 24 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (4)	110
Tabela 25 - Variância Explicada – Fontes de Financiamento na Gestão	111
Tabela 26 - Matriz Rotacionada dos Componentes.....	113
Tabela 27 - Fatores Encontrados para as Fontes de Financiamento na Gestão.....	113
Tabela 28 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (1)	114
Tabela 29 - Matriz Anti-Imagem Editada (1).....	115
Tabela 30 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (2)	115
Tabela 31 - Matriz Anti-Imagem Editada (2).....	115
Tabela 32 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (3)	116
Tabela 33 - Matriz Rotacionada dos Componentes – Preferência pelas Fontes de Financiamento	118
Tabela 34 - Fatores Resultantes da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento	119
Tabela 35 - Teste KMO da Análise Fatorial das Práticas Gerenciais de Contabilidade (1)...	120
Tabela 36 - Matriz Rotacionada dos Componentes – Práticas Gerenciais de Contabilidade.	122
Tabela 37 - Teste KMO da Análise Fatorial das Práticas Gerenciais de Contabilidade (2)...	123
Tabela 38 - Fatores das Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	124

Tabela 39 - Correlação de Spearman entre os Clusters e a Média/Score das Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	125
Tabela 40 - Correlação entre Variáveis de Perfil e a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	125
Tabela 41 - Correlação de Spearman entre Escolaridade e Fontes de Financiamento	126
Tabela 42 - Correlação de Spearman entre Escolaridade e os Fatores das Preferências das Fontes de Financiamento	127
Tabela 43 - Correlação de Spearman entre Porte e Preferência pelas Fontes de Financiamento	128
Tabela 44 - Correlações de Spearman entre Variáveis de Tamanho e Fontes de Financiamento no Início do Negócio	129
Tabela 45 - Correlações de Spearman entre Variáveis de Tamanho e Fontes de Financiamento no Gestão do Negócio	129
Tabela 46 - Correlação de Spearman entre o Perfil e as Preferências pelas Fontes de Financiamento	130
Tabela 47 - Correlação de Spearman entre os Clusters de Perfil e os Fatores dos Financiamentos.....	131
Tabela 48 - Correlação de Spearman entre a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Empréstimos	132
Tabela 49 - Correlação de Spearman entre a Média do Uso das Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Dívidas no Início do Negócio	132
Tabela 50 - Correlação Parcial entre Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Dívida - controlada pelo tempo de existência.....	133
Tabela 51 - Correlação de Spearman entre a Média das Práticas Gerenciais e a Fonte de Financiamento Familiar na Gestão	133
Tabela 52 - Correlação entre a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fonte de Financiamento Familiar no Início do Negócio	134
Tabela 53 - Correlação de Spearman entre a Média do Uso e Assistência Familiar no Início do Negócio.....	134
Tabela 54 - Teste de Normalidade dos Fatores	135
Tabela 55 - Correlação entre os Fatores de Financiamento e Práticas Gerenciais	136
Tabela 56 - Correlação entre os Fatores das Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Fontes de Financiamento.....	137
Tabela 57 - Resumo dos Modelos	139
Tabela 58 - Coeficientes da Regressão	139
Tabela 59 - Anova	140
Tabela 60 - Teste de Normalidade - Resíduos a Regressão	140
Tabela 61 - Variáveis na Equação - Regressão Logística	141
Tabela 62 - Variáveis não Presentes na Equação	141
Tabela 63 - Resumo dos Resultados das Hipóteses.....	142
Tabela 64 - Caracterização dos Entrevistados	144

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Questão de Pesquisa.....	16
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	Justificativa e Motivação da Pesquisa.....	17
1.3.1	Por que o cluster de confecções?.....	18
1.3.2	Contribuições Teóricas.....	19
1.3.3	Contribuições Práticas.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Estrutura de Capital e Fontes de Financiamento.....	23
2.1.1	Teoria da Estrutura de Capital.....	23
2.1.1.1	Pecking Order Theory.....	23
2.1.1.2	Static Trade-Off Theory.....	24
2.1.2	Estrutura de Capital e as Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	25
2.2	Teoria do Ciclo de Vida Organizacional.....	28
2.3	Contabilidade e Sistema de Controle Gerencial.....	33
2.3.1	Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	36
2.3.1.1	Práticas Gerenciais de Contabilidade nas Micro e Pequenas Empresas.....	38
2.4	Evidências Empíricas.....	39
2.4.1	Fontes de Financiamento das Pequenas Empresas.....	39
2.4.2	Práticas Gerenciais de Contabilidade das Pequenas Empresas.....	41
2.5	Hipóteses do Estudo.....	48
2.5.1	O tamanho da empresa e suas práticas gerenciais de contabilidade.....	48
2.5.2	A escolaridade dos proprietários e as fontes de financiamento.....	49
2.5.3	O tamanho da empresa e as fontes de financiamento.....	50
2.5.4	As práticas gerenciais de contabilidade e as fontes de financiamento.....	51
2.5.5	As práticas gerenciais de contabilidade e os recursos familiares.....	51
2.5.6	As fontes de financiamento e as diferentes práticas gerenciais de contabilidade.....	52
2.5.7	Recursos familiares como explicação do menor uso das práticas gerenciais de contabilidade.....	53

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1	Background da Pesquisa	55
3.2	Contextualização das Micro e Pequenas Empresas e o Polo de Confeções	56
3.2.1	O Polo de Confeções	57
3.3	Delineamento da Pesquisa.....	59
3.4	Definição da Abordagem Metodológica.....	61
3.4.1	Abordagem Quantitativa	62
3.4.2	Abordagem Qualitativa	67
3.4.3	Métodos Mistos	69
3.5	Definição da População e Amostra da Pesquisa	70
3.6	Procedimentos da Coleta de Dados	71
3.6.1	Questionários.....	71
3.6.2	Entrevistas	72
3.7	Técnicas de Análise.....	74
3.7.1	Análise Quantitativa	74
3.7.1.1	Cluster Analysis.....	76
3.7.1.2	Análise Fatorial (AF).....	76
3.7.1.3	Correlação de Spearman	77
3.7.1.4	Regressão: Linear, Logística e Ordinal	78
3.7.2	Análise Qualitativa	81
3.8	Sumarização dos Procedimentos Metodológicos	83
4	ANÁLISE DOS DADOS	84
4.1	Abordagem Quantitativa	84
4.1.1	Primeiro Bloco: Perfil	84
4.1.1.1	Análise Descritiva.....	84
4.1.1.2	Inferências estatísticas relacionadas ao perfil (primeiro bloco).....	88
4.1.2	Segundo Bloco: Tomada de Decisão, Gestão e Fontes de Financiamento	89
4.1.2.1	Análise Descritiva.....	89
4.1.2.2	Algumas inferências entre as variáveis de financiamentos e tomada de decisão (Segundo Bloco).....	94
4.1.3	Terceiro Bloco: Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	94
4.1.3.1	Análise Descritiva das Práticas Gerenciais de Contabilidade	94
4.1.3.2	Inferências Acerca das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Estratégias (Terceiro Bloco)	98
4.1.4	Análise de Cluster (Cluster Analysis)	99
4.1.4.1	Análise de Cluster do Perfil.....	99

4.1.5	Análise Fatorial	107
4.1.5.1	Análise Fatorial das Fontes de Financiamento	107
4.1.5.1.1	Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Inicial.....	107
4.1.5.1.2	Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Durante a Gestão	108
4.1.5.1.3	Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento	114
4.1.5.2	Análise Fatorial das Práticas Gerenciais	120
4.1.5.2.1	Resultado da Análise do Uso de Práticas Gerenciais	120
4.1.6	Análise das Hipóteses.....	124
4.1.6.1	Porte da Empresa e Utilização das Práticas Gerenciais de Contabilidade	124
4.1.6.2	Nível de Escolaridade e Fontes de Financiamento	126
4.1.6.3	Porte da Empresa e Preferência pelas Fontes de Financiamento.....	128
4.1.6.4	Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento – Dívida	131
4.1.6.5	Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento – Família	133
4.1.6.6	Diferentes Fontes de Financiamento e as Diferentes Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	135
4.1.6.7	Recursos Familiares e Práticas Gerenciais de Contabilidade.....	138
4.2	Abordagem Qualitativa	143
4.2.1	Perfil dos Entrevistados: a tradição, a influência da família e experiência prévia ...	143
4.2.2	A Família como Fonte de Financiamento: Fontes Internas, Dívida ou Capital Próprio?	148
4.2.3	Financiamento Bancário.....	153
4.2.3.1	Os Recursos Bancários: os Altos Juros e a Burocracia	153
4.2.3.2	As Políticas Públicas e o Microcrédito como Alternativa de Financiamento: Elas Atendem às Demandas?.....	161
4.2.4	A Informalidade nas Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Relações com as Fontes de Financiamento	166
4.3	Breve Discussão dos Resultados	172
5	CONCLUSÃO	175
5.1	Considerações Finais	175
5.2	Propostas para Pesquisas Futuras.....	178
5.3	Limitações da Pesquisa.....	179
	REFERÊNCIAS	180
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	203
	APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA (EMPRÉSÁRIOS)	210
	APÊNDICE C – RESULTADOS E TABELAS DA ANÁLISE DESCRITIVA	212

APÊNDICE D - RESULTADOS E TABELAS SECUNDÁRIAS PARA ANÁLISE.....220

1 INTRODUÇÃO

As pequenas organizações apresentam crescente relevância no ambiente econômico de países desenvolvidos e emergentes, possuindo destaque quanto à capacidade de gerar empregos e de aumentar potencialmente a quantidade de negócios. Segundo relatório do SEBRAE, em 2013, tal segmento representava, no Brasil, 98,2% das empresas formais, 52,1% do total dos empregos existentes e 41,4% da massa salarial (SEBRAE, 2014)¹.

Apesar de sua relevância, os estudos sobre essas entidades emergiram, de forma seminal, somente em 1953, por meio do trabalho de Christensen, que demonstrou como as pequenas e médias empresas possuíam características específicas, com alto grau de centralização de poder, de gestão e de propriedade (CHRISTENSEN, 1953). Segundo Ribeiro, Corrêa e Souza (2012), apenas na década de 1980 o interesse em pesquisas relacionadas ao tema despontou, e Boocock (1990) atribui ao *Bolton Committee* a iniciativa pioneira de fornecer informações detalhadas sobre os financiamentos das pequenas empresas do Reino Unido, em 1970, promovendo um cenário propenso ao interesse acadêmico na área.

A partir de então, diversas temáticas sobre o segmento foram desenvolvidas, tais como a remuneração dos gestores das pequenas empresas (WATSON, 1994; WATSON., 1994; WATSON *ET AL.*, 1996), o processo de internacionalização (CALOF E VIVIERS, 1995), seus sistemas de informação e tecnologia (LIM E GOH, 1995; MCGREGOR E GOMES, 1999), o treinamento e recursos humanos (WONG *ET AL.*, 1997), as redes locais (PANICCIA, 1998), questões de gênero (MUKHTAR, 1998), sucesso (LIN, 1998) e inovação (MOTWANI *ET AL.*, 1999).

Os pequenos negócios possuem características específicas que podem transformar-se em dificuldades para os gestores. Segundo Stroehrer e Freitas (2008), dentre as principais dificuldades encontradas estão o acesso ao crédito, a falta de mão de obra qualificada, a elevada carga tributária e a não compreensão das práticas financeiras, contábeis e de gestão.

Tal cenário favorece um ambiente de informalidade e incentivo à criação de meios alternativos frente ao financiamento clássico advindo de instituições financeiras. A exemplo, citem-se os financiamentos informais, através de familiares e amigos, os quais tendem a não

requererem informações elaboradas, além de também não exigirem elevadas taxas de juros (ABDULSALEH E WORTHINGTON, 2013).

Berger e Udell (1998) afirmam que as pequenas empresas costumam recorrer aos financiamentos de origem familiar, ao crédito comercial (*trade credit*), ou, ainda, aos investidores-anjo.

Ayyagari, Demirgüç-Kunt e Maksimovic (2010) evidenciaram em seus estudos que, apesar do uso de fontes alternativas de financiamento, e da consequente informalidade nas práticas adotadas na gestão das micro e pequenas empresas, algumas evidências na China, por exemplo, demonstram que os financiamentos informais advindos de familiares, amigos e fornecedores são fatores que promovem o crescimento das pequenas empresas.

As evidências corroboram a ideia de que as empresas, em seus estágios iniciais, recorrem a tais fontes informais, seja pelo acesso mais fácil a estas, pelas dificuldades em obtenção no mercado formal ou pelo receio em diminuir seu poder no processo decisório.

Por outro lado, Lee e Persson (2016) afirmam que empréstimos familiares podem vir com custos ocultos (*shadow costs*), como a influência da família no negócio ou o sentimento de não profissionalização. Portanto, apesar de muitas vezes quase não existir custos explícitos nestes empréstimos, ou os chamados custos negativos, caracterizados pela não existência de juros e predominância de diversas parcelas não atualizadas, os empreendedores das micro e pequenas empresas preferem não recorrer a essa modalidade de financiamento.

Ainda assim, há de se levar em consideração que as fontes informais de financiamento podem atingir um público que não representa, muitas vezes, a carteira de clientes de grandes instituições financeiras, e que, por isso, desempenham papel relevante na promoção do empreendedorismo (ABDULSALEH E WORTHINGTON, 2013).

Além dos problemas associados às fontes de financiamentos, estudos salientam também a dificuldade que os gestores das micro e pequenas empresas possuem em conhecer e utilizar os artefatos gerenciais (ALBUQUERQUE, 2004; LUCENA, 2004; MIRANDA *ET AL.*, 2008; MOREIRA *ET AL.*, 2013).

O trabalho de López e Hiebl (2015), através de uma revisão sistemática da literatura sobre contabilidade gerencial e pequenas e médias empresas, verificou os fatores relacionados ao maior ou menor uso de ferramentas contábeis adotados nas pequenas e médias empresas e atestou que o tamanho da organização, a localização em países em desenvolvimento, a falta de acesso a recursos (BENJAORAN, 2009; HUDSON *ET AL.*, 2001), a limitada disponibilidade

de créditos (BRIERLEY, 2011; CHAND E DAHIYA, 2010; HOWORTH E WESTHEAD, 2003; LAITINEN, 2011; MARRIOTT E MARRIOTT, 2000), e uma elevada influência da família nos negócios (ALATTAR *ET AL.*, 2009; LEMA E DURÉNDEZ, 2007; NEUBAUER *ET AL.*, 2012) estão associados a menor utilização das práticas contábeis.

No Brasil, bancos possuem linhas de crédito específicas para micro e pequenas empresas. Entretanto, tais serviços oferecidos parecem não estar adequados à realidade local, com elevados juros e obrigações com vistas a controlar o risco de financiar tais organizações. Em 2009, pesquisa do SEBRAE demonstrou que as principais fontes de financiamento utilizadas pelas micro e pequenas empresas eram representadas por negociação de prazos com fornecedores, cheque especial/cartão de crédito e cheque pré-datado (SEBRAE, 2009).

O não acesso aos recursos bancários e a outros meios formais pode promover uma gestão menos preparada e privada de recursos para investimentos, dificultando o investimento em sistemas de custeio mais robustos ou complexos e ocasionando uma utilização mais simples (“*cruder*”) se comparadas às grandes empresas. Brierley (2011) reforça essa dificuldade e afirma que essa característica tem implicações na habilidade em tomada de decisão relativa aos produtos.

Hotworth e Westhead (2003) apontam que, apesar de as empresas menores serem menos influenciadas por agentes externos, inclusive por *shareholders*, os agentes fornecedores de crédito apresentam exigências que impactam nas operações da empresa. Empresas com menor frequência no uso de recursos externos estão associadas ao menor uso do gerenciamento da gestão de caixa, foco dos autores.

Logo, é comum que a gestão nesse tipo de empresa não seja conduzida por meio da utilização de controles de forma *ex ante*, que é aquele caracterizado pela tomada de decisão a partir da utilização de relatórios e elaboração de ferramentas gerenciais criadas internamente.

Pelo contrário, tais empresas caracterizam-se por uma tomada de decisão intuitiva, informal e com menor uso de relatórios e ferramentas gerenciais. Nesse cenário, as ferramentas contábeis e gerenciais geralmente são elaboradas para fins de cumprimento de obrigatoriedade legal ou contratual, utilizando controles *ex post*.

A justificativa para esse comportamento é que determinadas instituições ou indivíduos, a exemplo das instituições financeiras, empregados e *shareholders*, apresentam a característica de *stakeholder* primário, de acordo com Clarkson (1995) e Hoque (2006), impondo obrigações legais, financeiras e/ou contratuais, haja vista a estreita relação entre as partes.

O estudo de Cancellier (2000) cita os bancos como um dos principais interessados nessas organizações e demonstra como os gestores das micro e pequenas empresas buscam atender às demandas surgidas pelo sistema bancário.

Alguns estudos tangenciam tais relações, como o trabalho de Anjos *et al.* (2012), que sugere a existência de práticas existentes voltadas para o atendimento às instituições financeiras e ao governo. O estudo verificou que mais de 70% da amostra afirmou ter utilizado o crédito bancário ou de instituições financeiras em algum momento de sua existência, embora não tenha conseguido comprovar-se a relação entre o auxílio da contabilidade e o sucesso na obtenção de financiamentos.

No entanto, a figura do *stakeholder* primário pode ser assumida por diversos indivíduos ou instituições, como sócios, familiares, amigos, instituições financeiras e até mesmo o governo, porquanto tais partes têm suas exigências e demandas específicas para com as organizações. Trabalhos como o de Lema e Duréndez (2007) sugerem a atuação da família, inclusive nas fontes de recursos, como um dos fatores que podem minimizar o uso de algumas ferramentas gerenciais. Os autores afirmam que pequenas e médias empresas familiares não seguem uma estratégia organizacional orientada ao crescimento, e esse comportamento está associado, por vezes, à falta de recursos gerada pela tendência em evitar o uso de fontes externas de financiamento, visando a manter o controle da organização. Os autores também reiteram o posicionamento dos estudos de Upton e Petty (2000), Gallo *et al.* (2004) e Romano *et al.* (2000) de que as empresas geralmente rejeitam financiamentos externos por preferirem manter o controle e a propriedade e optam por adiar o crescimento.

Embora com amostra limitada, o estudo de Araújo (2015) evidenciou uma tendência em maior utilização das práticas quando da obtenção de recursos bancários e de crédito, ou seja, por meio do capital de terceiros, enquanto aqueles que utilizavam recursos familiares tendiam a ter menor controle na gestão. Esses resultados sugerem o aprofundamento de diversas associações: a fonte de recurso pode estar vinculada a um menor grau de instrução dos proprietários/gestores, à informalidade e ao tempo da existência da empresa. Para essas verificações, fez-se necessária uma análise com maior amostra, possibilitando a adoção de ferramentas estatísticas multivariadas como regressões, análises fatoriais e de cluster.

Esse estudo pretende atender à lacuna existente na literatura tanto relacionada às finanças, no que tange à estrutura de capital, quanto às práticas gerenciais de contabilidade adotadas pelas micro e pequenas empresas. A contribuição do projeto, destarte, é a de ampliar a discussão sobre a temática e proporcionar melhor entendimento sobre os fatores que possam

estar relacionados à estrutura de capital em pequenas empresas e às suas práticas gerenciais de contabilidade. Os estudos pertinentes tendem a realizar uma abordagem essencialmente quantitativa, não compreendendo as características locais inerentes aos pequenos negócios e suas limitações voltadas às práticas informais.

Uma das formas de abordar esse tema é utilizando-se da teoria do ciclo de vida organizacional, que está contemplada no escopo da teoria da estrutura de capital, quando de seu viés financeiro (também conhecida como ciclo de vida financeiro das organizações). Tal abordagem evidencia que fontes de financiamento específicas são usadas em diferentes fases da organização, que vai desde o seu nascimento até sua maturidade ou declínio (MAC AN BHAIRD, 2009). Outros estudos, como o de Moores e Yuen (2001), demonstram a falta de estudos da teoria do ciclo de vida, levando em consideração as práticas gerenciais. Segundo os autores, é esperado que, na fase inicial da organização, essas práticas sejam apresentadas de forma mais simples ou menos sofisticada do que em empresas maiores (ou em estágios mais avançados).

O presente estudo tem a oportunidade de tratar conjuntamente das duas dimensões (financeira e gerencial) e de oferecer evidências para proposições e estudos futuros.

Ciente (1) da influência das instituições financeiras e demais fontes de financiamentos como partes relacionadas interessadas na condução dos negócios, (2) da limitação dos recursos disponíveis e (3) do conhecimento reduzido da gestão nos pequenos negócios, este estudo busca verificar como as diferentes fontes de financiamento influenciam as práticas gerenciais de contabilidade adotadas pelas micro e pequenas empresas em um *cluster* têxtil no Agreste do estado de Pernambuco. Assevere-se que a criação e o desenvolvimento de *clusters*, compostos majoritariamente por empresas de pequeno porte, exercem, segundo Domingues e Paulino (2009), Demajorovic e Silva (2010) e Ribeiro, Corrêa e Souza (2012), um inestimável estímulo ao crescimento regional e local.

Segundo Bezerra Filho et al (2007), o cluster têxtil do Agreste do estado de Pernambuco foi inicialmente composto pelas cidades de Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru. Recentemente, outras cidades, como Riacho das Almas e Taquaritinga, vêm ocupando papel emergente no contexto.

Segundo pesquisa realizada por Barros (2009), apenas a cidade de Toritama respondia, em 2009, por 16% da produção nacional do jeans, possuindo cerca de 2.500 indústrias capazes

de gerar mais de 15 mil empregos diretos, uma cadeia de fábricas e lavanderias e um faturamento relativo exclusivamente ao jeans de mais de 453 milhões de reais por ano.

Dada a relevância das características regionais deste *cluster*, serão pesquisadas as principais fontes de recursos utilizadas pelos gestores no momento de abertura da empresa e na gestão diária, e como as diferentes fontes podem se relacionar com as práticas gerenciais de contabilidade geralmente utilizadas pelas micro e pequenas organizações.

1.1 Questão de Pesquisa

A questão norteadora da presente pesquisa é: *como as fontes de financiamento das micro e pequenas empresas estão relacionadas às práticas gerenciais de contabilidade adotadas?*

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo responder à questão central de pesquisa, além de trazer *insights* e contribuições à literatura existente. Os objetivos estão apresentados em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo desta pesquisa é verificar como as fontes de financiamento das micro e pequenas empresas relacionam-se às práticas gerenciais de contabilidade adotadas por elas. Para atingir tal objetivo, foram selecionadas algumas variáveis relacionadas aos custos e gestão que são recorrentes na literatura, tais como: controle e cálculo dos custos de matéria prima e custos de produção, orçamentos, custo padrão, determinação de preço de venda, ponto de equilíbrio, método de custeio, margem de contribuição, gestão estratégica e gestão de caixa. Embora essas não sejam as únicas ferramentas, o presente estudo escolheu trabalhá-las de maneira mais aprofundada em função de suas características relacionadas ao controle na gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Verificar as práticas comuns adotadas pelas micro e pequenas empresas da amostra, compreendendo as necessidades específicas das mesmas;
- Verificar as fontes de financiamento utilizadas pelas micro e pequenas empresas, além de conhecer suas motivações para a adoção das diferentes fontes;

- Analisar associações entre as fontes utilizadas e as práticas de gestão executadas, de acordo com as abordagens da teoria de estrutura de capital, como *pecking order*;
- Verificar como as fontes de financiamento auxiliam na explicação da adoção das práticas gerenciais de contabilidade das micro e pequenas empresas, por meio da teoria do ciclo de vida organizacional e da teoria de *pecking order*.

1.3 Justificativa e Motivação da Pesquisa

Embora seja conhecida a relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico, pouco se conhece sobre seus processos decisórios, escolhas financeiras e fatores determinantes de seu desempenho. No Brasil, nos últimos anos, o SEBRAE tem tentado diminuir a falta de dados e estudos sobre estas organizações.

Em um dos estudos realizados, o SEBRAE (2014)² demonstrou que a participação das micro e pequenas empresas no total de empresas brasileiras aumentou de 97,4% em 2009 para 98,1% em 2012, em análise por meio do critério de faturamento anual. Dessa feita, aprofundar o conhecimento sobre essas organizações pode promover ambientes empreendedores, inovadores e com capacidade de continuidade.

A relevância do tema levou o SEBRAE, no início do ano de 2017, a convocar bancários aposentados para participarem de um programa de auxílio aos micro e pequenos empresários na obtenção de recursos a custos mais baixos. O programa serve para estimular, através de *coaching*, a obtenção de fontes de recursos e difundir o entendimento sobre quais linhas de crédito são as mais adequadas para o negócio. Esses profissionais também auxiliarão na elaboração de instrumentos gerenciais e planos de negócios para auxiliar os empresários na aprovação do financiamento bancário (SEBRAE, 2017).

A escolha da temática, no entanto, decorre de diversos aspectos, entre os quais, segundo Kahlmeyer-Mertens *et al.* (2007), a afinidade do pesquisador com o tema, seu valor para o pesquisador, bem como a relevância teórica, social e prática. Nas seções a seguir, estão expostos alguns argumentos sobre por que da realização desta pesquisa de acordo com os aspectos elencados acima.

1.3.1 Por que o *cluster* de confecções?

Três foram as principais motivações para a escolha deste *cluster* como objeto da pesquisa.

A primeira motivação da pesquisa está relacionada às características que as micro e pequenas empresas possuem. Por vezes, essas mesmas características fomentam um contexto não favorável em termos de publicações em periódicos relevantes. Falta de dados secundários, resistência dos empresários em participar das pesquisas, baixo nível de escolaridade e reduzido conhecimento acerca das técnicas de gestão são alguns exemplos que desencorajam estudos nesta área. No entanto, recentemente, têm surgido pesquisas que se utilizam justamente dessas características para compreender e observar a realidade de entidades desse porte. A sobrevivência, sucesso e inovação dessas pequenas organizações tornam-se, então, objeto de estudo e interesse da academia (PEREIRA *ET AL.*, 2009; GRAPEGGIA *ET AL.*, 2011; SILVA NETO E TEIXEIRA, 2011). As micro e pequenas empresas possuem destaque ainda maior para os países em desenvolvimento, motivando, por exemplo, o estudo de Anderson-Macdonald, Chandy e Zia (2014), que, através de grupos de controle, verificou como o *marketing* e o conhecimento de técnicas financeiras impactam na performance financeira dessas organizações na África do Sul. Os resultados da pesquisa demonstram evidências contrárias a autores que acreditam que os esforços para a implementação e estudo das técnicas de gestão (marketing, finanças, contabilidade) nesse ambiente representam uma “perda de tempo”, termo utilizado pelo ganhador do Prêmio Nobel Muhammad Yunus (KARLAN E APPEL, 2011).

A segunda motivação leva em consideração a importância desse *cluster* para a economia local e regional, tratando-se do segundo maior polo de confecções do país. A exemplo, o Moda Center, prédio que sedia a feira da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, é o maior shopping de atacado de confecções da América Latina, e, em períodos movimentados, o lugar chega a receber mais de 150 mil clientes por semana. Tal relevância contrasta com as características geográficas da região, que, recentemente, tem enfrentado crise hídrica. Em 2016, moradores da região de Santa Cruz chegaram a ficar até 28 dias no mês sem receber água (NOVELINO, 2016). Em Toritama, a situação é ainda mais delicada, tendo em vista que a cidade tem destaque na produção do *jeans*, cuja lavagem do material usa, em média, 49 litros de água por peça. A falta de abastecimento de água faz com que o custo da produção das peças aumente cerca de 30%, prejudicando o desenvolvimento da economia, gerando demissões e demais cortes na produção. Destarte, conhecer a realidade empreendedora de uma região de

destaque, que, enfrentando dificuldades infraestruturais das mais diversas (água, localização, acesso, etc.), continua crescendo, é nitidamente instigante.

A terceira motivação para a execução da pesquisa foi o acesso anterior que a autora teve à região. Dados obtidos na pesquisa anterior (ARAÚJO, 2015) demonstram utilização de poucas ferramentas contábeis de controle e algumas relações entre as fontes de financiamento; no entanto, entender as motivações das escolhas pelas fontes e validar sua influência na gestão das empresas é o principal diferencial desse trabalho em relação aos anteriores.

Destarte, esse estudo pretende se justificar principalmente por meio de suas contribuições teóricas e práticas, seções expostas a seguir.

1.3.2 Contribuições Teóricas

Embora a área de produção científica relacionada à gestão de micro e pequenas empresas possua recorrentes estudos em periódicos nacionais, percebe-se que a maioria deles se limitam a descrever as rotinas empresariais e o uso de informações contábeis, assim como a seu processo de elaboração, nas pequenas empresas. Os poucos estudos que possuem por motivação as inferências e motivações se restringem àqueles voltados às causas de mortalidade e sucesso.

Diversos estudos demonstram a limitação dos empreendedores quanto ao conhecimento e aplicação dos controles gerenciais como planejamento (CRUZ JÚNIOR *ET AL.*, 2006); as dificuldades dos pequenos empreendedores rurais (HOFER, BORILLI E PHILIPPSEN, 2006); a utilização de práticas informais (MERCHANT, 2007); a baixa produção de informações de custos (PEREIRA, 2007) e a tomada intuitiva de decisões ou baseadas em opiniões de familiares (SANTOS, DOROW E BEUREN, 2016).

No entanto, tais estudos não analisaram as relações e necessidades financeiras das organizações. Sendo assim, esse estudo auxilia no melhor entendimento das causas de maiores ou menores níveis de adoção de controles e ferramentas gerenciais, aprofundando a literatura sobre sistemas de controle gerenciais.

Outro eixo temático abordado nesta pesquisa é a estrutura de capital, que vem sendo bastante discutida em finanças, principalmente nas grandes empresas, dada a maior aplicabilidade da teoria trazida por Modigliani e Miller. Embora existam estudos que atentem para o contexto dos micro e pequenos negócios, estes encontram-se em menor quantidade e restringem-se aos fatores clássicos como determinantes da composição do capital.

No Brasil, o principal estudo neste sentido é o de Forte, Barros e Nakamura (2013). Os autores objetivaram verificar a existência de determinantes de capital nas micro e pequenas empresas, quais sejam: tamanho, estrutura dos ativos, crescimento, lucratividade e vantagens fiscais, setor e risco. Os autores encontraram que o tamanho da empresa está associado ao endividamento, e que empresas com menor volatilidade nos lucros (maior risco) apresentam menor utilização do capital próprio. Ademais, empresas com maior tempo de existência tendem a não se endividar.

No escopo internacional, Serrasqueiro e Nunes (2014), investigando se o tempo de existência é um determinante nas decisões financeiras de pequenas e médias empresas de Portugal, verificaram que as teorias *pecking order* e *trade-off* não são excludentes para compreender tais decisões. Fornece-se, pois, subsídios para compreender o comportamento financeiro das empresas em países cujos sistemas financeiros são baseados em bancos, como o Brasil, considerando-se, também, a limitação de financiamentos através de *equity*.

O atual estudo utiliza-se da teoria do ciclo de vida organizacional como uma lente para alinhar a estrutura de capital às práticas gerenciais de contabilidade adotadas pelas micro e pequenas empresas.

Pelo exposto, ampliar a discussão sobre a estrutura de capital e fornecer evidências sobre as implicações de cada fonte de recursos nas atividades empresariais é uma das contribuições esperadas.

1.3.3 Contribuições Práticas

A principal contribuição do presente projeto de pesquisa é permitir um melhor entendimento acerca das práticas gerenciais de contabilidade nos pequenos negócios brasileiros, ferramentas reconhecidamente importantes para a promoção do fortalecimento e do crescimento efetivo dessas organizações.

Espera-se que as informações geradas forneçam suporte ao entendimento do contexto empresarial e ao desenvolvimento de futuras iniciativas que visem a aprimorar o uso das práticas relevantes de gestão aplicadas aos pequenos negócios.

O trabalho de Ruendget e Wongsurawat (2010), por exemplo, traz indícios de que empresas mais organizadas e que utilizam controles básicos, como os de registros contábeis e gerenciais, apresentam maior tendência em alcançar o sucesso no negócio. Segundo relatório do SEBRAE (2013), algumas das *causas mortis* mais comuns das pequenas empresas brasileiras é a falta de planejamento prévio e um comportamento empreendedor pouco

desenvolvido. O mesmo órgão constata que a taxa de mortalidade de tais empresas é de 27% no seu primeiro ano, considerada elevada. Portanto, o estudo justifica-se pelas contribuições fornecidas a um país em desenvolvimento que mantém muitos dos seus empregos por meio dessas organizações.

Os resultados do estudo podem gerar workshops ou *releases* para a publicação de revistas de negócios locais do polo de confecções, inclusive nos pequenos jornais localmente publicados voltados à gestão da moda. Eventos, consultorias e cursos poderão ser fornecidos de forma alinhada aos achados das pesquisas.

Além disso, entender como as fontes de financiamento estão relacionadas à gestão pode auxiliar na resolução de conflitos e problemas acerca do conhecimento sobre as pequenas organizações. Poder-se-á, igualmente, contribuir para a compreensão do fenômeno de aversão ao crédito, mesmo em empresas mais experientes e com gestores de maior formação. Também serão geradas informações relevantes para orientar os empresários na melhor forma de obter seus recursos, bem como para demonstrar às instituições financeiras como elas podem melhor amoldar-se às demandas do setor.

As contribuições, portanto, serão de cunho teórico e prático, tendo em vista a necessidade de maior aprofundamento das rotinas de gestão das pequenas empresas e das peculiaridades encontradas em sua forma de obtenção de recursos, principalmente nos países em desenvolvimento, nos quais se encontram uma forte influência da informalidade e da prática de auxílio financeiro por meio de pessoas próximas.

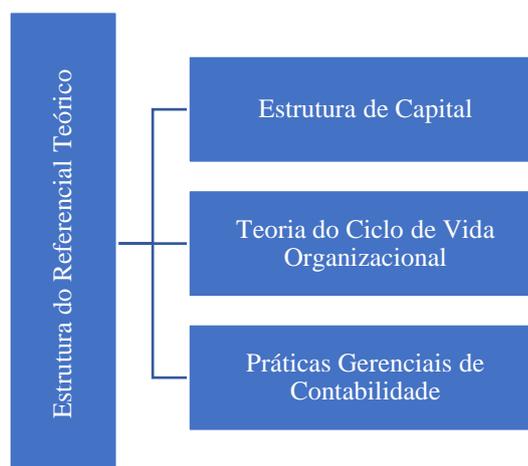
2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado na explanação das três abordagens teóricas: estrutura de capital, ciclo de vida das organizações e sistemas de controle gerencial, esta última como suporte para fundamentação das práticas gerenciais de contabilidade.

A teoria de estrutura de capital é apresentada na primeira seção do referencial teórico, com vistas a fundamentar as escolhas de financiamento das pequenas empresas. Essa teoria, em geral, é utilizada na perspectiva das grandes organizações, mas alguns estudos demonstram sua aplicabilidade nas pequenas empresas. Para sua melhor adequação a tal contexto, utilizou-se a teoria do ciclo de vida das organizações, que enfatiza a relevância da fase em que a empresa se encontra para justificativa das escolhas financeiras e das práticas de gestão adotadas.

Na terceira seção, é apresentada literatura referente ao sistema de controle gerencial. Assim, a teoria do ciclo de vida organizacional é a abordagem teórica que auxilia no entendimento das relações entre as duas outras abordagens: escolhas das fontes de financiamento e práticas gerenciais de contabilidade adotadas pelas micro e pequenas empresas. A Figura 1 apresenta a estrutura teórica do estudo.

Figura 1 - Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: elaborado pela autora.

2.1 Estrutura de Capital e Fontes de Financiamento

Esta seção tem o objetivo de demonstrar os conceitos das teorias de Estrutura de Capital e sua aplicabilidade a grandes e pequenas empresas, enfatizando-se as alternativas das fontes de financiamento das micro e pequenas empresas se comparadas às grandes companhias, visto que foram essas que deram suporte à teoria proposta pelo trabalho seminal de Modigliani e Miller.

2.1.1 Teoria da Estrutura de Capital

Um dos campos de estudo relacionados às características das organizações é a estrutura de capital ou suas decisões de financiamento. Autores como Modigliani e Miller (1958) conferiram um enfoque contemporâneo aos estudos voltados à estrutura de capital através da análise de seus efeitos no valor das organizações. Autores como Myers (1984), Myers e Majluf (1984) e Kim (1978), buscando compreender os fatores influenciadores da estrutura de capital da empresa, aprofundaram a temática com a *pecking order theory* e *trade-off theory*.

De acordo com a teoria *pecking order*, as organizações buscam as dívidas quando os recursos gerados internamente são insuficientes, sendo a fonte de recursos externa a última opção, enquanto que, na teoria do *trade-off*, as empresas buscam por um nível ótimo de dívidas, equilibrando-se entre os benefícios fiscais e os custos de falência.

2.1.1.1 Pecking Order Theory

A *pecking order*, em sua essência, leva em consideração o pressuposto da eficiência de mercado. Modigliani e Miller (1958) destacam algumas das que não são levadas em consideração quando da assunção de um mercado perfeito como: impostos, custos de falência, custo de agência e assimetria da informação.

Adicionalmente, Myers e Majluf (1984) evidenciaram que as empresas seguem uma hierarquia de fontes de financiamento, preferindo os recursos internos em detrimento dos externos. Essa preferência é denominada de *pecking order* (PO).

A teoria do *pecking order*, proposta por Myers (1984) e Myers e Majluf (1984), leva em conta a assimetria de informação que acontece no mercado de capitais. Para Nakamura *et al.* (2007), a teoria do *pecking order* fundamenta-se no fato de que os administradores ajustam uma determinada hierarquia de preferências para definir os recursos, internos e externos, que serão utilizados para financiar os projetos da empresa. Primeiramente, utilizam-se os recursos gerados internamente; em sequência, os recursos gerados por meio de novas dívidas, e, por último, os

recursos obtidos por meio do lançamento de novas ações no mercado (ou *venture capital* em algumas pequenas empresas).

Myers (1984) e Myers e Majluf (1984) sugerem que, no momento em que a empresa detém ativos, possui oportunidades de crescimento e almeja a estrutura de capital como uma forma de desempenho, deverá utilizar as dívidas como uma alternativa de adquirir meio de financiamentos, ativos e ações para o crescimento. Observa-se que as empresas tendem a consumir folga financeira em prol de aumentar o capital interno, antes mesmo de recorrerem à alavancagem financeira.

Diversas teorias buscaram explicar ao longo dos anos as variações referentes às dívidas nas empresas. Algumas sugerem que as empresas buscam uma estrutura de capital conforme os atributos que determinam os custos e benefícios relacionados aos empréstimos de capital (TITMAN E WESSELS, 1988). Segundo Leal e Saito (2003), no Brasil, as empresas geralmente financiam suas operações de três formas: (1) lucros retidos, quando são reinvestidos os lucros apurados pela empresa (ou seja, recursos internos gerados pela própria empresa); (2) dívidas, por meio de capital de terceiros, e, em menor grau, (3) emissão de ações, por meio de capital próprio. De tal modo, o valor da empresa associa-se de forma positiva aos dividendos e à recompra de ações.

2.1.1.2 Static Trade-Off Theory

Dentro dos estudos em Finanças, a estrutura de capital é uma das vertentes usada para determinar o valor das empresas, conforme Deesomsak, Paudyal e Pescetto (2004), e a capacidade para explicar as escolhas de financiamento e a determinação das estruturas de capital vem progredindo ao longo dos anos, como afirma Delcoure (2007).

A partir dos estudos de Modigliani e Miller (1958), que verificou a irrelevância da estrutura de capital, foram desenvolvidos diversos trabalhos com propostas consistentes em encontrar uma estrutura ótima de capital que maximizasse o valor da empresa, e que essa estrutura ótima deveria contemplar as políticas de longo prazo. As pesquisas acrescentaram diversas variáveis não contempladas nos estudos iniciais de Modigliani e Miller: (i) os impostos (MODIGLIANI; MILLER, 1963; MILLER, 1977); (ii) os custos de falência (Stiglitz, 1972; Titman, 1984); (iii) os custos de agência (JENSEN E MECKLING, 1976; MYERS, 1977) e (iv) a assimetria de informações (MYERS E MAJLUF, 1984). Neste último caso, os resultados sugerem que a determinação da estrutura ótima de capital deve levar em consideração uma permuta entre benefícios e custos advindos das dívidas.

Conforme Miller (1977), a Teoria do *trade-off* define que o nível ótimo de endividamento é avaliado a partir dos custos e benefícios da dívida, considerando-se, inclusive, os efeitos que os impostos exercem nas dívidas e nos custos de falência voltados à alavancagem. A empresa aumenta seu endividamento até o período em que o benefício fiscal sobre a dívida seja compensado. Objetiva-se, por conseguinte, determinar como as empresas escolhem seu *mix* de financiamento e quais os fatores determinantes da estrutura de capital.

Nakamura *et al.* (2007) ressaltam que o desenvolvimento da Teoria do *trade-off* ocorreu a partir da combinação das economias fiscais, associadas a dívidas e custos de falência que decorrem do endividamento e influenciam as decisões das empresas quanto à estrutura de capital. Para Brito e Lima (2005), a Teoria do *trade-off* teve seu desenvolvimento devido ao questionamento da forma pela qual as empresas realmente ajustavam suas dívidas e recursos próprios na sua estrutura de capital. A alavancagem financeira ótima adviria do resultado do julgamento sobre os custos e benefícios da dívida e do capital próprio.

Os fatores influenciadores das decisões de endividamento das empresas são de dois tipos: (1) a economia fiscal, que ocorre devido ao aumento das dívidas, e (2) os custos de falência, tanto diretos quanto indiretos, que são difíceis de serem mensurados, uma vez que estão relacionados com as perdas nas vendas, a redução nos prazos dados pelos fornecedores e o aumento do custo financeiro exigido pelos credores.

Segundo Bastos e Nakamura (2009), a Teoria do *trade-off* também é conhecida como Teoria do Contrabalanço, posto que as empresas podem ter uma estrutura ótima de capital ao combinar o capital próprio e o capital de terceiros.

As empresas empregam a Teoria do *trade-off* na busca de um ponto ótimo de endividamento. À medida em que elevam seu endividamento, as empresas ampliam o seu benefício fiscal e os custos de dificuldades financeiras, implicando no aumento de seu valor. Em outras palavras, essa teoria mensura os impactos fiscais e as dificuldades financeiras, de tal modo que a empresa atinja um certo ponto de endividamento que a auxilie na maximização de seu valor (MYERS, 1984).

2.1.2 Estrutura de Capital e as Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Outras abordagens teóricas da estrutura de capital têm se apresentado como alternativas às abordagens clássicas. A presente seção objetiva demonstrar esforços na literatura para trazer a temática ao ambiente das micro e pequenas empresas.

A teoria da estrutura de capital tem pressupostos que levam em consideração aspectos existentes principalmente em grandes companhias, e as abordagens dela resultantes têm por base escolhas de financiamento amplamente disponíveis para esse grupo, como financiamentos bancários de longo prazo e recursos oriundos da abertura de capital. Mesmo assim, estudos vêm considerando alguns aspectos básicos dessa teoria para entender como micro, pequenas e médias empresas têm feito suas escolhas de capital, sem desconsiderar as ressalvas necessárias. Embora Heshmati (2001) alegue que os estudos seminais não demonstrem afirmações claras a respeito da influência do tamanho da empresa na determinação da estrutura de capital, estudos mais recentes têm demonstrado a influência desse fator nas diferentes fontes de financiamento e no nível ótimo da estrutura de capital (CHITTENDEN ET AL., 1996).

Johnsen e McMahon (2005), por exemplo, mencionam cinco abordagens que, apesar de presentes em estudos para grandes companhias, são completamente aplicáveis às micro e pequenas empresas: (a) *static trade-off theory* (ver 2.1.1.2); (b) *agency theory* (Teoria da Agência); (c) *growth cycle theory* (Teoria do Ciclo de Vida); (d) *alternative resource (Bootstrapping)* e (e) *pecking order* (ver 2.1.1.1).

No entanto, a simples menção a essas teorias não significa que elas consigam explicar igualmente as decisões de financiamento das MPEs. A *static trade-Off*, por exemplo, tem como principal corrente a ideia de benefícios fiscais ganhos através das dívidas. Tal fato, contudo, não ocorre com a maioria das MPEs, porque essas empresas têm baixa lucratividade e a maioria, pela característica de baixo faturamento, é adepta de regimes tributários incompatíveis com os benefícios fiscais decorrentes da contratação de dívidas (tributação pelo Simples Nacional ou por lucro presumido). Ademais, tais empresas tendem a ter um controle contábil fraco, o que torna difícil a apuração da relação custo x benefício da obtenção de dívidas levando em consideração a existência dos custos de falência (GEBRU, 2009).

A Teoria da Agência é a segunda abordagem mencionada por Johnsen e McMahon (2005). Nesse viés é retratada a relação entre o principal e o agente, onde o principal é aquele que detém o controle da organização, e o agente, o indivíduo ao qual o principal delegou a tomada de decisão e a condução da gestão da organização. Segundo Gebru (2009), no âmbito das micro e pequenas empresas, aquele que fornece recursos assume o papel de principal, e o agente é a micro e pequena empresa. Outros autores, como Jordan *et al.* (1998), vão além e afirmam que empresas que possuem controle por meio de capital próprio (*equity-controlled firms*) têm uma tendência em investir de maneira “sub ótima” para expropriar recursos dos

financiadores por dívida. Consequentemente, tal comportamento aumenta o risco para o principal (terceiros), fazendo com que as instituições financeiras, principais representantes dos financiadores por meio de dívida, elaborem contratos como forma de monitorar ou minimizar a ocorrência do risco moral. Esse risco moral está relacionado ao comportamento que pode não ser captado pela instituição no momento da decisão da concessão do crédito. Empresas podem, por exemplo, agir de forma responsável e controlada até conseguirem o financiamento, e agir de forma diferente após receberem os recursos. O exemplo clássico para o entendimento do risco moral é o da aquisição de um seguro veicular: o proprietário, antes de sua aquisição, e sem a cobertura do plano, evitava regiões e comportamentos perigosos, mas, após o seguro, muda de comportamento, passando a adotar rotinas menos seguras.

A terceira teoria é a *Growth Cycle Theory* ou ciclo de vida organizacional. Segundo Gebru (2009), a pesquisa de Berger e Udell (1998) deu início ao uso dessa teoria aplicada às finanças das pequenas empresas. Essa abordagem leva em consideração que o crescimento da entidade ocasiona melhorias de acesso a diferentes fontes de recursos, de forma que uma empresa utiliza empréstimos e financiamentos de médio-prazo na fase de crescimento, e empréstimos de longo prazo quando mais madura, podendo estar apta, inclusive, a recorrer a financiamento por meio de abertura do capital. O estudo de Gregory *et al.* (2005) demonstra que o número de empregados da organização pode influenciar na decisão pelo uso interno ou externo de obtenção dos recursos. Mais detalhes dessa abordagem estão no tópico 2.2.

A *Bootstrap Financing* é a teoria que mais se diferencia das demais: pressupõe a obtenção de recursos sem a utilização da dívida e do capital próprio, porque discrimina diversas formas de se financiar sem recorrer a fontes externas. Van Auken (2005), por exemplo, identificou 28 formas possíveis de alternativas para tais financiamentos, como o atraso proposital de pagamento das dívidas ou mesmo de funcionários, o compartilhamento da fábrica com outras empresas, o uso de ferramentas e maquinários de forma coletiva, o emprego de parentes com um salário abaixo do de mercado e diversas outras alternativas informais de financiamento.

Por fim, tem-se a *Pecking Order Theory*, citada no tópico 2.1.1.1 em sua aplicação para grandes empresas. Nela, as pequenas empresas mostram-se resistentes à obtenção de recursos externos, já que tendem a utilizar mais comumente os recursos internos pessoais ou de familiares (ULLAHE TAYLOR, 2007), só recorrendo às fontes externas quando esses recursos (próprios ou gerados internamente) não mais suprem as necessidades. Ao obter recursos

externos, as empresas buscam por empréstimos de curto prazo, posteriormente recorrendo a empréstimos de longo prazo, e, por último, recorrendo a fontes de capital próprio. Alguns estudos têm demonstrado que a adequação à teoria *pecking order* (PO) pode estar relacionada ao nível de educação dos empresários, levando ao entendimento de que um menor nível educacional associa-se a uma maior utilização de recursos internos e atendimento à PO (Geburu, 2009). Bates (1990), por exemplo, evidenciou que bancos oferecem empréstimos mais volumosos para empresários com maior nível de escolaridade, e que não possuir um ensino superior diminui drasticamente as chances de obter empréstimos. O presente estudo, em sua segunda hipótese, testa essa associação com a amostra analisada (ver item 2.5).

Observa-se, por conseguinte, que, em algumas características, as abordagens podem assemelhar-se ou estarem alinhadas. Nesse estudo, entretanto, a abordagem do ciclo de vida é a principal teoria que fundamenta a lógica conceitual, embora aspectos da *pecking order Theory* e da Teoria da Agência estejam presentes. A predominância pela Teoria do Ciclo de Vida Organizacional é justificada por ser a abordagem que apresenta, de forma mais consolidada, a associação dos estágios da empresa com as fontes de financiamento e com as práticas gerenciais de contabilidade.

2.2 Teoria do Ciclo de Vida Organizacional

A Teoria do Ciclo de Vida Organizacional aborda a concepção dos estágios de maturidade de uma empresa (MILLER E FRIESEN, 1984), viabilizando-se como alternativa para melhor compreender as escolhas das fontes de financiamento pelas pequenas empresas em seus respectivos estágios.

Os estudos relacionados à estrutura de capital possuem pressupostos voltados a um processo de continuidade da empresa, muitas vezes ignorando as diversas fases que as organizações possuem em seus ciclos de vida (MAC AN BHAIRD, 2010). Desconsideram, igualmente, que essas empresas podem permanecer por muito tempo como pequeno negócio, sobretudo diante de problemas financeiros (CABRAL E MATA, 2003; ANGELINI E GENERALE, 2008).

A teoria prediz que as empresas possuem fases durante sua existência, e cada fase requer diferentes características para tomada de decisão. Não se opõe às abordagens clássicas, como a *static trade-off* e *pecking order*, mas, sim, como uma que contempla características inerentes à estrutura de capital, às teorias econômicas e, até mesmo, ao ciclo biológico de amadurecimento.

A Teoria do Ciclo de Vida afirma que as decisões financeiras tomadas cumulativamente dão robustez à definição da estrutura de capital das organizações, adequando-se ao contexto das micro e pequenas empresas em função de estas, muitas vezes, não possuem objetivo de tomar recursos para realização de investimentos, mas, sim, de financiamento de curto prazo ou capital de giro, a fim de manter sua sustentabilidade.

Embora seja sabido que a quantidade de estágios pode variar de acordo com a literatura (D'AMBOISE E MULDOWNNEY, 1988; POUTZIOURIS, 2003; MAC AN BHAIRD, 2010), é comumente verificada a classificação das organizações quanto ao seu ciclo em quatro estágios: (1) Criação/Nascimento; (2) Crescimento; (3) Maturidade e (4) Declínio ou Renascimento (STEPANYAN, 2012). Em cada uma dessas fases, a literatura apresenta quais as fontes de recursos mais comuns. A obra de Weston e Brigham (1981) apresenta cada estágio com as respectivas origens de financiamento, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Ciclo de Vida Financeira da Firma

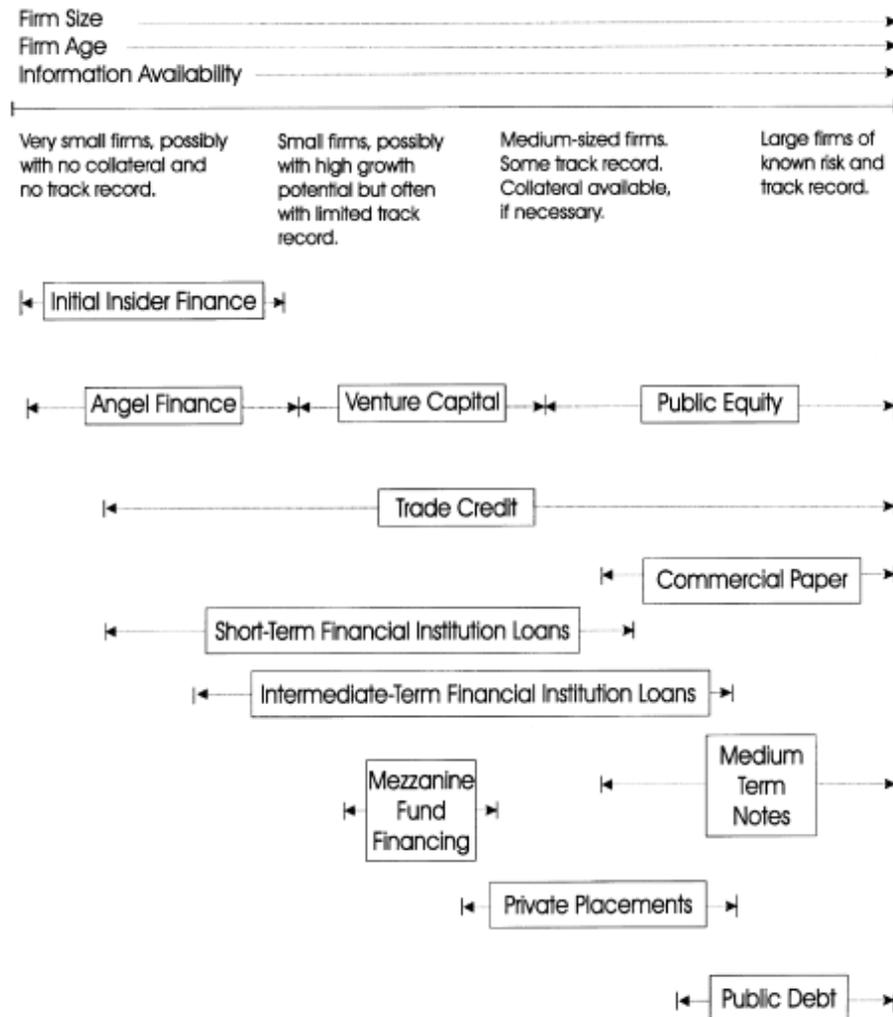
<i>Estágio</i>	<i>Fontes de Financiamento</i>
<i>Início</i>	Recursos dos Proprietários
<i>Crescimento 1</i>	Recursos listados acima, mais: Lucros Retidos, Crédito do Mercado, Empréstimos Bancários e Cheque Especial
<i>Crescimento 2</i>	Recursos listados acima, mais: Financiamentos de Longo Prazo de Instituições Financeiras
<i>Crescimento 3</i>	Recursos listados acima, mais: Emissão de Títulos em Mercado
<i>Maturidade</i>	Todos os recursos disponíveis
<i>Declínio</i>	Retiradas de financiamento: Recompra de Ações, Liquidação.

Fonte: Adaptado de Weston e Brigham (1981)

É possível observar que, a cada estágio de crescimento, a empresa possui alternativas de financiamentos que são crescentes quanto ao grau de exigibilidade de transparência das informações. Quanto mais jovem a empresa, mais opaca é a evidenciação das informações, tornando-se arriscado para instituições e outros atores fornecerem recursos a baixo custo. Logo, uma empresa que inicia seu negócio possui dificuldades em obter financiamentos devido à sua falta de transparência (HUYGHEBAERT E VAN DE GUCHT, 2007). Tal fato pode corroborar a ideia de que o principal problema das empresas, quando de seu início, é a existência da assimetria de informação, como discutido por Akerlof (1970).

Berger e Udell (1998) apresentam de forma ilustrada uma generalização das características de financiamento das empresas ao longo de seus estágios (Figura 2).

Figura 2 - Fontes de Recursos e Continuidade das Empresas



Fonte: Berger e Udell (1998).

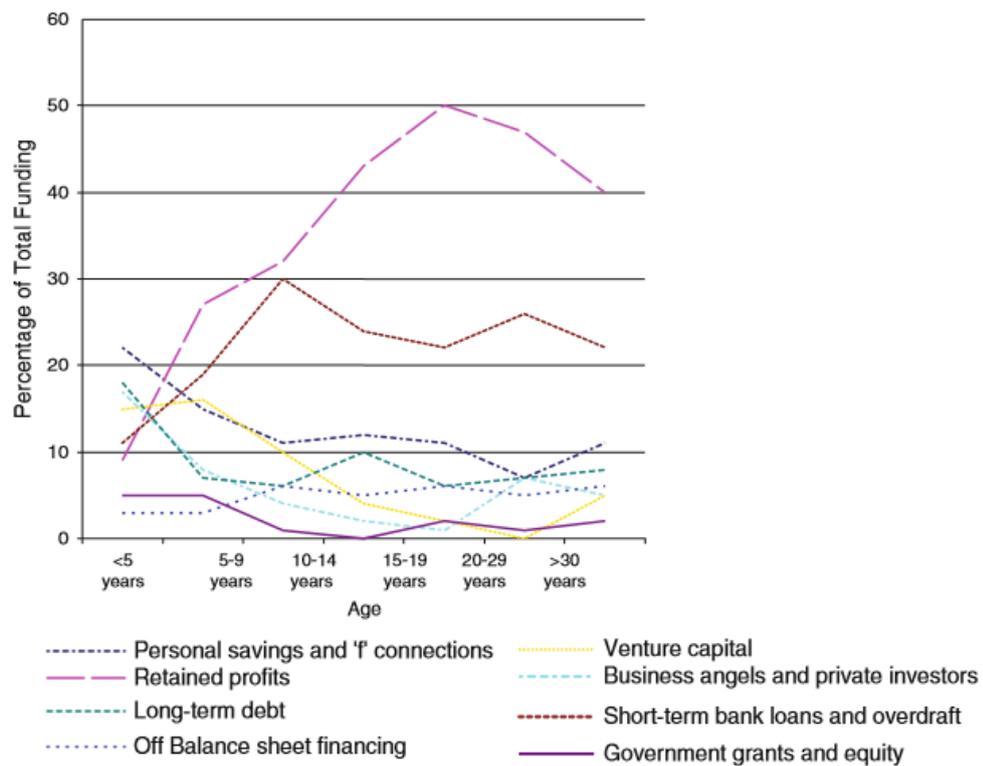
Apercebe-se ser comum o início das pequenas empresas com recursos do proprietário e de seus conhecidos, como parentes e amigos, e que, ao longo do tempo, tais fontes passem a ser gradualmente menos utilizadas. Embora os autores expliquem que essa representação é genérica e não pode ser aplicável a todas as empresas, ela expressa uma contextualização do que é comum ocorrer. Afinal, não é raro que empresas venham a obter fontes de financiamento diferentes das previstas para o estágio às quais pertencem. Essa sintetização, ainda de acordo com os autores (BERGER E UDELL, 1998), dá apenas ênfase às fontes que podem tornar-se mais importantes ou obterem mais destaque a cada fase.

As fontes iniciais caracterizam-se pelos recursos internos, podendo ser compostas por família e amigos; posteriormente, recorre-se a recursos externos, que podem ser de dívidas (*debt*), como oriundos de bancos e demais instituições financeiras, ou de capital próprio (*equity*), como *venture capital*.

Mac an Bhaird (2010) assevera que, nas empresas analisadas, é possível verificar uma tendência a *Pecking Order Theory*, haja vista que, ao longo do tempo, as empresas procuram usar, de forma prioritária, os lucros retidos. Secundariamente, vê-se que a fonte de recurso oriunda de empréstimos de curto prazo também se apresenta de forma significativa, novamente corroborando a *Pecking Order*.

A fim de identificar os resultados encontrados pelo autor, observe-se a Figura 3.

Figura 3 - Ciclo Financeiro das Organizações



Fonte: Mac an Bhaird (2010)

No gráfico, a fonte inicial das empresas é comumente recursos de conexões próximas ao proprietário. As fontes costumam apresentar-se mais robustas à medida que os ciclos mudam. Tal assertiva foi testada nesse estudo e está contemplada na hipótese 3 (ver item 2.5).

Berger e Udell (1998) sustentam que, por causa da opacidade da informação contábil e da dificuldade de obtenção dos recursos externos (consequência da própria opacidade), as empresas recorrem aos recursos pessoais e de seus próximos no primeiro estágio. Esse período

é representado pela fase “bem inicial”, geralmente quando a empresa ainda está desenvolvendo o produto ou o conceito do negócio. No entanto, o resultado da pesquisa realizada por Mac an Bhaird (2010), demonstrado na Figura 3, expõe a utilização desta fonte ao longo do tempo, inclusive em empresas com mais de 30 anos, sendo ela representante, quase que de forma constante, de 10% dos recursos utilizados. O presente estudo analisa tal situação aplicada ao seu objeto, por meio da hipótese 3.

A Teoria do Ciclo de Vida, além de abordar os aspectos financeiros ao longo de suas fases, aborda os aspectos gerenciais, como a própria gestão e estratégia das empresas.

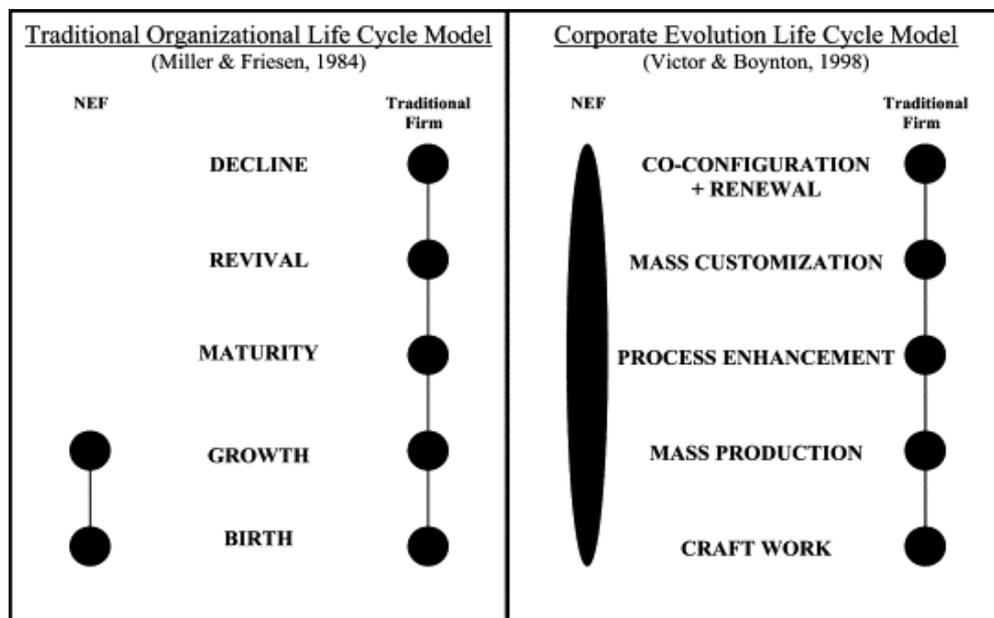
Assim como há uma tendência de utilização de fontes de financiamento mais robustas e formais à medida que a organização cresce, a teoria prediz uma tendência similar para as práticas gerenciais de contabilidade. Embora a classificação das abordagens do ciclo de vida organizacional varie significativamente, a mais conhecida é a de Miller e Friesen (1984), denominada Modelo Tradicional do Ciclo de Vida Organizacional (nascimento, crescimento, maturidade, renascimento, declínio). Abordagens alternativas, como o Modelo de Evolução Corporativa do Ciclo de Vida (*Corporate Evolution Life Cycle Model*), vêm surgindo a fim de suprir lacunas do modelo tradicional.

A relação do modelo tradicional às práticas gerenciais de contabilidade teve destaque através do trabalho de Moores e Yuen (2001), que comprovou ocorrer uma maior formalização das práticas gerenciais de contabilidade quando as organizações vão ficando mais maduras, ou quando ocorrem as mudanças de estágios (a hipótese 1 desse estudo testa a relação entre o tamanho e a adoção das práticas gerenciais de contabilidade – ver item 2.5). Sandino (2007), por exemplo, identificou que a escolha para adoção das práticas de gestão e controle está associada à estratégia seguida pela organização e também à sua estrutura. Não somente, o aumento do nível de utilização das práticas gerenciais de contabilidade pode estar associado às demandas surgidas pelas próprias escolhas de financiamento (ou mudanças nessas escolhas), Instituições financeiras tendem a exigir mais informações ou mesmo melhor gestão das organizações. Por isso, as práticas estariam associadas ao estágio em que a empresa se encontra e à escolha de financiamento (LOPEZ E HIEBL, 2015). Essa assertiva é testada por esse estudo na hipótese 7 (ver item 2.5).

Já o modelo disseminado por Victor e Boyton (1998), o *Corporate Evolution Life Cycle Model*, divide os estágios segundo as seguintes características: trabalho manual (*craft work*) no estágio inicial da organização; produção em massa (*mass production*); melhoria de processos (*process enhancement*); personalização/customização em massa (*mass customization*); co-

configuração e renovação (*co-configuration and renewal*). Os estágios evolutivos previstos nesse modelo são mais aplicáveis para empresas consideradas *new economy firms (NEF)* ou empresas de nova economia, como *start-ups*, empresas de tecnologia, empresas *dot.com* e da área biomédica. Segundo Granlund e Taipaleenmäki (2005), as chamadas NEFs costumam crescer numa velocidade maior se comparadas às empresas tradicionais, e passam por processos de amadurecimento mais rapidamente, inclusive nos processos de controle e planejamento da organização, como evidenciado pelos autores.

Figura 4 - Comparação entre Modelos de Ciclo de Vida



Fonte: Granlund e Taipaleenmäki (2005).

Apesar das variações do modelo do ciclo de vida das organizações, o presente estudo foca na abordagem tradicional, tendo em vista que seu objeto é composto por empresas que possuem processo produtivo no setor de confecções, campo de atuação tradicional, sem a predominância de características inovadoras.

2.3 Contabilidade e Sistema de Controle Gerencial

Esta seção apresenta os conceitos existentes na literatura acerca das práticas gerenciais de contabilidade. Serão abordados os aspectos da Contabilidade Gerencial e do Sistema de Controle Gerencial. Esta conceituação é necessária porque é comum a ocorrência da utilização de termos de forma equivocada ou invertida. Chenhall (2007) afirma que termos como contabilidade gerencial, sistema de controle gerencial, sistema de contabilidade gerencial e controle organizacional são usados de forma inapropriada, como reitera Barbosa (2012).

Segundo Iudícibus (1993), a Contabilidade Gerencial é entendida como o campo de atuação da ciência contábil voltado a auxiliar os usuários da informação contábil na tomada de decisões. De acordo com Horngren *et al.* (2004), a ciência contábil possui dois tipos de usuários: os externos e os internos. Para atender à demanda específica desses usuários, segregou-se a contabilidade em dois ramos: a Contabilidade Financeira, que atende às demandas dos usuários externos, e a Contabilidade Gerencial, que atende às necessidades dos usuários internos (GARRISON, NOREEN E BREWER, 2007).

Atkinson *et al.* (2000) elucidam que a Contabilidade Gerencial tem foco no processo de identificação, mensuração, divulgação e análise das informações que envolvam os aspectos e eventos econômicos das organizações, sendo responsável por fornecer informações para o processo decisório, promovendo maior controle organizacional. Essa assertiva é corroborada por autores clássicos da literatura de contabilidade gerencial como e Horngren, Sundem e Stratton (2004).

Horngren *et al.* (2004) apontam algumas características inerentes à Contabilidade Gerencial. A primeira delas está relacionada a ter como principais usuários os gestores (ou usuários internos), demonstrando o seu foco nas questões internas da organização. A segunda refere-se à liberdade dos gestores na utilização ou não de regras e princípios contábeis para a elaboração e análise das informações, não obstante os debates atuais quanto à aplicação dos princípios globais de Contabilidade Gerencial promovidos pelo *American Institute of CPAs* (AICPA) e pelo *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA). O autor ainda aponta a influência que os relatórios gerenciais podem exercer sobre o comportamento dos gestores, levando à promoção de diversos estudos tendentes a verificar como tais instrumentos podem manipular, controlar e influenciar pessoas na organização (HAGE E AIKEN, 1967; MERCHANT, 1985; OUCHI, 1980; ABERNETHY E BROWNELL, 1997).

Outras características identificadas da Contabilidade Gerencial são (1) a orientação para o futuro; (2) a flexibilidade quanto ao lapso temporal, pois pode ser utilizada para decisões que envolvam planejamento de curto ou longo prazo; (3) a promoção de informações mais detalhadas, tais como relatórios por departamento, produtos e linhas de produção; (4) sua interdisciplinaridade por essência, utilizando-se constantemente de conhecimentos da economia, sociologia e ciências comportamentais.

Por sua vez, o Sistema de Controle Gerencial – SGC – é entendido como o meio pelo qual a Contabilidade Gerencial é operacionalizada na organização, incluindo os métodos utilizados pelos gestores para induzir o comportamento esperado pelos subordinados

(MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Para Simons (1995), a definição do SGC está relacionada às rotinas baseadas em informações e procedimentos que os gestores usam para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais. Assim, o SCG fornece suporte para as decisões gerenciais (OTLEY, 1980) e viabiliza aos gestores ferramentas e competências necessárias para influenciarem no comportamento dos funcionários e demais membros da organização no atingimento dos objetivos propostos (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2005; MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007).

Para Guerreiro *et al.* (2006), o Sistema de Controle Gerencial é um processo organizacional intrínseco às rotinas da entidade, sendo o ambiente onde têm lugar as discussões que afetam o desempenho organizacional. Anthony e Govindarajan (2005, p.1) afirmam que os “elementos dos Sistemas de Controle Gerencial incluem o planejamento estratégico; preparação do orçamento; alocação de recursos; mensuração de desempenho; avaliação e recompensa; alocação de centro de responsabilidade; e composição do preço de transferência”. Tais elementos são notoriamente relevantes quando da observância de grandes empresas, e não completamente adequados à realidade das micro e pequenas empresas. Ainda segundo os autores, esses aspectos estão vinculados à estratégia da organização, promovendo uma aproximação da Contabilidade Gerencial com o planejamento estratégico organizacional.

Anthony (1965) foi um dos principais expositores da teoria do SGC, definindo o controle gerencial como “o processo pelo qual gestores asseguram que recursos estão sendo obtidos e usados efetivamente e de forma eficiente no cumprimento dos objetivos organizacionais” (ANTHONY, 1965, P.7).

A execução dos objetivos propostos pelo SCG pode ocorrer pelos chamados “artefatos da contabilidade gerencial”, considerados, neste estudo, como práticas gerenciais de contabilidade. A adoção dessas práticas considera as inovações de técnicas gerenciais desenvolvidas na Administração que tem proporcionado a utilização de artefatos como *Activity Based Costing*, *EVA*, *Value Based Management*, *Rolling Forecasting*, *Target Costing* e outros (OYADOMARI, 2008).

Em suma, este estudo considera a Contabilidade Gerencial como área de atuação e conhecimento da contabilidade, que usa seu sistema de controle para promover uma gestão adequada e melhores decisões, por meio de práticas gerenciais de contabilidade (artefatos ou técnicas) adotados. A Figura 5 demonstra o escopo apresentado nesta seção para situar a apresentação das práticas gerenciais de contabilidade na literatura.

Figura 5 - Hierarquia Temática do Escopo Literário sobre a Contabilidade Gerencial



Fonte: elaborado pela autora (2017)

2.3.1 Práticas Gerenciais de Contabilidade

As práticas gerenciais de contabilidade, também conhecidas como artefatos ou ferramentas de contabilidade gerencial, são essenciais em qualquer organização, e sua importância foi amplamente disseminada quando da divulgação do *International Management Accounting Practice I* (IMAP1), em 1998, pelo IFA – *International Federation of Accountants*. Neste documento, são identificados estágios na evolução da Contabilidade Gerencial, como mencionado por Frezatti (2005):

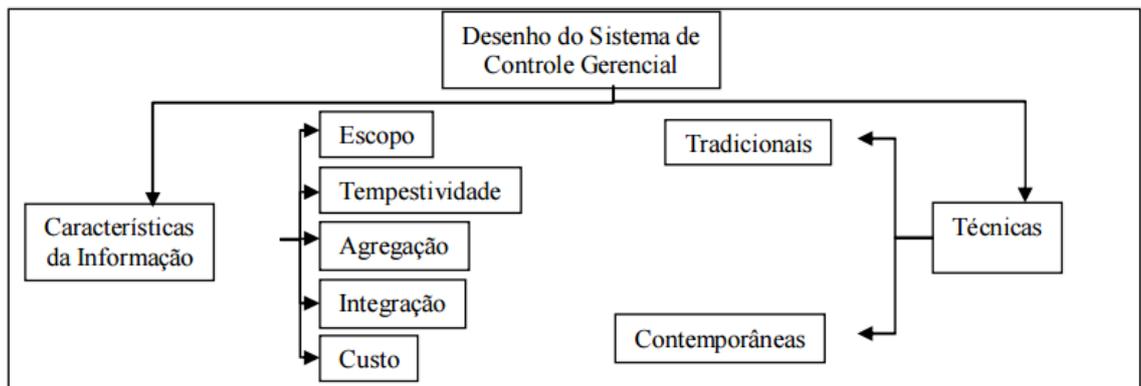
- Primeiro estágio: antes de 1950, o foco principal da Contabilidade Gerencial era a determinação dos custos e de controles financeiros por meio de orçamentos. Orçamentos, previsões e controle de processos representavam as principais atividades;
- Segundo estágio: presenciou o crescimento da importância do fornecimento de informações por meio de tecnologias, ênfase na análise de tomada de decisão e em uma contabilidade responsável;
- Terceiro estágio: foi atribuída atenção a projetos de redução de perdas e gestão dos custos;
- Quarto estágio: a criação de valor recebe destaque.

Embora os estágios não estejam necessariamente relacionados às características das organizações, constata-se que, ao se tratar de micro e pequenas empresas, as características presentes no primeiro estágio se sobressaem, haja vista nele estarem presentes práticas como Custeio por Absorção, Custeio Variável, Controle Financeiro e Operacional e Orçamento (TEIXEIRA *ET AL.*, 2011). Algumas outras práticas presentes em estágios mais avançados,

como Custo Padrão e Custo Baseado em Atividades (presentes no estágio 2), podem, por vezes, ser encontradas no ambiente de micro e pequenas empresas (TEIXEIRA *ET AL.*, 2011).

As mesmas práticas são passíveis de outro critério de classificação: práticas gerenciais de contabilidade tradicionais e contemporâneas, apresentadas como as técnicas utilizadas dentro do SCG para o alcance dos objetivos da organização por meio do controle, alinhadas, também, às características da informação. A Figura 6 retrata a dinâmica das práticas (técnicas) e das características do SCG.

Figura 6 - Desenho do Sistema de Controle Gerencial



Fonte: Adaptado de Aguiar, Pace e Frezatti (2009).

O presente estudo foca nas ferramentas tradicionais, mas contempladas duas práticas consideradas contemporâneas: o EVA e o Balanced Scorecard. É comum que empresas no primeiro estágio de crescimento, ou ainda consideradas pequenas empresas, não implementem as ferramentas de modo integral. Ademais, presume-se haver adaptações reais no seu uso (WELSH E WHITE, 1981), porque a “importação” por essas entidades menores dos instrumentos de gestão tradicionalmente voltados às grandes empresas gera dificuldades e entraves para sua devida aplicação (MARRIOTT E MARRIOTT, 2000; HOWORTH AND WESTHEAD, 2003).

Embora autores como Chenhall e Langfield-Smith (1998) e Ferreira e Otley (2009) classifiquem as técnicas tradicionais e contemporâneas através de diferentes critérios, o presente estudo utiliza de forma predominante as técnicas tradicionais mencionadas por Ferreira e Otley (2009).

Soutes e Guerreiro (2007) definem como práticas gerenciais de contabilidade tradicionais o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio-padrão, o preço de transferência, o retorno sobre o investimento, a moeda constante, o valor presente, o orçamento e descentralização. Práticas modernas são o Custeio ABC, Custeio-Meta, *Benchmarking*,

Kaizen, *Just-in-time* (JIT), Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, ABM, GECON (Gestão Econômica), EVA, simulação, *Balanced Scorecard* e Gestão Baseada em Valor (VBM).

Este estudo considera relevante a inclusão de práticas voltadas ao controle do caixa (gestão e fluxo de caixa), assim como práticas para determinação do preço de venda. Esta última pode sugerir características relevantes da organização ao relevar o senso de estratégia utilizado pelas micro e pequenas empresas.

2.3.1.1 Práticas Gerenciais de Contabilidade nas Micro e Pequenas Empresas

Diversos autores têm demonstrado a relação dos aspectos financeiros, principalmente no que tange às dificuldades de se financiar, com as habilidades gerenciais deficitárias (HASWELL E HOLMES, 1989). Tal característica é comum de ser observada nas micro e pequenas empresas. Neste tópico será apresentado o que a literatura tem evidenciado sobre as micro e pequenas empresas no que diz respeito à adoção de práticas gerenciais de contabilidade.

De acordo com Lopez e Hiebl (2015) apesar da relevância das pequenas empresas em todo o mundo, a área de contabilidade gerencial tem ignorado as especificidades apresentadas pelo segmento e seu potencial de contribuições para literatura. A temática não é atraente aos olhos dos pesquisadores, ou, como afirmam Mitchell and Reid (2000, 386), “*not fashionable*”.

Pesquisas vêm sendo desenvolvidas utilizando micro, pequenas e médias empresas como objeto de estudo, mas os achados encontram-se de forma dispersa e não consolidada, o que motivou a realização do supracitado estudo de Lopez e Hiebl (2015). Os autores elaboraram uma revisão sistemática da literatura acerca das práticas gerenciais de contabilidade e pequenas empresas, evidenciando as características das mesmas, os fatores que levam a melhor ou pior gestão e adoção de controles gerenciais, além da compilação das evidências na literatura em termos de resultados internacionais.

O ponto em comum na literatura internacional sobre as MPEs é a peculiaridade na obtenção dos recursos, que deve ser analisada de forma cautelosa por não se relacionar com a forma de obtenção das grandes companhias. Não raramente, estudos voltados a MPEs usam teorias aplicáveis a grandes empresas sem o cuidado necessário na adaptação ao cenário (LOPEZ e HIEBL, 2015).

É por causa dos recursos escassos dessas empresas que se sugere, justamente, uma melhoria na sua gestão por meio de uso de controles e informação (MITCHELL E REID, 2000; MCADAM E REID, 2001). As limitações dos recursos disponíveis das MPEs podem, inclusive,

influenciar para uma gestão menos qualificada e na busca por fontes informais de financiamento. Tal escassez, ademais, inviabiliza arcar com os custos de um acompanhamento contábil efetivo e integral (LOPEZ E HIEBL, 2015), chegando-se, em alguns casos, à não utilização de quaisquer práticas gerenciais de contabilidade, conforme Quinn (2011).

A utilização de recursos familiares como fontes alternativas de financiamento e a subsequente participação dos membros podem influenciar o nível de adoção das práticas gerenciais de contabilidade (ALATTAR ET AL., 2009; LEMA E DURÉNDEZ, 2007; NEUBAUER ET AL., 2012). O presente estudo busca também verificar a existência dessa associação no objeto de estudo da pesquisa, através das hipóteses 5 e 6 (ver item 2.5).

Exemplos de estudos empíricos sobre as práticas gerenciais de contabilidade podem ser vistos no item 2.4.2 desta pesquisa.

2.4 Evidências Empíricas

Esta seção pretende salientar os aspectos empíricos dos resultados anteriores de pesquisas relacionados às fontes de financiamentos e às práticas gerenciais de contabilidade nas micro e pequenas empresas.

2.4.1 Fontes de Financiamento das Pequenas Empresas

Os pressupostos das teorias de estrutura de capital, como a hipótese de um mercado eficiente e racional e o anseio pela maximização dos lucros, conduzem a um cenário, por vezes, não aplicável às micro e pequenas empresas, ignoradas, portanto, pelos estudos realizados em Finanças, como afirmam Keasey, Martinez e Pindado (2015). Muitos trabalhos não consideram, por exemplo, as diversas limitações que tais organizações possuem, tais como o restrito acesso ao capital e a alta sensibilidade a eventos externos (CHAGANTI, DECAROLIS E DEEDS, 1995).

As pequenas empresas não costumam procurar recursos advindos do capital de terceiros como as grandes companhias fazem, sobretudo porque, naquelas, a função do gestor está associada à figura do proprietário, que prefere resguardar sua influência no processo de decisão da empresa, como afirmam Barton e Matthews (1989) e Levin e Travis (1987). Além disso, diferentemente do que prediz a teoria acerca das vantagens fiscais perante a escolha pelo endividamento, as pequenas empresas não usufruem desse benefício por geralmente adotarem um regime fiscal que não permite a utilização desta vantagem, tal como acontece nas grandes

organizações (MCCONNEL E PETIT, 1984). Por fim, os pequenos negócios possuem menor capacidade de assumir risco de falência em comparação com os maiores.

Por tais fatores, as pequenas empresas, da mesma forma que empresas mais jovens, recorrem comumente a fontes de financiamento de origem familiar, ao crédito comercial (*trade credit*), e aos investidores-anjo (*business angel finance*), como afirmam Berger e Udell (1998). Romano, Tanewski e Smymios (2000), analisando a estrutura de capital de empresas familiares, reforçam essa ligação ao relacionar negativamente o tempo de existência da empresa com a obtenção de empréstimos familiares.

Serrasqueiro e Nunes (2014) também verificaram que pequenas empresas hoteleiras em Portugal possuem, como fontes externas de capital, recursos oriundos do próprio dono da empresa ou de amigos e familiares, sobretudo diante da restrição de acesso ao mercado de capitais, como já confirmado por Ang (1992).

No entanto, esses resultados não confirmam, necessariamente, uma característica generalizada de menor utilização de financiamento bancário. Um relatório publicado em 2012 aponta que a capitalização através de instituições financeiras representava a principal fonte de financiamento para as pequenas e médias empresas da zona euro, sendo 33% relacionados a empréstimos bancários e 41% decorrentes de linhas de crédito, conforme apontado por Nogueira da Silva e Braga (2014). Ainda assim, os autores concordam sobre a dificuldade de utilização de fontes formais de crédito pelas PMEs, apontando, entre outras razões, a não obrigatoriedade de elaboração de certos documentos contábeis e o maior risco de inadimplência. La Torre *et al.* (2010) já haviam chegado à conclusão similar, adicionando que essa dificuldade se acentua em países emergentes, possivelmente pela característica de maior centralização do oferecimento de serviços financeiros (pouco acesso, inclusive físico, à instituição financeira), sendo estes também menos adaptados aos pequenos empreendimentos, não estando compatíveis com a realidade das micro e pequenas empresas da região.

O estudo de Parisotto e Rosa (2004) verificou que 90% das PMEs financiam-se com recursos próprios, e que, apesar de encontrada uma alta captação de recursos financeiros (50% da amostra) através de bancos, esta era voltada ao capital de giro.

Dada a variedade na forma de obtenção dos recursos, estudos como o de Mizumoto *et al.* (2010), buscaram identificar fatores que possam estar relacionados, ou não, à sobrevivência de empresas em uma economia emergente. Dentre esses fatores estão o capital social, ou a origem dos recursos, o capital humano e as práticas gerenciais. Os autores observaram que,

tanto em um modelo logístico de previsão, quanto no modelo de Cox de previsão de falência, o fato de empregar recursos próprios, familiares ou de amigos não apresentou significância com a sobrevivência das empresas, diferentemente de resultados obtidos com análise do fator “práticas gerenciais”.

Buscando verificar as decisões de financiamento em empresas familiares, Keasey, Martinez e Pindado (2015) observaram que empresas familiares com grande participação do proprietário tendem a utilizar mais dívidas a fim de não diluir o controle, sendo esse resultado mais significativo quando da observância de empresas mais jovens.

No Brasil, Miranda *et al.* (2008) demonstraram que 57,6% dos “mercadinhos” pesquisados tendem a não recorrer às instituições financeiras para obter recursos. Um dos motivos que explicam o menor uso dos recursos bancários, no Brasil, pelas pequenas empresas, é a baixa customização dos serviços voltados ao setor, evidenciado no estudo de Villela e Soares (2009). Por outro lado, em países como a Itália, o autor encontrou bancos atuando localmente junto aos *clusters*, diferentemente das práticas do mercado brasileiro. Já o estudo de Silva *et al.* (2014) sugeriu que o acesso ao financiamento é um dos três fatores mais relevantes considerados pelas micro e pequenas empresas.

Cabe salientar que as instituições financeiras esperam que os recursos emprestados tenham garantia de recebimento, exigindo uma demonstração de capacidade de pagamentos. Por sua vez, os parentes ou familiares tendem a não requerer demonstrativos e relatórios para compreender a situação financeira (LEE E PERSSON, 2016), e as exigências, nesses casos, podem ser de outros tipos. Ambas as fontes se distinguem, fundamentalmente, quanto ao grau de exigibilidade dos empréstimos.

Diante do exposto, é esperado que as empresas atuem de acordo com as exigências de cada fonte, atendendo aos requisitos particulares de cada uma delas e realizando determinados procedimentos ou práticas gerenciais compatíveis com as distintas necessidades informacionais.

2.4.2 Práticas Gerenciais de Contabilidade das Pequenas Empresas

A necessidade de se reportar a uma parte interessada, seja banco, governo, sócios ou parentes, pode desencadear mudanças na forma de gestão da organização ou na adoção de práticas específicas. Partindo desse pressuposto, este estudo traz à discussão as práticas gerenciais de contabilidade e suas aplicações ao pequeno negócio.

As micro e pequenas empresas não se diferenciam das grandes empresas somente na ótica financeira e de financiamento, mas, também, quanto ao processo decisório, que envolve menos as partes relacionadas, e mais o gestor/proprietário (CASSAR E HOLMES, 2003).

Por essa tendência centralizadora, o perfil do gestor de uma micro/pequena empresa configura-se determinante em como será conduzida a administração da entidade. O desconhecimento de práticas e instrumentos gerenciais por parte dos gestores, por exemplo, é um fator recorrente nos achados de pesquisas anteriores, como o de Faria, Azevedo e Oliveira (2012). No entanto, pesquisas como as de Queiroz (2005), Santana *et al.* (2007), Bernardes e Miranda (2011) e Santos, Dorow e Beuren (2016) demonstram que o desconhecimento e a falta de interesse em utilizar as informações financeiras e gerenciais estão associados ao fato de que a contabilidade, como principal fonte das informações, está sob a responsabilidade de escritórios contábeis voltados unicamente para a gestão tributária, com foco nas obrigações fiscais e trabalhistas.

Conforme Leone (1999), as especificidades das micro e pequenas empresas fazem com que as práticas gerenciais de contabilidade ocorram de maneira distinta das grandes empresas. Segundo a autora, os processos de controle e planejamento são pouco formalizados e quantificados, fazendo com que a escolha do método adequado esteja relacionada ao estilo da direção, às capacidades e competências dos gestores e à complexidade da atividade exercida. Outras especificidades apontadas nesse estudo são: (1) a proximidade que o gestor/proprietário possui com os empregados, tornando a estratégia intuitiva, visto que todas as mudanças e alterações na organização são repassadas pessoalmente pelo proprietário, novamente indicando pouca formalização no processo; (2) a facilidade que o gestor tem em se comunicar pessoalmente com seus clientes, verificando a satisfação dos mesmos e negociando com eles.

Dessa forma, a existência de uma proximidade entre as partes relacionadas e a centralização das decisões na figura do gestor/proprietário induzem uma característica forte de personalização da gestão. A ideia da autora está alinhada ao conceito de que o gestor de uma PME possui três competências intrínsecas, como trazido por Bauer (1993, p.12): “o patrão PME é um homem de três cérebros: de uma parte, é um Homem Econômico interessado em resultados; de outra, um Homem Político que procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo; por fim, um *Pater Familias*, que, como todos os pais de família, tentam ajudar seus filhos”.

A existência da personalização é determinante no nível de adoção das práticas gerenciais de contabilidade, requerendo menos as informações complexas e mais aquelas que apresentem objetividade, sejam de fácil compreensão e possuam satisfatória relação de custo-benefício. Como Welsh e White (1981) ressaltam, as pequenas empresas não devem simplesmente “adaptar” práticas gerenciais de contabilidade de grandes empresas para sua realidade, porquanto não são “pequenas grandes empresas”: são simplesmente “diferentes”. Nas grandes empresas é comum que a gestão ocorra da forma mais clara e transparente para que as partes relacionadas, como acionistas, proprietários, fornecedores e financiadores, confiem na empresa a ponto de investir e realizar transações. Contudo, a limitada quantidade de *stakeholders* nas pequenas empresas faz com que as informações sejam quase que estritamente voltadas ao gestor, ao governo e, algumas vezes, às instituições de crédito.

A Tabela 2 a seguir apresenta as vantagens das pequenas e das grandes empresas ante as suas características:

Tabela 2 - Vantagens das Pequenas Empresas x Grandes Empresas

<i>Pequena Empresa</i>	<i>Grande Empresa</i>
Pouca burocracia	Competências de gestão formal
Decisão rápida em processo decisório	Apta para controlar organizações complexas
Tomadora de Risco	Pode diversificar o risco com uma carteira de produtos
Gestão motivada e comprometida	Expertise funcional em funcionários
Trabalhadores motivados	Mais trabalho especializado
Comunicação interna rápida e efetiva	Tempo e recursos para estabelecer redes abrangentes de Ciência e Tecnologia
Reação mais rápida às mudanças de Mercado	Estruturas de distribuição e serviços abrangentes
Pode dominar nichos de mercados limitados	Alto poder no mercado com produtos existentes
	Economias de escala e escopo em Pesquisa e Desenvolvimento
	Pode suportar o estabelecimento de um grande laboratório de P&D
	Acesso ao capital externo
Capacidade de customização	Habilidade para estabelecer diversificação, sinergia
Capacidade de aprendizado rápido e de rotinas e estratégias adaptáveis	Aptidão para obter economias por curvas de aprendizado através de investimento em produção
	Capacidade de absorção de novos conhecimentos/tecnologia
Apropriação de recompensas por inovação por meio de tacitividade do conhecimento.	Habilidade para erguer barreiras de entrada

Fonte: Vossen (1998)

As características das pequenas empresas incitam o gestor a uma tomada de decisão rápida, pessoal, pouco burocrática e pouco formal. Destarte, os instrumentos e práticas de controle devem ser adaptados à realidade dos micro e pequenos empresários, de forma que estes possam se utilizar de tais informações para melhoria da performance da organização,

permitindo sua sobrevivência e crescimento. Segundo Fuller-Love (2006), a falta de habilidade e conhecimento na gestão de finanças, marketing e recursos humanos favorece o não crescimento e falência dessas empresas.

O SEBRAE, principal órgão de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil, possui diversos cursos e treinamentos alinhados ao que é apresentado por Fuller-Love (2006), que segrega em três dimensões as principais ferramentas utilizadas pelos gestores: finanças, marketing e vendas e recursos humanos. Quanto à gestão de finanças, o SEBRAE incentiva e recomenda seis instrumentos para o aprimoramento da gestão: (1) controle de estoques, para que os gestores possam ter conhecimento da entrada e saída dos produtos; (2) controle diário de caixa, auxiliando no entendimento dos fatos relacionados às transações que envolvam os recursos financeiros disponíveis; (3) fluxo de caixa, apresentando entradas e saídas de caixa e seus impactos nas atividades operacionais, de financiamento e investimento da organização; (4) cálculo do capital de giro, para que os gestores possam antecipar as necessidades de recursos extras; (5) roteiro básico de crédito, fornecendo apoio para a decisão de financiar vendas a prazo com recursos próprios, e, por fim, (6) a apuração dos resultados, que permite a determinação do ponto de equilíbrio e os resultados apresentados pela organização.

Em relação ao marketing, o SEBRAE recomenda a utilização de um instrumento denominada “matriz do negócio e concorrência”, que viabiliza à empresa sua localização no mercado de concorrência, favorecendo a redefinição de estratégias de posicionamento.

As ferramentas de vendas e recursos humanos também são seis: (1) cálculo do preço de venda, ajudando os gestores no conhecimento das margens de lucro do produto; (2) cadastro de clientes, com intuito de aprimorar o relacionamento com os clientes; (3) cadastro de fornecedores, voltado à melhora do relacionamento com os fornecedores e, por conseguinte, da administração das informações de pagamento e recebimento de mercadorias; (4) informações trabalhistas, que permitem conhecer as obrigações relacionadas à gestão dos funcionários; (5) tabela de cálculo de custo do empregado optante pelo Simples, na qual estão expostos os custos dos empregados, e (6) tabela de cálculo de custo do empregado para o MEI, onde também estão expostas as informações de custos dos empregados, mas para a modalidade de Microempreendedor Individual.

Essas ferramentas estão envolvidas no desempenho gerencial, no cálculo de custos, na apuração do resultado e preço de venda, além de voltadas às necessidades tributárias das empresas, como apuração dos custos dos empregados com base no Simples ou MEI. No entanto,

o presente estudo não está focado nas atividades relacionadas à gestão e obrigações tributárias, e, sim, em ferramentas de gestão para as micro e pequenas empresas.

Estudos anteriores verificaram quais ferramentas poderiam ser mais contributivas para esse tipo de organização. Anderson-Macdonald, Chandy e Zia (2015), analisando os impactos e consequências do desenvolvimento de competências em marketing e finanças no resultado da empresa, separaram micro e pequenos empreendedores sul-africanos em três grupos: (1) os que receberam treinamento apenas em marketing, (2) os que receberam treinamento apenas em competências relacionadas às finanças, e (3) um grupo de controle, que não recebeu treinamentos.

Os autores constataram que, quando houve aumento de práticas gerenciais de contabilidade relacionadas às finanças da organização, a taxa de sobrevivência subiu 12,7%, as vendas aumentaram 39% e os lucros cresceram 75%. Já quando os gestores melhoraram sua competência em marketing, a taxa de sobrevivência subiu 9,7%, as vendas aumentaram 69% e os lucros cresceram 86%. Assim, é possível verificar que o marketing promove um aumento no aspecto de crescimento da organização, enquanto conhecimentos em finanças levam a um foco na eficiência. Cabe ressaltar que o grupo de controle, ao longo do tempo, apresentou resultado bastante aquém quando comparados a quaisquer dos grupos estruturados.

Para a análise de cada dimensão (marketing e finanças), os autores empregaram variáveis representativas de ferramentas básicas de gestão, apresentado formas mais simples de conhecidos instrumentos gerenciais na literatura. As variáveis foram divididas em três grupos: acompanhamento financeiro, análise financeira e planejamento financeiro. O primeiro agrupamento foi composto por questões como separação entre os gastos pessoais e da empresa, criação de registros para acompanhar as finanças, registro do total de ativos, registro do total dos passivos e registro de toda saída e entrada de recursos financeiros. O segundo agrupamento, referente à análise financeira, abordou questões como avaliação do caixa disponível do negócio, uso de registros para conferir mudanças nas vendas, identificação dos custos fixos e variáveis, e análise do capital de giro do negócio. O último grupo, abrangendo o planejamento financeiro, conteve variáveis relacionadas à realização de orçamentos, revisão de gastos e atualização do orçamento, elaboração ou atualização de demonstrativo de entrada, realização ou atualização de balanço patrimonial, e previsão de lucros para tomar decisão (ANDERSON-MACDONALD, CHANDY E ZIA, 2015).

Os autores sugeriram, a partir dos resultados encontrados, que a adoção de práticas pertinentes ao planejamento das linhas de produtos e produção, assim como a criação de incentivos para aumentar as vendas, auxiliariam o crescimento da organização. Por outro lado, cálculo dos custos dos produtos e a separação entre os gastos pessoais e da entidade poderiam aumentar a eficiência da empresa.

Tais estudos demonstram a influência das características específicas das micro e pequenas empresas e a conseqüente necessidade de adoção de práticas gerenciais de contabilidade para sua sobrevivência e desempenho. Apercebe-se que tais ferramentas não precisam ser complexas ou idênticas às utilizadas por grandes empresas.

A necessidade do desenvolvimento de competências que incentivem o conhecimento do negócio, de definição de objetivos e de conhecimento mínimo de práticas gerenciais voltadas à gestão financeira foram os fatores mais preponderantes encontrados nas pesquisas. O presente estudo, no entanto, não alberga todas elas, enfocando, principalmente, a gestão financeira, inclusive a obtenção de recursos financeiros, a elaboração de demonstrativos, os conhecimentos de custos, os processos produtivos, a análise da gestão de caixa e as ferramentas de planejamento.

Os estudos voltados às práticas gerenciais de contabilidade apresentam vasta utilização de variáveis relacionadas à gestão de caixa, custos, estratégia, gestão de pessoas e, inclusive, à tecnologia empregada. Desta sorte, apesar da associação imediata aos aspectos de controle organizacional, essa temática não se limita a um estudo de ferramentas de monitoramento nas organizações, mas, também, integra a estratégia empresarial como campo de estudo (SOUZA E CLEMENTE, 1998), amparando a definição do estilo e perfil de decisão das empresas e gestores. Portanto, dada sua abrangência, é comum identificar nos estudos a adoção de um viés ou delimitação para análise das práticas.

Um dos trabalhos que exploram o viés das práticas gerenciais de contabilidade voltadas ao custo é o de Melo e Leone (2015). Os autores verificaram que 91% das empresas componentes da amostra (49 pequenas indústrias de uma cidade brasileira) realizam a apuração dos custos de produção. Verificou-se, também, que, dentre os métodos de custeio (ABC, variável ou absorção), o de absorção é o mais utilizado, e o orçamento é executado por 86% dos respondentes. Além disso, constatou-se que a quase totalidade das empresas (93%) utilizam os custos como base para definição dos preços de venda, de forma combinada ou não com *mark-up* e análise dos preços de mercado. Em contraste, o trabalho de Parisotto e Rosa (2005)

verificou que 25% da amostra não utilizava fórmulas para o cálculo do preço de venda, enquanto 11,8% utilizavam apenas os custos, e 66,6% adotavam o *mark-up* multiplicador.

Carlos Filho (2014) e Silva Filho (2014) visaram a verificar práticas gerenciais de contabilidade em *clusters* no Brasil. O primeiro teve como amostra um polo de fruticultura e viticultura, e o segundo, um polo gesseiro, ambos em regiões em desenvolvimento. No primeiro, foram observados um maior emprego de ferramentas gerenciais e uma maior preocupação com a gestão. Sugere-se que esses resultados estejam alinhados com as características de maior porte e de atividades de exportação. Já no *cluster* gesseiro, percebe-se a presença dominante de empresas de menor porte e com menor adoção de práticas gerenciais. De forma semelhante a esses achados, o trabalho de Araújo (2015), realizado em um *cluster* de confecções, também identificou uma baixa utilização dos artefatos gerenciais, não obstante uma maior preocupação com o controle de caixa e de controles simples dos custos.

Em estudo na Alemanha desenvolvido por Lohr (2012), foi similarmente verificada uma tendência de pouca utilização das ferramentas contábeis e gerenciais. O autor observou que a aplicação dessas práticas é limitada porque os gestores não acreditam que os benefícios superem os custos, além de considerarem sua posição no mercado estável mesmo não utilizando tais ferramentas.

A importância atribuída às ferramentas menos robustas também foi retratada em estudo por Lima e Imoniana (2008), que, averiguando um grupo de empresas em outra região do Brasil, verificaram que os respondentes atribuem mais importância ao controle de caixa, de contas a receber e a pagar, e ao controle dos custos, nesta ordem.

Embora as micro e pequenas empresas não demandem, usualmente, a necessidade de práticas avançadas de gestão, estudos têm confirmado a relevância de determinadas práticas para o sucesso do empreendimento. Santos, Dorow e Beuren (2016) e Ruendget e Wongsurawat (2010) estudaram pequenos negócios que obtiveram sucesso (57) e que não obtiveram (37) na Tailândia, e ressaltaram três resultados apurados no primeiro grupo: (1) tendiam a possuir uma divisão clara e sistemática dos trabalhos realizados; (2) tendiam a ter controle por meio de registros contábeis regularmente, principalmente no que se refere a custos e despesas, e (3) elaboravam planos de negócios e marketing. Esses dados coadunam-se com os de Švárová e Vrchota (2013), que, cotejando 176 empresas na República Tcheca, asseveraram que as pequenas e médias empresas adeptas de uma estratégia definida demonstraram melhor desempenho financeiro se comparadas às que não possuíam. Esse resultado está em acordo com os resultados de Araújo *et al.* (2015), onde é possível verificar que as empresas adeptas de

estratégia de diferenciação, que prezam pela maior qualidade do produto, tendem a utilizar mais as ferramentas contábeis. Nesse último estudo, os resultados sugerem que as empresas adeptas dessa estratégia tendem a não negociar o preço de venda, não sofrendo reduções em sua margem.

No entanto, o nível de adoção das práticas pode estar relacionado a outras características empresariais para além do tamanho. Estudos sugerem que a fonte de financiamento pode ser uma delas. Deloof e Jegers (1999) e Camargos *et al.* (2010) indicam que a utilização de fontes de financiamentos externos está positivamente associada à aplicação da gestão do capital de giro e com a gestão de caixa. Carvalho e Schiozer (2012), porém, não encontraram os mesmos resultados e alegaram que essa relação não pode ser confirmada no Brasil, porquanto os financiamentos externos tendem a ser esporádicos no país.

Outras pesquisas suscitam uma possível relação da utilização das práticas com a influência da família. Lema e Duréndez (2007) evidenciaram uma tendência à não utilização das práticas contábeis por organizações com forte influência familiar, sugerindo uma associação negativa.

2.5 Hipóteses do Estudo

As hipóteses do estudo foram delineadas por meio da literatura sobre o tema, e esta seção contempla a justificativa e discussão da relevância de cada hipótese. A Tabela 3 resume todas as hipóteses testadas, denotando o alinhamento com os objetivos específicos, as respectivas abordagens teóricas e os autores.

2.5.1 O tamanho da empresa e suas práticas gerenciais de contabilidade

As micro e pequenas empresas possuem características que, por vezes, apresentam-se como limitações. Uma delas é a deficiência na utilização de práticas gerenciais de contabilidade e a pouca sofisticação na gestão. Evidências estão presentes não só no Brasil (ex.: CARPES E SOTT, 2007; TAVARES E MAZZER, 2014; BIASIO, DANI, ECKERT E MECCA, 2015), como, também, em estudos internacionais, apontados por Lopez and Hiebl (2015): Chand and Dahiya (2010); El-Ebaishi *et al.* (2007); Elhamma (2012); Hudson *et al.* (2001); Neubauer *et al.* (2012); Odar *et al.* (2012); Peel e Bridge (1998); Perren e Grant (2000); Saccani *et al.* (2006).

A primeira hipótese leva em consideração a Teoria do Ciclo de Vida como abordagem teórica para a sustentação de que o tamanho da empresa e seu estágio estão associados à sofisticação da gestão. Espera-se que micro e pequenas empresas ou empresas iniciantes

apresentem limitada utilização de práticas gerenciais de contabilidade (GRANLUND E TAIPALEENMÄKI, 2005; GEBRU, 2009; MOORES E YUEN, 2001; VICTOR E BOYNTON, 1998) e empresas maiores utilizem práticas sofisticadas. Entretanto, Quinn (2011) assevera que, por causa das restrições financeiras e dificuldades na gestão de caixa das organizações, as MPEs podem chegar até a não possuir quaisquer práticas. Ainda assim, esse estudo propõe a hipótese de que será verificada a utilização de práticas gerenciais de contabilidade, mesmo que reduzidas.

Independentemente das teorias utilizadas para argumentar esse fato, as pesquisas têm apontado, neste ponto, para o uso do senso comum, o que pode estar associado a uma baixa escolaridade do respondente, a objetivos pessoais, a um julgamento de reduzidos benefícios em detrimento dos custos da elaboração de informação e a um processo decisório embasado em intuição. Portanto, a primeira hipótese busca testar:

H1: Empresas maiores possuem associação positiva com nível de utilização de práticas gerenciais de contabilidade.

2.5.2 A escolaridade dos proprietários e as fontes de financiamento

A educação de um indivíduo pode influenciar em sua segurança nos processos decisórios na gestão. Gebru (2009) informa que o nível de educação do empreendedor pode influenciar no momento de decidir qual volume e fonte de financiamento adequada. Uma escolha coerente com o que seria o nível “ótimo” para organização é limitada pela falta de conhecimento do gestor, pouco apto a um adequado registro e mensuração das informações financeiras. Esse comportamento favorece o alinhamento com a teoria de *pecking order* porque os empresários estariam menos propensos a usar recursos externos. Entretanto, recorrer a recursos externos pode não ser uma opção disponível aos empresários simplesmente por estes não possuírem acesso como um todo a créditos razoáveis para seu negócio (LOPEZ E HIEBL, 2015). O estudo de Bates (1990), por exemplo, demonstra que os bancos tendem a emprestar mais (e com maior volume) para empresários com maior nível de escolaridade, e que a probabilidade de realizar empréstimos para empresários que possuem apenas a educação básica diminui drasticamente.

Assim, a segunda hipótese desse estudo é:

H2.1: O menor nível de escolaridade está associado à maior utilização dos recursos financeiros internos (família e pessoal).

H2.2: O maior nível de escolaridade está associado à maior utilização dos recursos financeiros externos.

H2.3: O menor nível de escolaridade está associado à maior preferência pelos recursos financeiros internos (família e pessoal).

2.5.3 O tamanho da empresa e as fontes de financiamento

O porte da empresa pode definir diversas características da organização, como a limitação dos recursos disponíveis, a centralização das decisões e a aversão à participação de outros no negócio, principalmente pela quantia de recursos aportada pelo próprio proprietário/gestor para iniciar e dar continuidade à gestão. A *pecking order* prediz que as empresas menores tendem a preferir os recursos gerados internamente ou mesmo os recursos pessoais do proprietário (BERGER E UDELL, 1998). Neste estudo, família e amigos são considerados financiadores internos, de acordo com a classificação de Mac an Bhaird (2010).

Sabe-se que a família é uma fonte alternativa de financiamento, e é comum que empresas iniciantes recorram a ela para iniciar e continuar seu negócio (ULLAH E TAYLOR, 2007). Contudo, a literatura apresenta a família como parte de recursos internos ou pessoais pelo seu elevado grau de informalidade. Pode ocorrer também de a família ser classificada como uma fonte de dívida ou como capital próprio.

Para considerar a abordagem da *Pecking Order*, este estudo pressupõe que a família possui características semelhantes aos recursos dos proprietários, influenciando na expectativa de como a empresa pode vir a crescer ou ter lucratividade, e visando à participação na gestão ou até mesmo ao retorno do que foi investido. Alguns autores, como Lee e Persson (2016), mencionam, inclusive, a existência de *shadow costs*, custos que podem estar atrelados ao financiamento familiar, mesmo que não impliquem a incidência de juros elevados e cobranças explícitas sobre o investido.

A fim de testar empiricamente a assertiva, o estudo apresenta a terceira hipótese:

H3.1: O porte menor da empresa está associado à maior preferência pelos recursos financeiros internos em detrimento dos recursos externos.

H3.2: O porte maior da empresa está associado à maior preferência pelos recursos financeiros externos em detrimento dos recursos internos.

2.5.4 As práticas gerenciais de contabilidade e as fontes de financiamento

Independentemente da teoria utilizada, alguns estudos (ex.: ANJOS *ET AL.*, 2012) revelam que um financiamento bancário está relacionado a uma maior utilização de práticas contábeis, o que pode ocorrer devido às exigências bancárias impostas pelas instituições financeiras (HALABI *ET AL.*, 2010). No entanto, pode ocorrer, mais raramente, que pequenas empresas organizadas e aptas a conhecer seus custos e projeções possam se sentir mais seguras para obter financiamento e empréstimos.

Fato é que obter empréstimos requer mais segurança e conhecimento por parte do gestor. O gestor deve ter capacidade de analisar as informações contábeis e financeiras a fim de verificar se está apto para enfrentar custos de falência sem incorrer em prejuízos (GEBRU, 2009). Essa abordagem está alinhada tanto com a *pecking order* quanto com a Teoria do Ciclo de Vida.

Sem levar em consideração qual a causa, a quarta hipótese é:

H4: Há associação positiva entre a utilização de práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos por meio de dívidas.

Espera-se que a obtenção de recursos por meio de dívidas, portanto, esteja positivamente associada ao maior uso de práticas gerenciais de contabilidade, visto a demanda das instituições por maior informação e controle (visando diminuir seu risco).

2.5.5 As práticas gerenciais de contabilidade e os recursos familiares

Pela Teoria do Ciclo de Vida, recursos familiares são apresentados nos estágios iniciais, principalmente na fase de nascimento (MAC AN BHAIRD, 2010), quando também se verifica um menor nível de sofisticação das práticas gerenciais de contabilidade e maior informalidade (LOPEZ E HIEBL, 2015). Espera-se, portanto, que a utilização de recursos familiares esteja negativamente relacionada às práticas gerenciais de contabilidade.

Outras teorias podem apresentar abordagens diferentes, como a *bootstrapping*, que indica que empresas iniciantes tendem a se financiar por meios “não convencionais”, como o uso de maquinário emprestado e o atraso arbitrário de salários, contas ou fornecedores (GEBRU, 2009). Embora variáveis alinhadas à *bootstrapping* não sejam contempladas no presente estudo, tal teoria apresenta-se como alternativa em caso de não utilização dos recursos internos/pessoais.

Logo, a quinta hipótese da pesquisa é:

H5: Há associação negativa entre as práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos financeiros por meio de família.

2.5.6 As fontes de financiamento e as diferentes práticas gerenciais de contabilidade

O estudo atual contempla a hipótese de que diferentes fontes de financiamento, por meio de dívida ou família, podem estar associadas à adoção de diferentes práticas gerenciais de contabilidade. Espera-se que isso ocorra porque se assume que a decisão pela fonte de financiamento vem antes da decisão de como e a quais práticas gerenciais contábeis aderir. Neste viés, instituições financeiras que tendem a esperar maior qualidade de informação para diminuir seus riscos (GEBRU, 2009) influenciam em um melhor processamento e elaboração de informações contábeis; por outro lado, famílias supostamente exigem menos informações e melhorias nas práticas gerenciais de contabilidade, em razão da informalidade do financiamento.

Essa proposição coaduna-se com a Teoria do Ciclo de Vida porquanto parte do pressuposto de que o nível de práticas gerenciais das empresas que usam recursos por meio de dívida está presente no estágio inicial de crescimento, e o uso de recursos internos, como o pessoal e familiar, pode estar associado à abertura da empresa, ou ao seu estágio inicial de crescimento, concomitantemente com os recursos por meio de dívida.

A *Pecking Order* também se aplica a essa hipótese, visto que esta admite que empresas maiores (ainda dentro do escopo das micro e pequenas empresas) tendem a ter financiamento por dívida, influenciando a gestão da empresa com base nas demandas da instituição financeira. Lopez e Hiebl (2015) assentam essa ideia quando afirmam que essas empresas tendem a desenvolver sua contabilidade de acordo com as necessidades demandadas por partes interessadas, e não para a tomada de decisão (HALABI ET AL. 2010).

É esperado que práticas gerenciais de contabilidade mais rotineiras, ou simples, sejam usadas por empresas familiares, enquanto práticas mais complexas ou avançadas tendam a ocorrer em empresas que recorrem a recursos por dívida.

H6: As fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade.

2.5.7 Recursos familiares como explicação do menor uso das práticas gerenciais de contabilidade

A última hipótese leva em consideração que as fontes de financiamento influenciam na gestão e nas práticas gerenciais de contabilidade através da motivação do empreendedor, isto é, sua convicção própria é que define qual fonte utilizar. Assume-se, para tanto, que a fonte de financiamento da empresa (ou as fontes) é escolha do gestor, mesmo sabendo-se que, por vezes, a “aversão” aos empréstimos e financiamentos decorrem justamente de um fornecimento de crédito inadequado e não compatível com a realidade da micro e pequena empresa.

A Teoria do Ciclo de Vida localiza as fontes familiares de financiamento (MAC AN BHAIRD, 2010) e a menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade em um mesmo estágio inicial (MOORES E YUEN, 2001). Além disso, há evidências de que os recursos familiares e a influência dos membros no negócio podem estar associados ao menor uso de práticas gerenciais de contabilidade (ALATTAR ET AL., 2009; LEMA E DURÉNDEZ, 2007; NEUBAUER ET AL., 2012). Partindo deste pressuposto e da ideia de que a fonte é escolha do empreendedor, tem-se a sétima hipótese:

H7: A utilização de recursos familiares na gestão auxilia na explicação de uma menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade.

A Tabela 3 apresenta a consolidação das hipóteses aqui apresentadas e o respectivo alinhamento delas com as teorias e os objetivos específicos propostos no estudo.

Tabela 3 - Amarração Teórica e de Objetivos Específicos com as Hipóteses

Objetivos	Hipóteses	Abordagem Teórica
Verificar as práticas comuns adotadas pelas micro e pequenas empresas da amostra, compreendendo, inclusive, as necessidades específicas das mesmas	<i>H1: Empresas maiores possuem associação positiva com nível de utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Teoria do Ciclo de Vida
	<i>H2.1: O menor nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos internos.</i>	Pecking Order
	<i>H2.2: O maior nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos externos.</i>	
Verificar as fontes de financiamento utilizadas pelas micro e pequenas empresas, além de conhecer suas motivações para adoção das diferentes fontes	<i>H2.3: O menor nível de escolaridade está associado a maior preferência pelos recursos internos (família e pessoal).</i>	
	<i>H3.1: O porte menor da empresa está associado a maior preferência pelos recursos internos em detrimento dos recursos externos.</i>	Pecking Order
	<i>H3.2: O porte maior da empresa está associado a maior preferência pelos recursos externos em detrimento dos recursos internos.</i>	
	<i>H4: Há associação positiva entre a utilização de ferramentas contábeis e a obtenção de recursos por meio de dívidas</i>	Teoria da Agência e Teoria do Ciclo de Vida
Analisar associações entre as fontes utilizadas e as práticas gerenciais de contabilidade adotadas.	<i>H5: Há associação negativa entre a utilização de práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos por meio de assistência familiar.</i>	Teoria do Ciclo de Vida
	<i>H6: As fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Teoria do Ciclo de Vida
	<i>H7: A utilização de recursos familiares na gestão auxilia na explicação de uma menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão expostos os procedimentos do presente estudo, os métodos utilizados, o detalhamento da coleta dos dados e as especificidades do instrumento de coleta.

3.1 *Background da Pesquisa*

O universo da presente pesquisa abrange as micro e pequenas empresas do polo de confecções de Pernambuco, especialmente aquelas com característica de processo produtivo (fabricação) e não só de revenda.

A escolha desse *cluster* está apresentada na motivação deste trabalho (ver item 1.3.1), que ressalta a relevância econômica do polo e as características particulares da região. Soma-se a isso o apoio fornecido por representantes de associações e por grupo de estudantes locais.

A existência do projeto adveio dos resultados encontrados por Araújo (2015), gerando publicação de estudos descritivos sobre o polo de confecções em anais de congressos nacionais e internacionais da área (ARAÚJO *ET AL.*, 2015^a; ARAÚJO *ET AL.*, 2015^b), posteriormente publicados em revistas (Revista da Micro e Pequena Empresa - FACCAMP e Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC).

Dos dados obtidos por Araújo (2015), elaborou-se estudo posterior para verificar de forma detida a associação positiva entre variáveis de gestão e a utilização de recursos bancários, como empréstimos. Verificou-se também uma associação negativa entre tais práticas de gestão e a utilização de créditos familiares (ARAÚJO *et al.*, 2016). Um dos pontos abordados no estudo foi a classificação da família como fonte de recursos próprios na gestão, fato que pode influenciar nas justificativas das associações.

A literatura colacionada vem demonstrando que a assistência familiar é comumente tratada como recursos internos (BERGER E UDELL, 1998) em função de não haver predominância dos mecanismos de controles de agência.

O presente estudo, destarte, verifica, de forma qualitativa, as expectativas e restrições impostas pela família na gestão, fornecendo subsídios para classificar tais fontes como internas ou não. O estudo anterior também limitava-se pelo fato de não contemplar aspectos relevantes dos estágios e ciclos de vida, como tempo de existência da empresa e tamanho. De tal modo,

ao avançar no estudo já realizado, a pesquisa responde aos seguintes questionamentos não atendidos por Araújo *et al.* (2016): Quais teorias se adequam aos dados encontrados? Há um alinhamento com a teoria da *pecking order* ou com a Teoria do Ciclo de Vida? Amigos, parentes e familiares próximos atendem às características existentes das fontes de capital próprio, como classificado no estudo publicado? A escolha pelas fontes de financiamento é influenciada por tempo de existência da empresa e número de empregados?

O presente estudo possibilita o uso de demais técnicas de análise e o aumento na quantidade das empresas participantes, com maior quantidade de questionários respondidos. Ademais, este estudo tem como característica diferencial a integração de métodos quantitativos e qualitativos para responder à problemática da pesquisa.

3.2 Contextualização das Micro e Pequenas Empresas e o Polo de Confeções

As micro e pequenas empresas têm recebido, recentemente, bastante atenção no contexto brasileiro, levando à promoção de políticas públicas voltadas ao seguimento, a exemplo da elaboração de legislação específica. Cite-se a Lei Complementar nº 123/2006, cuja atualização recente de 2016, que entrará em vigor apenas em 2018, aumentou o teto da receita bruta para o enquadramento como micro ou pequena empresas. Essa lei originou o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, oferecendo opções mais flexíveis de tributação em comparação a empresas de grande porte. Nogueira e Oliveira (2013), porém, alertam que os resultados e benefícios efetivos da aplicação dessa lei parecem ainda não ser conclusivos.

Deve-se perquirir, também, se uma não atualização periódica dos faturamentos abrangidos pela legislação (critério utilizado pelo Estatuto) pode criar um ambiente não propício ao “crescimento” da empresa, já que estimula tais empresas a manterem o mesmo faturamento para conseguirem os benefícios. Para os autores, “é discutível se políticas baseadas em incentivos fiscais ou créditos fiscais são efetivas, uma vez que podem gerar dependência e desestímulo ao crescimento. Paradoxalmente, em muitos casos estas políticas tornam as empresas capturadas no processo que foi criado para permiti-las maiores” (Nogueira e Oliveira, 2013, p.9).

Além da criação do Estatuto, o Brasil tem a característica de possuir um instituto de apoio a essas empresas: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Criado em 1972, o SEBRAE está atualmente presente em todos os estados do país e é responsável pela realização de cursos, palestras, capacitações, treinamentos e consultoria,

promovendo estudos sobre o crescimento dessas empresas, sua representação na economia e fatores de mortalidade e sucesso. Seus estudos ambicionam aprofundar as características inerentes aos diversos segmentos das empresas, gerando conhecimentos sobre como melhor atender às idiossincrasias setoriais.

Nogueira e Oliveira (2013) ainda refletem sobre o perigo da generalização das micro e pequenas empresas (MPEs) em uma só dimensão. No caso brasileiro, elas podem representar desde uma pequena indústria pertencente a uma incubadora tecnológica, até uma pizzaria localizada em um município qualquer. O presente estudo proporciona a vantagem de o contexto estudado ser delimitado ao polo de confecções, em que as empresas evidenciam características semelhantes entre si, principalmente pela influência de localização geográfica.

Em 2003, antes da criação do Estatuto, teve início uma política pública voltada à indústria, tecnologia e comércio exterior (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE), e dentro dela foram incluídas ações voltadas a Arranjos Produtivos Locais (SAFARTI, 2013). O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços define APLs como sendo:

aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

A definição do APL aproxima-se do que se conhece como *cluster*, ou aglomerados locais de empresas. Safarti (2013) acrescenta que entidades como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Agência Brasileira de Promoção e Exportação e Investimento (Apex), o Ministério da Ciência e Tecnologia e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) têm apoiado o desenvolvimento desses aglomerados.

Nos APLs, é comum existirem financiamentos voltados às micro, pequenas e médias empresas. O Cartão BNDES é um exemplo, funcionando como linha de crédito com intermediação de bancos comerciais, visando a financiar a compra de produtos e serviços.

3.2.1 O Polo de Confecções

O polo, localiza na região do Agreste do Estado de Pernambuco, foi inicialmente ocupado por vaqueiros para a expansão da criação de gado. O aumento da população

desenvolveu atividades como a agricultura de subsistência e o cultivo de cana-de-açúcar para fabricação de mel e rapadura (ANDRADE, 2008).

O desenvolvimento do comércio e demais tipos de produção tardou a acontecer. A figura 7, por exemplo, retrata a principal rua da cidade de Santa Cruz do Capibaribe, em 1903, uma das principais cidades do polo.

Figura 7 - Santa Cruz do Capibaribe, 1903



Fonte: Sá (2015)

A região, apesar de não se encontrar no Sertão, tem uma característica de reduzida taxa pluviométrica, chovendo apenas 3 meses durante o ano e levando seus habitantes à adaptação à escassez de água.

No início da fabricação dos produtos oriundos da confecção, os artigos produzidos eram conhecidos como “sulancas”, em alusão a vestuário de baixa qualidade. Suas feiras ficaram conhecidas como “feiras da sulanca” (SEBRAE, 2013).

As cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Toritama são as que mais dependem da atividade de confecções. Esta primeira cresceu 64% entre os anos de 2000 a 2009, enquanto Pernambuco, no mesmo período, cresceu 44%.

Atualmente, a região conta com grandes mercados ou prédios específicos para a realização do comércio. Na mesma cidade de Santa Cruz, hoje está estabelecido o “maior centro atacadista de confecções do Brasil” (Figura 8).

Figura 8 - Moda Center Santa Cruz



Fonte: Moda Center (2017)

Por sua representação econômica e sua natureza de APL (oriundo de definição de política pública nacional), sua relevância tem aumentado, inclusive nacionalmente.

Alguns estudos vêm sendo feitos para tentar mapear a região e entender o contexto local. Sá (2015) tentou explorar o contexto histórico, geográfico e cultural para compreender os aspectos inerentes às feiras e à produção local, ao desenvolvimento da região e à representação dos feirantes na economia.

Outras áreas do conhecimento têm tentado se aprofundar nos aspectos da região, como economia (ANDRADE, 2008), administração (CABRAL, 2007; MATOS, 2008), geografia (CAMPELLO, 1983; GOMES, 2002; VASCONCELOS, 2012), antropologia (ESPÍRITO SANTO, 2013), sociologia (HELENO, 2013) e ciências sociais (SANTOS LIMA, 2001).

3.3 Delineamento da Pesquisa

Para a fundamentação deste estudo, optou-se pela utilização de teorias que auxiliassem na compreensão das escolhas de financiamento das micro e pequenas empresa, quais sejam: estrutura de capital, com as contribuições de abordagens como a *pecking order*, e a Teoria do Ciclo de Vida.

A estrutura de capital foca nas escolhas e decisões voltadas ao financiamento, que pode ser através da geração interna dos recursos, por meio de dívida e por meio de capital próprio.

No financiamento interno, a empresa opta por um menor risco de capital, como o de falência ou de perda de propriedade. Porém, há uma menor obtenção no volume de recursos para investimentos.

O financiamento por meio de capital de terceiros, ou dívida, possibilita uma maior captação de recursos, sem a desvantagem da desconcentração de capital, embora aumente substancialmente o risco de falência das organizações, com a existência de elevadas taxas de juros e acentuação de problemas em caso de reduzida liquidez no momento dos pagamentos.

Por fim, o capital próprio implica maior custo, em caso de abertura de capital, e causa maior desconcentração de propriedade, gerando perda de controle dos sócios majoritários. No caso das micro e pequenas empresas mais inovadoras ou vinculadas à tecnologia, pode ser fonte comum a utilização de *venture capital* ou de investidores-anjo. As empresas contempladas neste estudo, entretanto, pertencem a setor tradicional, não obtendo, geralmente, recursos por meio de tais fontes.

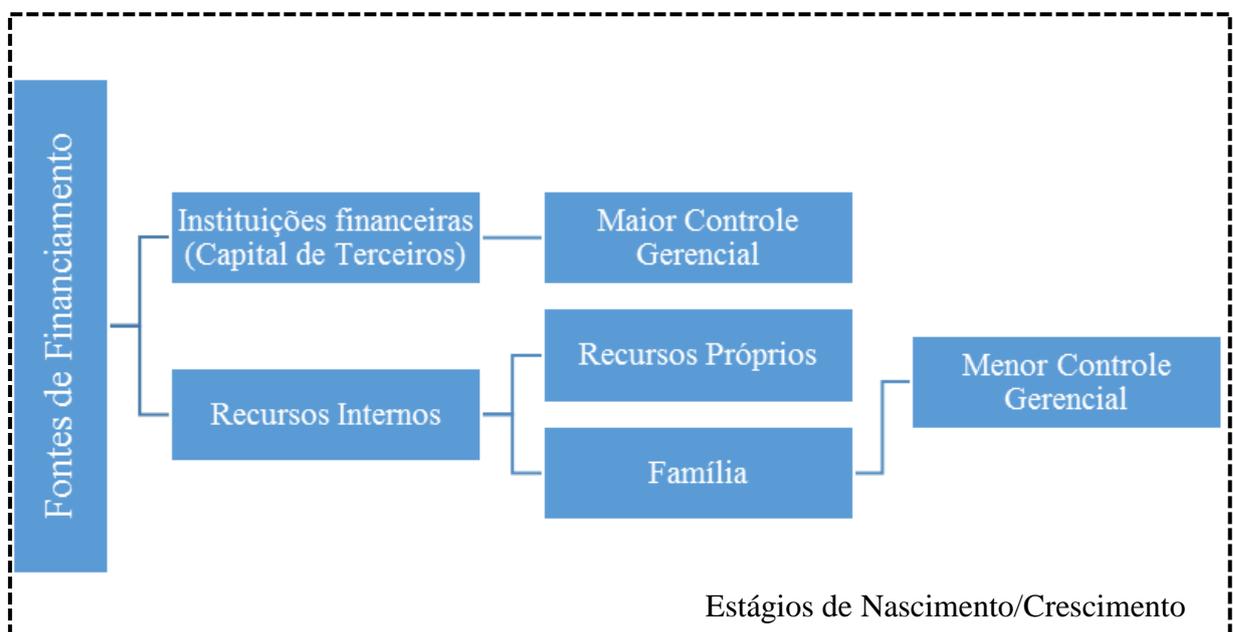
A Teoria do Ciclo de Vida, reitera-se, pressupõe a existência de ciclos ou estágio nas organizações: fase inicial ou do nascimento, crescimento, maturidade, falência ou renovação. Um dos ramos dessa teoria enfoca os aspectos financeiros dos estágios, e admite que, no ciclo inicial, é comum as empresas optarem por financiamentos bancários (com algumas limitações) e por meios informais, como família, amigos ou até mesmo investidores-anjo (BERGER E UDELL, 1998). A utilização dessa teoria no presente estudo justifica-se, então, pela compreensão da existência de tais fontes, muito embora sua difusão, pela literatura tradicional, em estudos pertinentes às grandes empresas. A Teoria do Ciclo de Vida, portanto, apresenta-se como elo entre a Teoria da Estrutura de Capital e as práticas gerenciais de contabilidade, como bem mencionado na seção 2.

Por tudo, as duas teorias aqui explanadas não entram em contradição; pelo contrário, complementam-se no estudo das micro e pequenas organizações. Enquanto uma possui foco quase estritamente financeiro, nas escolhas de financiamento (estrutura de capital), a outra encontra o estágio como meio justificador das características inerentes a essas empresas, além de também considerar seus aspectos de gestão.

Saliente-se que, apesar da expectativa de que o estágio inicial das empresas apresente uma baixa utilização de ferramentas gerenciais (ALBUQUERQUE, 2004; LUCENA, 2004; MIRANDA *ET AL.*, 2008; MOREIRA *ET AL.*, 2013), este estudo pressupõe que empresas pertencentes a um mesmo ciclo podem apresentar formas distintas na gestão simplesmente pela diferente forma de financiamento tomada.

A figura 9 procurar ilustrar a estrutura conceitual do trabalho e algumas das expectativas tratadas nas hipóteses (ver item 2.5).

Figura 9 - Estágios do Ciclo de Vida Organizacional e Fontes de Financiamento



Em síntese, o foco deste estudo está na fase inicial das organizações por tratar-se de micro e pequenas empresas, objetivando analisar as relações expostas entre as fontes de financiamento adotadas e as formas de gestão esperadas em cada adoção.

As hipóteses desse estudo foram evidenciadas no item 2.5 do trabalho, e estão alinhadas aos objetivos propostos, assim como às teorias expostas e à metodologia.

3.4 Definição da Abordagem Metodológica

Esta pesquisa utiliza-se de abordagens metodológicas quantitativa e qualitativa para atingir seu objetivo. A abordagem quantitativa se utiliza de questionários para obtenção dos dados (ver apêndice), enquanto a abordagem qualitativa contou com a obtenção de dados por meio de entrevistas. Ambos instrumentos visaram identificar as práticas gerenciais de

contabilidade e as fontes de financiamento, e tiveram sua fundamentação nos objetivos propostos no estudo.

O tópico atual contempla três seções específicas: o item 3.4.1 trata da abordagem quantitativa do estudo, apresentando suas características, instrumento de coletas e limitações; o item 3.4.2 discute os procedimentos qualitativos usados na pesquisa, sua fundamentação e elaboração do instrumento; o item 3.4.3 aborda as vantagens e especificidades da utilização de métodos mistos e exemplos de estudos na área que utilizaram essa mesma abordagem metodológica.

3.4.1 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa é composta por levantamento de dados por meio da aplicação de questionários a empresários do polo de confecções do Estado de Pernambuco. Segundo Creswell (2010, p.178), a utilização de instrumentos para levantamento de dados busca uma “descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estuando-se uma amostra dessa população”. Logo, a justificativa para utilização desse método apoia-se na intenção de obter o máximo possível de respostas acerca do local objeto de estudo para buscar generalizações.

O levantamento dos dados através dos questionários tem a característica de um corte transversal, pois são coletados em um determinado momento, e não ao longo do tempo, de forma contínua.

O questionário, instrumento utilizado para o levantamento dos dados, foi elaborado com base em evidências na literatura, fazendo-se necessário mencionar a estrutura do mesmo, conforme recomendação de Dillman (1978). O questionário está estruturado em 3 blocos: o primeiro com as características do perfil do respondente e empresa; o segundo apresentando variáveis relacionadas à tomada de decisão e fontes de financiamento, e o terceiro com questões que tratam das práticas gerenciais de contabilidade, contemplando gestão de caixa, custos, formação de preço e utilidade/objetivo das ferramentas contábeis.

A construção prévia do questionário embasou-se, sobretudo, em estudos anteriores que analisaram as práticas de controle e sobre o uso de ferramentas gerenciais pelas empresas, principalmente em âmbito brasileiro. Esses estudos, em sua maioria, realizaram pesquisas através de *surveys* para conhecimento da amostra em relação às práticas gerenciais de contabilidade e de financiamento. As questões foram focadas no nível de uso das práticas

gerenciais e financiamentos, embora alguns dos questionamentos tenham objetivado compreender o grau de concordância com assertivas que remetem aos pressupostos da literatura (ex.: preferências por financiamento).

Por fim, o estudo atual abarcará questões relacionadas ao perfil das empresas, fontes de recursos, estratégia, gestão de custos, caixa e formação de preço. São perguntas relacionadas a 3 blocos: (1) perfil da empresa; (2) fontes de financiamento e (3) estratégia e práticas gerenciais de contabilidade, esta última contemplando gestão de custos, caixa e formação do preço de venda. Em cada bloco podem ser encontradas as seguintes características:

- Perfil da Empresa: tamanho, *stakeholders* da organização (caracterização), maturidade, concentração de decisões (processo decisório).
- Fontes de Financiamento: família, fundo pessoal, bancos, instituições financeiras, amigos, governo e outros.
- Estratégia (baixo custo e diferenciação) e Práticas Gerenciais de Contabilidade:
 - Gestão de Custos: mensuração de custos, custo padrão, retorno, ponto de equilíbrio, custeio ABC, custeio por absorção, Custo-Volume-Lucro (CVL), EVA, BSC, orçamento.
 - Gestão de Caixa: fluxo de caixa, administração de caixa, modo de pagamento, estratégias de pagamento.
 - Preço de Venda: método de determinação e prática do preço.

Tais conceituações foram transcritas no questionário da forma mais simples possível, visando a dirimir dificuldades no entendimento das questões. Para diminuir falhas de elaboração, foram realizados dois pré-testes, tanto com acadêmicos (para que sugerissem melhorias), sendo 3 o total de participantes acadêmicos, quanto com empresários da região, sendo este grupo formado por 4 respondentes. Após os pré-testes, algumas questões foram suprimidas a fim de diminuir o tempo de aplicação (principal observação dos respondentes); outras, por conta da baixa relevância da resposta para o estudo. Foram excluídas questões relativas à teoria de *Bootstrapping*, que ampliavam a gama de alternativas para financiamento das empresas. Visto que o foco do estudo é a Teoria do Ciclo de Vida, essas questões foram retiradas para evitar possíveis conflitos e propiciar um questionário mais objetivo. Os pré-testes ocorreram no período de março a abril de 2016.

A versão completa do questionário pode ser visualizada no Apêndice A. Buscou-se apresentar tabelas demonstrando o bloco a que pertence cada variável/questão contemplada no questionário, com o respectivo objetivo e fundamentação por meio de exemplos na literatura. A fundamentação das variáveis na tabela não exaure a quantidade de estudos similares que abordam a temática, apenas buscando evidenciar exemplos para referência.

Tabela 4 - Fundamentação e Estrutura do Questionário – Bloco de Perfil

<i>Bloco</i>	<i>Variáveis</i>	<i>Objetivo e Fundamentação</i>
<i>Bloco</i>	Gênero	Permite conhecer características básicas do respondente.
	Cargo	Possibilita a verificação do perfil do respondente, a exemplo de funcionários que possam ter menor conhecimento do negócio.
	Faixa Etária	Permite conhecer características básicas do respondente.
<i>Perfil</i>	Formação Acadêmica	Os dois questionamentos são relevantes para analisar o nível de escolaridade dos respondentes, e o consequente nível de conhecimento de gestão. Estudos apontam a relevância desses itens para a gestão (BATES, 1990; GEBRU, 2009; LOPEZ E HIEBL, 2015)
	Curso	
	Quantidade de Funcionários	Variável que pode ser utilizada como determinante do tamanho da empresa (MERCHANT, 1981).
	Contratação de Facções	Questão incluída pela autora pela constatação de tal prática no polo de confecções.
	Faturamento	Variável que pode ser utilizada como determinante do tamanho da empresa, encontrando amparo na classificação de seu porte na Lei Complementar nº 123/06 e posteriores alterações.
	Prestação do serviço contábil	A participação do contador e como seus serviços são prestados são objetos de estudos nas micro e pequenas empresas (MOREIRA ET AL., 2013). A forma como este serviço é prestado pode interferir em como os empresários enxergam a utilidade da informação (BERNARDES E MIRANDA, 2011; RITCHIE E RICHARDSON, 2000; DÁVILA, 2005; DÁVILA E FOSTER, 2005, 2007)
Tarefas e atribuições do contador		

	Tempo de atuação no mercado; Tempo de formalização (registro);	Variável que pode ser utilizada como auxílio na determinação do estágio da organização (MOORES E YUEN, 2001)
	Atividades internacionais;	Há evidências de que a internacionalização da empresa está relacionada ao maior uso de controles gerenciais (MARC ET AL., 2010)
	Motivação para abrir negócio	A literatura apresenta dubiedade se abrir negócios por necessidade ocasionam pior gestão e consequente mortalidade (VALE, CORRÊA E REIS, 2014).
<i>Tomada de Decisão e Fontes de Financiamento</i>	Concentração e delegação das decisões	Objetiva identificar se as decisões são concentradas (LEONE, 1999). Há evidências de que pequenos negócios descentralizados tendem a estar relacionados com maior adoção de práticas gerenciais (KING ET AL., 2010)
	Intuição ou relatórios para tomada de decisão	Objetiva verificar se é influenciada pela intuição, ou experiência pessoal do gestor, ou com suporte de relatórios para tomada de decisão (VERGARA, 1993; KLEIN, 1998; HALABI ET AL., 2010)
	Distinção entre gastos pessoais e do negócio	Objetiva verificar o atendimento ao princípio da entidade.
	Influência de objetivos pessoais e familiares	A forte influência de objetivos pessoais e familiares apresenta evidências de menor utilização das práticas gerenciais (ALATTAR ET AL. (2009); LEMA E DURÉNDEZ (2007); NEUBAUER ET AL. (2012); LOPEZ E HIEBL (2015). Isso também pode estar associado ao estágio da empresa e à sua fonte de financiamento (MAC AN BHAIRD, 2010).
	Prestação de contas	A prestação de contas pode representar um fator de influência em como a gestão é conduzida (HALABI ET AL., 2010; LOPEZ E HIEBL, 2015)
	Fonte de recursos inicial	Estudos demonstram a tendência em iniciar o negócio com recursos próprios, de acordo com Teoria do Ciclo de Vida (BERGER E UDELL, 1998) e da Pecking Order (MAC AN BHAIRD, 2010).
	Fonte de recursos durante a gestão	A tomada de recursos durante a condução da empresa pode indicar em que estágio a empresa se encontra (BERGER E UDELL, 1998) ou suas preferências pelas fontes de recursos (MAC AN BHAIRD, 2010).

	Preferências de tomada de recursos	Suas preferências pelas fontes de recursos podem estar alinhadas às teorias de estrutura de capital (MAC AN BHAIRD, 2010).
	Meio mais rápido de aquisição de recursos	Essa questão pode auxiliar a verificação de facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos. Alguns estudos apresentam a existência de dificuldades em obter financiamentos externos, por exemplo (BATES, 1990)
	Prazo de empréstimos ou financiamentos	Alguns estudos afirmam que há tendência em utilização de empréstimos de curto prazo em detrimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo em empresas menores ou iniciantes (ULLAH E TAYLOR, 2007)
<i>Práticas Gerenciais de Contabilidade</i>	Práticas Gerenciais de contabilidade (custos, estratégia, avaliação e gestão de caixa)	Questões que objetivaram verificar o nível de utilização de práticas e ferramentas gerenciais de contabilidade (ex.: SOUTES E GUERREIRO, 2007; FERREIRA E OTLEY, 2009; CHENHALL E LANGFIELD-SMITH, 1998; WELSH E WHITE, 1981; AGUIAR, PACE E FREZATTI, 2009; MBROH, 2012)
	Objetivo de utilização de práticas gerenciais de contabilidade	
	Determinação do preço de venda	Verificar como o preço é determinado: se da utilização dos custos e margem ou do preço de mercado, ou até mesmo os dois em diferentes graus (BRAGA, BRAGA E SOUZA, 2010; MACHADO E SOUZA, 2006)
	Estratégia	Para este estudo foram consideradas as estratégias de baixo custo e diferenciação (CHENHALL E LANGFIELD-SMITH, 1998; SPENCER, JOINER E SALMON, 2009; AKSOYLU E AYKAN, 2013; CADEZ E GUILDING, 2008; ALMEIDA, MACHADO E PANHOCA, 2012)
	Objetivo dos custos	A intenção é conhecer a aplicação dos dados de custos para utilização de práticas e ferramentas gerenciais de contabilidade (ex.: SOUTES E GUERREIRO, 2007; FERREIRA E OTLEY, 2009; CHENHALL E LANGFIELD-SMITH, 1998; WELSH E WHITE, 1981; AGUIAR, PACE E FREZATTI, 2009; MBROH, 2012)
	Pagamento de Despesas	Objetiva identificar formas de pagamento para verificar se há utilização de maior movimentação de

depósitos ou outros meios que estejam vinculados a instituições financeiras (Mbroh, 2012, traz exemplos de questões voltadas ao pagamento)

As questões, em sua maior parte, foram apresentadas em escala *likert*, que permitem ao respondente a escolha do nível de concordância (ou utilização de práticas, por exemplo) de uma determinada assertiva. Esse método de medição foi introduzido por Rensis Likert, em 1932, e até os dias de hoje recebe críticas em relação ao número de opções de resposta (PRESTON E COLEMAN, 2000; VIEIRA E DALMORO, 2008). Além disso, métodos de medição como o *likert* podem apresentar limitação de sua aplicação quando das características cognitivas dos respondentes. Há discussão de que, quanto maior o número de pontos de medição (itens ou opções), maior cognição necessária do indivíduo (WEATHERS, SHARMA E NIEDRICH, 2005). No entanto, este método tem sido comumente utilizado hodiernamente, e encontra validade em diversas áreas de pesquisa, desde psicologia à administração.

Os dados obtidos por escala *likert* permitem a utilização de correlações, como a de *Spearman*, assim como análises multivariadas, não se limitando às técnicas estatísticas utilizadas em dados nominais.

No questionário, também houve a elaboração de perguntas com respostas abertas, nas quais os respondentes poderiam justificar o motivo da escolha nas questões fechadas.

3.4.2 Abordagem Qualitativa

Para a realização do estudo, também foram conduzidas entrevistas com empresários que responderam ao questionário. A entrevista é uma estratégia qualitativa que pode ser face a face (individual), por telefone, grupo focal (são entrevistados participantes em um grupo) e entrevista por *e-mail*, como retratado por Creswell (2010). O método utilizado nesta pesquisa foi o de entrevista presencial, face a face, cuja vantagem é obter informações dos participantes quando os mesmos não podem ser diretamente observados (com o método de observação). Creswell (2010) afirma que este método possui a desvantagem de capturar informações indiretas e que são filtradas através do ponto de vista dos entrevistados.

É comum que, em um protocolo ou roteiro de entrevista, se contemple um “cabeçalho, com data, local, nome do entrevistador e nome do entrevistado” (CRESWELL, 2010, P.216).

Posteriormente, devem ser conduzidos questionamentos que deixem o entrevistado mais à vontade para responder às perguntas mais relevantes do trabalho.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados em função de três perfis de participantes: os empresários, os familiares e os agentes de crédito (banco). A escolha desses grupos reside na necessidade de confrontar as informações fornecidas pelos empresários sobre a gestão com os principais fornecedores de crédito (familiares e recursos pessoais e/ou instituições financeiras).

Um exemplo da elaboração do roteiro, pode ser visto na figura 10 abaixo.

Figura 10 - Exemplo de Elaboração do Roteiro de Entrevista

Blocos	Tópicos	Empresários
Perfil	<i>Background</i>	1. Conte um pouco sobre você e como foi para abrir o negócio. Houve dificuldades? Por que decidiu abrir o negócio?
Verificar as práticas comuns adotadas pelas micro e pequenas empresas da amostra, inclusive compreendendo as necessidades específicas das mesmas		
Práticas Gerenciais de Contabilidade	Gestão de Custos	2. Como e com qual periodicidade você costuma acompanhar as rotinas e práticas contábeis e gerenciais da sua empresa? 3. Quais práticas ou técnicas relacionadas à gestão e ao controle de custos você utiliza? 4. De que forma você controla ou calcula os custos (que envolvem a produção) e gastos da sua empresa?
	Formação do Preço de Venda	5. Você utiliza de alguma técnica para definição do preço? Como ocorre a definição do preço?
	Gestão de Caixa	6. Como você administra os recursos financeiros (ex.: caixa, dinheiro, cheque, etc.)? 7. De que forma você controla e mensura a entrada e saída de recursos da empresa? Existe alguma técnica ou procedimento específico?
		8. Qual sua opinião sobre a utilização de sistemas informatizados (softwares) na gestão? Você utiliza ou já pensou em utilizar um sistema informatizado? Porquê?
	Gestão e Controle	9. Caso existisse no mercado um aplicativo de celular com ferramentas e técnicas gerenciais de contabilidade (ex.: controle de caixa, vendas, estoque, etc.), mas que precisasse que o gestor preenchesse informações da empresa diariamente ou semanalmente, acha que ele seria utilizado na sua empresa? Por quê? 10. Na sua opinião, como o acompanhamento e controle das informações contábeis e financeiras ajudam na gestão de micro e pequenas empresas? E na sua? 11. Além de aspectos fiscais e tributários, a contabilidade também pode fornecer informações sobre a gestão do caixa, dos custos e lucro da empresa, por exemplo. Você sente falta de uma melhor gestão em algum aspecto específico na sua empresa?

O roteiro foi elaborado com base nos constructos da literatura apresentados e objetivos específicos da pesquisa. No exemplo acima, são identificados os blocos de perfil e práticas gerenciais de contabilidade. Os demais blocos, como fontes de financiamento, e as relações entre fontes de financiamento e as práticas gerenciais, estão expostos no Apêndice. Ressalta-se que essas perguntas demonstradas (algumas delas) foram elaboradas para os empresários, e mais dois grupos de perguntas foram elaborados para bancários e familiares.

3.4.3 Métodos Mistos

A abordagem dos métodos mistos para a pesquisa, de acordo com Creswell (2010), recebeu maior relevância com a publicação do *Handbook of Mixed Methods in the Social e Behavior Sciences*, em 2003. Desde então, revistas internacionais têm incentivado seu uso nas pesquisas desenvolvidas.

A adoção dessa abordagem no presente estudo se assenta na necessidade de uma maior compreensão da realidade local, que, por vezes, não pode ser percebida através de um único método. Em alguns estudos, a abordagem qualitativa representa a análise complementar ou confirmatória. Creswell *et al.* (2003) definem critérios para apresentar os aspectos dos estudos de métodos mistos:

Tabela 5 - Aspectos de um Estudo de Métodos Mistos

Distribuição de tempo	Atribuição de Peso	Combinação	Teorização
Sequência não ocorrida	Igual	Integrando	Explícita
Dados qualitativos coletados primeiro	Qualitativa	Conectando	Implícita
Dados quantitativos coletados primeiro	Quantitativa	Incorporando	

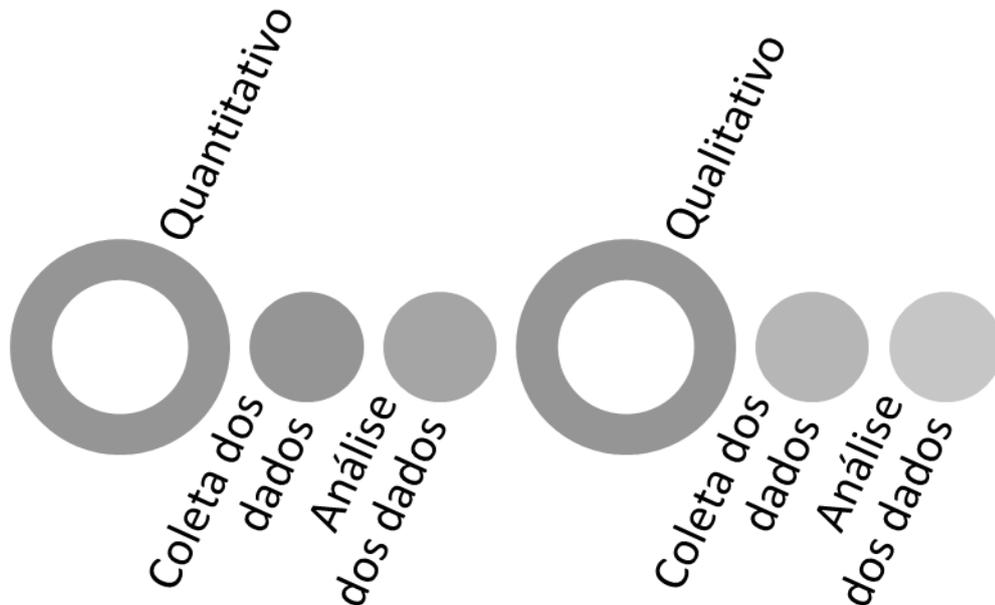
Fonte: adaptado de Creswell *et al.* (2003).

A coleta dos dados quantitativos foi realizada antes da dos dados qualitativos, o que permitiu que algumas das perguntas qualitativas fossem embasadas nos resultados encontrados por meio da análise descritiva. Outras perguntas já haviam sido pensadas antes da aplicação dos questionários. Dessa forma, a entrevista, apesar de importante para o trabalho, tem peso menor do que o da abordagem quantitativa, inclusive em sua seção de análise.

Pela concepção de Creswell (2010), o estudo possui uma combinação incorporadora ao utilizar um dos métodos como apoio ao banco de dados principal, e de não integração, haja vista que os diferentes bancos de dados não se misturam ou se transformam para sua devida integração (exemplo de quantificar dados qualitativos). Por fim, o estudo assume uma característica de teoria implícita, pois deixa claro em revisão literária o objeto de estudo, servindo como lente orientadora (CRESWELL, 2010, p.244) que molda as questões apresentadas.

Em decorrência, este estudo adota a “estratégia explanatória sequencial”, considerando que a abordagem qualitativa se apresenta como um complemento dos dados obtidos quantitativamente, tal como representado pela figura 11:

Figura 11 - Sequência da Coleta de Dados – Estratégia Explanatória Sequencial



Fonte: elaborado pela autora inspirado no gráfico de Creswell *et al.* (2003).

Alguns estudos na área de controle gerencial utilizaram-se de métodos mistos para atingir seus objetivos. Grafton, Lillis e Mahama (2011), apresentam exemplos de artigos publicados internacionalmente que se utilizaram de tais *mix* de métodos: Davila e Foster (2007), Wouters and Wilderom (2008), Graham et al. (2005) e Modell and Lee (2001).

3.5 Definição da População e Amostra da Pesquisa

Diversos são os procedimentos para seleção dos participantes do estudo, como a sugestão pela estratificação (BABBIE, 1990) e a escolha aleatória da amostra (BABBIE, 2007). No entanto, em determinados estudos é comum que tais características não sejam alcançadas, dada a resistência dos participantes, a temática abordada e questões culturais. Algumas dessas características estão presentes no ambiente em que foi conduzida a pesquisa, levando a potenciais limitações de generalização.

Estudos que utilizam questionários tentam obter uma generalização da população observada, e, em algumas linhas de pesquisa, se exige a informação sobre o cálculo da amostra em relação à população objeto do estudo.

Na presente pesquisa, a quantidade de respostas obtidas (n=114) apresentou um erro amostral de 9,1%, em um nível de confiança de 95% para uma população estimada de 10.700 empresas formais estabelecidas no polo. Os respondentes pertencem às cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.

Para a condução das entrevistas, como dito, foram selecionados participantes que já haviam respondido ao questionário. Este processo de seleção é intrínseco à abordagem empregada; Creswell (2010, p.212) recomenda identificar os indivíduos “intencionalmente selecionados”, haja vista que a seleção deva ocorrer para que os indivíduos participantes ajudem “o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”.

3.6 Procedimentos da Coleta de Dados

A presente pesquisa utilizou-se de dois instrumentos principais para a coleta dos dados: questionários (abordagem quantitativa) e entrevistas (abordagem qualitativa). Esta seção é composta por tópicos específicos para cada instrumento de coleta.

3.6.1 Questionários

A presente pesquisa utilizou-se de questionários, porquanto não há um banco de dados sobre empresas locais, e também de entrevistas, a fim de triangular os resultados encontrados.

Estima-se que a quantidade de unidades produtivas, não incluídas as facções, seja de 10.700 (SEBRAE, 2013). Esperou-se obter o maior quantitativo possível de respondentes para ratificar os resultados procurados.

Foram aplicados 114 questionários, sendo que 48 desses foram gravados com a permissão dos respondentes. A gravação dos questionários tornou-se parte relevante da coleta, a fim de minimizar potenciais problemas de interpretação e entendimento de alguns respondentes.

Estima-se, ainda, que possam ter ocorrido limitações das respostas devido à pesquisa ter se detido às empresas que apresentassem as seguintes características:

- a) Micro e pequenas empresas;
- b) Empresas com processo de fabricação ou customização;
- c) Empresas formais.

A restrição às empresas formais ocorreu pela necessidade de se analisar empresas que tivessem minimamente os serviços contábeis e uma produção de informações contábeis, mesmo que de natureza compulsória.

Outro ponto que também pôde ter influenciado na quantidade de respostas foi o tamanho do questionário e a temática das perguntas discriminadas, se considerado o reduzido nível de escolaridade dos empreendedores. Além do mais, como há um elevado grau de informalidade e inadequação da prestação de contas ao Fisco, os empresários temiam que informações relacionadas à gestão e às finanças pudessem colocar em risco o seu negócio, ou mesmo que a disponibilização dos dados pudesse implicar em uma posterior fiscalização.

A opção de utilização de questionários para obtenção dos dados da pesquisa e a busca por uma quantidade satisfatória de respostas demandou o apoio e atuação de agentes locais para o acesso e coleta dos dados. A cidade em que se teve o maior acesso foi Santa Cruz do Capibaribe, tendo sido possível, inclusive, o encontro com secretários da prefeitura e líderes de associações locais. Em Caruaru, apesar do menor acesso, a pesquisa obteve a contribuição de um grupo de estudantes e professores da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA), instituição de ensino local. A FAFICA possui um grupo de estudos e uma empresa júnior que viabilizou o acesso a várias empresas da região, bem como aos líderes locais das associações.

A coleta de dados teve início no mês de junho de 2016 e recebeu suporte dos agentes locais de setembro de 2016 a janeiro de 2017.

Dos 114 respondentes, 55 disponibilizaram seus e-mails para receber o resultado da pesquisa posteriormente.

A aplicação do questionário exigiu 18 a 30 minutos de disponibilidade do respondente.

3.6.2 Entrevistas

As entrevistas ocorreram com participantes que já haviam respondido ao questionário. O roteiro foi constituído por 32 questionamentos para empresários, 17 para familiares e 16 para agentes de crédito ou bancários.

O acesso aos empresários ocorreu por meio dos contatos iniciais obtidos nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e de Caruaru. Em face da dificuldade de acesso e de disponibilidade do entrevistado, foram conduzidas 13 entrevistas, sendo 4 empresários, 2 familiares e 4 agentes

de crédito ou bancários. Duas das entrevistas foram realizadas como “entrevista aberta”: com o presidente de uma associação de Santa Cruz do Capibaribe, e com um grupo que tinha acesso ao programa de Microcrédito do BNB.

A tabela 6 apresenta a caracterização dos entrevistados e o perfil dos mesmos:

Tabela 6 - Perfil dos Entrevistados

<i>Entrevista</i>	<i>Perfil</i>	<i>Local da Entrevista</i>	<i>Tempo de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 1</i>	Empresário. Possui a atual empresa há 3 anos. 27 anos de idade. Solteiro. Formado em Economia.	Fábrica	30 minutos
<i>Entrevistada 2</i>	Familiar. Empresária. 46 anos de idade. Casada. Estudou até a segunda série.	Fábrica	20 minutos
<i>Entrevistado 3</i>	Familiar. Empresário. 33 anos de idade. Casado. Formado em Administração.	Loja	40 minutos
<i>Entrevistado 4</i>	Bancário. 49 anos de idade. Casado. Formado em Administração.	Banco	50 minutos
<i>Entrevistado 5</i>	Empresária. Possui a empresa atual há 5 anos. 33 anos de idade. Solteira. Estudou até o segundo ano.	Fábrica	45 minutos
<i>Entrevista 6</i>	Casal empresário. Esposa tem 29 anos e terminou o ensino básico. Esposo tem 44 anos e estudou até a primeira série. Possuem a atual empresa há 9 anos.	Casa	60 minutos
<i>Entrevistada 7</i>	Empresária. Casada. 32 anos de idade. Possui a atual empresa há 3 anos. Formada em Contabilidade.	Casa	50 minutos
<i>Entrevistada 8</i>	Empresária. Casada. 33 anos de idade. Possui a atual empresa há 3 anos de empresa. Estudou até o ensino médio.	Casa	50 minutos
<i>Entrevistado 9</i>	Agente em cooperativa de crédito. Casado. 33 anos de idade. Formado em Contabilidade.	Cooperativa de Crédito	30 minutos
<i>Entrevistado 10</i>	(Não divulgou informações)	Associação Local	40 minutos
<i>Entrevistado 11</i>	Administrativo do Programa CrediAmigo.	Agência BNB	do 40 minutos
<i>Entrevistado 12</i>	Grupo de Empréstimo do Programa CrediAmigo	Agência BNB	do 15 minutos
<i>Entrevistado 13</i>	Agente de Crédito do Programa CrediAmigo	Agência BNB	do 30 minutos

Na obtenção de dados através de métodos e técnicas qualitativas, é comum se ter em mente preocupações e sensações. Quando da análise dos dados, pode-se perceber que mais

alguém deveria ser entrevistado, ou que uma pergunta apenas surgiu no término da análise, ou mesmo que a confrontação das entrevistas deu origem a novos questionamentos. Segundo Merriam (2015), tais inseguranças são comuns na coleta de dados qualitativa. Também deve-se levar em consideração, quando da definição da amostra, aspectos práticos e teóricos, como tempo e recursos alocados para a obtenção dos dados.

Segundo a autora, idealmente, o melhor meio para fornecer segurança à qualidade das informações obtidas é a saturação: o entrevistado segue entrevistando novos indivíduos até perceber que não há mais acréscimo de informações novas às já obtidas, ou que o acréscimo é pouco relevante.

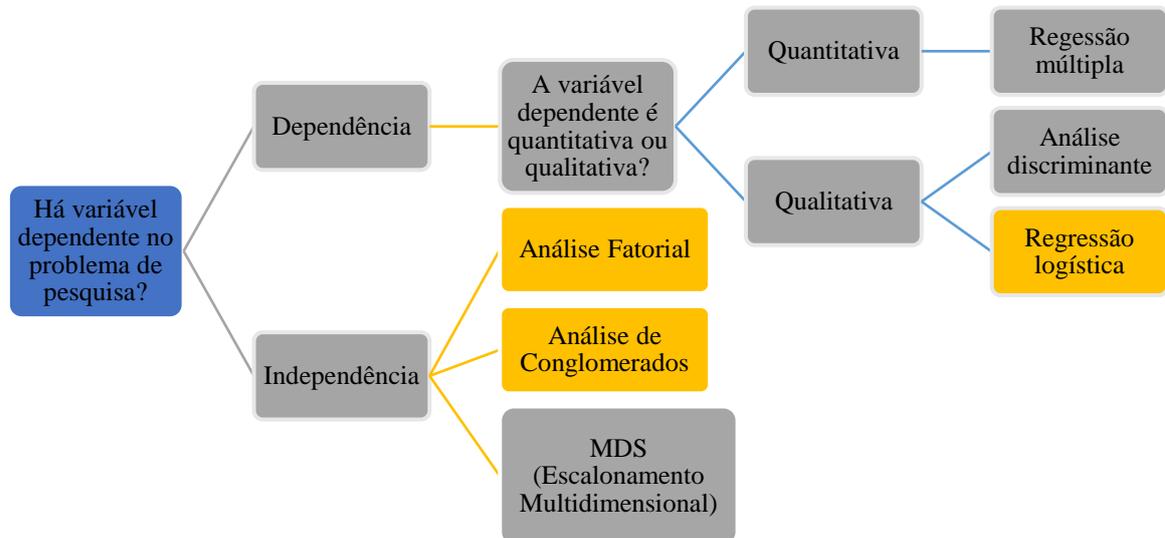
3.7 Técnicas de Análise

3.7.1 Análise Quantitativa

A análise dos dados deste estudo é apresentada de forma descritiva e inferencial, o que auxiliou a verificação das hipóteses da pesquisa. Foi utilizado o *software* IBM SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20. Para a análise descritiva, foram utilizadas estatísticas por meio de frequências, médias e medidas de dispersão.

Em seguida, foram aplicadas técnicas multivariadas e de associação. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007, p. 2), a análise multivariada é “um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado”. Assim, a análise multivariada “refere-se a todos os métodos estatísticos que realizam estudo estatístico de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações”. Os autores citam, entre exemplos de análise multivariada, a análise discriminante, a análise fatorial, a análise de conglomerados, o escalonamento multidimensional, as redes neurais e a lógica nebulosa.

Figura 12 - Técnicas Multivariadas Mais Comuns



Fonte: adaptado de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007).

Nesse estudo, a primeira técnica multivariada empregada foi a análise de *cluster*, que teve por objetivo agrupar as empresas pelas variáveis de perfil (bloco 1 do questionário). Isso foi realizado com para facilitar as demais análises e, também, para a confirmação, ou não, de algumas das hipóteses do estudo relacionadas ao perfil.

Após a análise de *cluster*, procedeu-se à análise fatorial (AF), que teve por objetivo reduzir ao menor número possível de variáveis explicativas os constructos dos blocos 2 (financiamento) e 3 (práticas gerenciais).

Na sequência, com o objetivo de testar as hipóteses do estudo, realizou-se a análise de correlação, na qual foram pesquisadas associações significativas entre as variáveis do bloco 1 (variáveis de perfil), bloco 2 (fontes de financiamento) e bloco 3 (práticas gerenciais de contabilidade). Para tal, tanto foram utilizadas as variáveis originais, como as oriundas das análises de *cluster* e fatorial.

Ao final, foram utilizadas regressões linear e logística com o intuito de verificar se as fontes de financiamento explicariam a adoção das práticas gerenciais de contabilidade.

3.7.1.1 Cluster Analysis

Segundo Hair *et al.* (2006, p.384), a análise de agrupamentos (*cluster analysis*) é um “grupo de técnicas multivariadas cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem”. Essa análise diferencia-se das demais por se embasar nas variáveis estatísticas para realizar comparações, não as estimando como todas as outras técnicas multivariadas fazem.

Segundo Pereira (2001, p.110), nesse tipo de análise, “as distâncias entre os objetos estudados dentro do espaço multiplano constituído por eixos de todas as medidas realizadas (variáveis), são calculadas, e, a seguir, os objetos são agrupados conforme a proximidade entre eles”.

Pode-se pensar que a análise de *cluster* e análise Fatorial são idênticas por buscarem reduzir ou explicar diversas variáveis em um fator ou grupo, mas Hair *et al.* (2006) salientam que, enquanto a AF busca agregar variáveis, a análise de agrupamento agrupa objetos (as observações).

Para interpretar e definir as características de cada grupo encontrado, Pereira (2001) sugere que sejam observadas as variáveis originais e as estatísticas descritivas.

Essa técnica é recomendada quando o pesquisador possui diversas variáveis, a exemplo de dados obtidos de questionários, para reduzir o seu grupo de observações em subgrupos passíveis de maior facilidade na análise.

A análise de *cluster*, nesse estudo, foi utilizada para agrupar observações baseadas nas variáveis de perfil. Mais detalhes sobre os procedimentos adotados e a interpretação dos resultados podem ser vistos na seção 4.1.5.

3.7.1.2 Análise Fatorial (AF)

Neste estudo, optou-se pela AF porque o objetivo de sua utilização não pressupõe dependência na análise das variáveis, além de possibilitar a apresentação de fatores em um conjunto de variáveis de mesma dimensão (como financiamentos e práticas gerenciais). Isso é possível com a utilização de itens analisados através de escala *likert*, que, neste estudo, foi de 5 pontos, indicando a concordância ou discordância do item ou nível de utilização de tais itens expostos. Ainda conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2007, p.7), a AF pretende sumarizar as variáveis apresentadas através da existência de inter-relações, possibilitando condensar

informações das variáveis originais em um “conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação, ou seja, sumarizar os dados por meio da combinação entre as variáveis e explicar a relação entre elas”. Segundo King (2001, p.682) “no modelo da análise fatorial, há muitas variáveis observadas cujo objetivo é gerar fatores subjacentes não observados”.

A análise fatorial possui métodos para sua condução, e o utilizado neste estudo é a análise de componentes. Segundo Hair *et al.* (1998), este método deve ser utilizado quando o objetivo é de que se obtenha um número mínimo de fatores para explicar a parcela máxima de variância. Ademais, Field (2009) afirma que a utilização deste método pode se justificar pela sua menor complexidade, e estudos têm demonstrado que as diferenças entre este método e o de análise dos fatores não tem se distanciado de forma tão significativa, embora tal afirmação seja objeto de discussão no campo da estatística.

Já em relação à rotação dos fatores, sabe-se que existem diferentes técnicas que vão desde rotações ortogonais (*varimax*, *quartimax* e *equamax*) a oblíquas (*direct oblimin* e *promax*). Embora haja críticas ao uso de *varimax* em estudos naturalistas e que envolvam humanos, como afirma Field (2009), este estudo optou pela utilização desta técnica por se apresentar de clara compreensão e pela sua tendência em maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores. Assim, este método tende a agregar um menor número de variáveis sobre cada fator. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007, p.89), a *varimax* é o tipo de rotação mais utilizado, e permite que uma variável seja mais facilmente “identificada com um único fator”.

Como sugerido por Field (2009), no momento da execução da análise fatorial, foram observadas as correlações entre as variáveis e excluídas variáveis da análise que não apresentaram correlação entre as do mesmo grupo.

A análise fatorial é menos expressiva quanto mais reduzida for a quantidade de observações. Nesses casos, o próprio *software* oferece a opção de preencher células vazias com a média. Tal procedimento, quando adotado, será mencionado em seção específica.

3.7.1.3 Correlação de Spearman

A análise inferencial foi conduzida principalmente por meio da correlação de Spearman, que permite a utilização de dados ordinais. O r de Pearson, correlação utilizada para dados paramétricos, e a correlação de Spearman são similares. Spearman é comumente utilizado quando uma ou mais variáveis não satisfazem as condições de normalidade, ou quando já é

sabido que uma das variáveis indica postos atribuídos pelos respondentes (DANCEY E REIDY, 2013). Também pode ser aplicada quando se possui uma amostra reduzida, para a qual não se adequa a correlação de *Pearson*.

Nas correlações, os coeficientes variam de -1 a +1, sendo estes valores os resultados de um relacionamento negativo perfeito e um relacionamento positivo perfeito, respectivamente. Segundo Field (2009), valores de $\pm 0,1$ representam efeito pequeno, $\pm 0,3$, um efeito médio, e $\pm 0,5$ um efeito grande.

3.7.1.4 Regressão: Linear, Logística e Ordinal

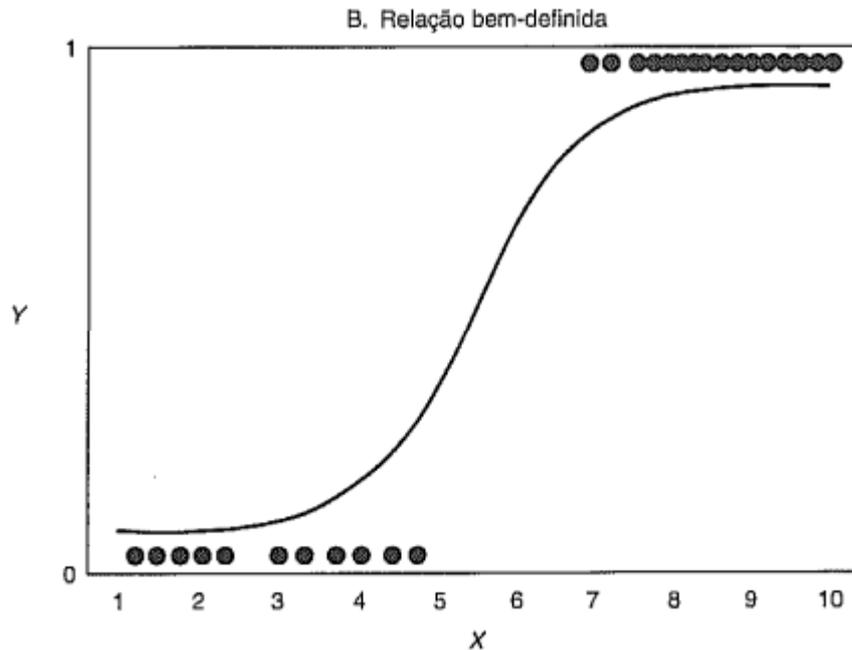
A regressão e a correlação são bem próximas: as duas técnicas envolvem o relacionamento entre duas variáveis. Entretanto, a regressão tende a utilizar aspectos resultantes da correlação para focar na predição oriunda do relacionamento entre as variáveis. Ainda segundo Ho (2014), as variáveis devem ser minimamente apresentadas em características de nível ordinal para a sua realização, e dois aspectos nessa regressão devem ser observados: a linearidade e a homocedasticidade. A linearidade existe quando o relacionamento entre as variáveis se configura de forma *linear*, representado por linha reta. Já a homocedasticidade prediz que a variação dos valores da variável dependente (Y) deve permanecer constante em todos os valores da variável independente (X). Quando a variável dependente é explicada por mais de uma variável independente, essa técnica é chamada de regressão múltipla.

Na regressão linear, a variável dependente deve ser métrica, e, nesse estudo, a regressão foi utilizada na hipótese 7 (o resultado da regressão pode ser visto na seção 4.1.6.7).

A regressão logística, diferentemente da linear, não pressupõe a relação linear entre as variáveis. Nessa técnica, a variável dependente (de saída) apresenta-se como variável dicotômica (0 e 1). A regressão logística revela-se como alternativa à regressão linear e à análise discriminante. A primeira tem pressupostos mais rígidos e requer uma variável dependente métrica. A segunda, a análise discriminante, considera a existência de variável dependente qualitativa, semelhantemente à regressão logística. No entanto, essa técnica requer o atendimento ao pressuposto de normalidade e de matrizes iguais de variância e covariância, como afirma Hair *et al.* (2006).

Ao invés de linearidade, a relação na regressão logística se apresenta em forma de curva, como demonstra a figura 13.

Figura 13 - Exemplo de Ajuste da Curva Logística



Fonte: Hair *et al.* (2006).

As observações destacadas no gráfico demonstram um ajuste adequado dos dados à regressão logística, onde as observações que se aproximam do valor 0 se aglomeram próximas ao ponto mais baixo em relação a Y, enquanto observações também próximas a 1 apresentam-se condensadas de forma próxima a curva.

Outra técnica passível de uso é a regressão ordinal, que deriva da necessidade de avaliar variáveis ordinais relevantes e de interesse do pesquisador. No entanto, um obstáculo à utilização das variáveis ordinais é o fato de não serem conhecidas as distâncias entre elas.

Uma das observações que Norusis (2012) faz é que, muitas vezes, quando se utiliza de variáveis ordinais em regressões lineares, surgem problemas como: “deve-se esquecer a ordem dos valores e tratar as variáveis como categóricas, como se elas fossem nominais? Deve-se substituir certo tipo de escala (por exemplo, de 1 a 5) e fingir que as variáveis são intervalares? Deve-se usar alguma transformação de valores esperando capturar alguma informação extra da escala ordinal?”. A autora afirma que *softwares* como o SPSS dispõem de procedimento chamado de *Polytomous Universal Model* (PLUM), que é uma extensão do modelo linear generalizado para dados ordinais.

O modelo ordinal pode ser representado pela seguinte equação:

$$\ln(\theta_j) = \alpha_j - \beta X$$

Onde o valor de j vai de 1 até o número total de categorias menos 1.

O resumo das hipóteses e as referidas técnicas utilizadas para aceitá-las, ou não, está apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Técnicas Utilizadas para Testar as Hipóteses

<i>Hipóteses</i>	<i>Técnicas</i>
H1 <i>H1: Empresas maiores possuem associação positiva com nível de utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Cluster e Correlação de Spearman
<i>H2.1: O menor nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos internos.</i>	AF e Correlação de Spearman
H2 <i>H2.2: O maior nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos externos.</i>	AF e Correlação de Spearman
<i>H2.3: O menor nível de escolaridade está associado a maior preferência pelos recursos internos (família e pessoal).</i>	AF e Correlação de Spearman
H3 <i>H3.1: O porte menor da empresa está associado a maior preferência pelos recursos internos em detrimento dos recursos externos.</i>	AF, Cluster e Correlação de Spearman
<i>H3.2: O porte maior da empresa está associado a maior preferência pelos recursos externos em detrimento dos recursos internos.</i>	AF, Cluster e Correlação de Spearman
H4 <i>H4: Há associação positiva entre a utilização de práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos por meio de dívidas.</i>	Correlação de Spearman
H5 <i>H5: Há associação negativa entre a utilização de práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos por meio de assistência familiar.</i>	Correlação de Spearman
H6 <i>H6: As fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade.</i>	AF e Correlação de Spearman
H7 <i>H7: A utilização de recursos familiares na gestão auxilia na explicação de uma menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Regressão Linear e Regressão Logística

3.7.2 Análise Qualitativa

A análise qualitativa ocorreu de duas formas: a primeira foi a análise das respostas às questões abertas dos questionários aplicados, para a qual foi utilizada a “nuvem de palavras”. Camargo e Justo (2013) lecionam que a nuvem de palavras (*word clouds*) “agrupa e organiza (as palavras) graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*”. O *software* utilizado para análise de palavras foi o IRAMU-TEQ.

A segunda análise ocorreu por meio das informações obtidas através das entrevistas realizadas com indivíduos locais, pertencentes ao polo de confecções do Agreste pernambucano.

Todas as entrevistas foram gravadas, assim como também foram realizadas anotações durante e após suas aplicações, possibilitando o registro de *insights* e comentários da pesquisadora à medida em que os participantes forneciam informações.

Enfatize-se que uma análise qualitativa induz uma reflexão contínua, fazendo com que a análise ocorra simultaneamente ao processo de coleta dos dados.

Creswell (2010, p.219) anota que o primeiro passo numa análise qualitativa é a organização e preparação dos dados, fase que envolve: “transcrever as entrevistas, escanear opticamente o material, digitar as anotações de campo ou separar e dispor os dados em diferentes tipos”. A transcrição e o escaneamento do material foram métodos utilizados nesse estudo, além da posterior categorização aberta por temática, método mais básico da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2010). O segundo passo envolve a leitura dos dados, consistindo na verificação das ideias gerais, na profundidade e na credibilidade das informações. Já o terceiro, quarto e quinto passos envolvem os processos de codificação, categorização e análise das informações. Por fim, no sexto passo ocorre a interpretação e significação dos dados encontrados por meio da coleta.

A codificação, segundo Merriam (2015), nada mais é do que definir algumas abreviações dos vários aspectos dos dados para que seja facilitado o acesso a partes específicas. Para Saldaña (2013), esse código pode ser representado por uma palavra ou frase curta que captura a essência de parte dos dados. Como foram obtidas 13 entrevistas, a codificação dos indivíduos foi manejável, não necessitando de codificações prévias. Além disso, roteiros

semiestruturados foram previamente elaborados visando à cada perfil de entrevistado, e, em alguns casos, julgou-se relevante a adição de entrevistas abertas.

O método de obtenção e tratamento dos dados seguiu o mais recomendado por Merriam (2015): a gravação das entrevistas. Outras formas, como apenas tomar notas, ou realizar as entrevistas e somente após fazer breves anotações sobre o que foi entrevistado, são menos recomendadas. Nesse estudo, além da gravação de áudio, a pesquisadora também fez anotações durante as entrevistas e utilizou técnicas como a reafirmação ou repetição de respostas dos entrevistados, a fim de obter informações da forma mais fidedigna possível.

Apesar de consumir muito tempo, a autora também recomenda que as transcrições sejam feitas pelo próprio pesquisador, ao invés de contratar alguém para fazê-lo. Caso haja empecilhos em relação ao tempo ou experiência e torne-se necessária a contratação de pessoal para a transcrição, a autora indica que o pesquisador deve, ao menos, transcrever as primeiras entrevistas, o que permite promover uma familiaridade com as categorias pré-definidas, ou emergentes, facilitando a análise.

No presente estudo, as transcrições ocorreram de maneira fidedigna, procurando absorver as nuances, vícios de linguagem e pausas nas falas. Bazeley (2013, p. 73, tradução livre), sustentando que o objetivo da transcrição é ser o mais verdadeiro possível, apresenta 12 sugestões em relação ao processo de transcrição. Foram destacadas três delas, que angariaram destaque no estudo:

- Uma transcrição completa incluirá todos os “humms”, “mmm” e repetições similares. Repetições comunicam algo sobre o pensamento ou a emoção do entrevistado. Tome cuidado com transcritores que pensam que estão ajudando quando “arrumam” o texto! Negações repetidas podem, na verdade, indicar um sentido oposto ao que o respondente, à primeira vista, parece dizer. “Hums” podem indicar hesitação ou alguma outra preocupação sobre o tópico que está sendo discutido ou evento que está sendo buscado. Entretanto, deve-se observar se tais termos não são simplesmente um “padrão no discurso” que vem ocorrendo repetidamente.
- Não corrija sentenças incompletas (o que tende a representar a forma como a pessoa fala) ou uma gramática pobre; é importante capturar a forma e o estilo da expressão dos participantes.

- Destaque eventos que criam interrupções na condução da entrevista, por exemplo: (pausa na gravação), (risadas), (muito emotivo neste momento) [...]

Os resultados da análise qualitativa estão presentes em seção específica (seção 4.2).

3.8 Sumarização dos Procedimentos Metodológicos

Esta seção resume os procedimentos adotados para a construção dos instrumentos de coleta de dados e os procedimentos adotados, com os respectivos períodos identificados.

Tabela 8 - Etapas dos Procedimentos Metodológicos

<i>Etapas</i>	<i>Período</i>
<i>Elaboração do Questionário</i>	Dezembro 2015 a Março de 2016
<i>Pré-teste</i>	Abril 2016 a Maio 2016
<i>Questionário</i>	Setembro 2016 a Janeiro 2017
<i>Elaboração do Roteiro das Entrevistas</i>	Janeiro de 2017
<i>Entrevistas</i>	Janeiro e Fevereiro 2017
<i>Análise dos Dados</i>	Janeiro a Fevereiro 2017

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Note-se a ordem da coleta de dados e o período necessário para cada etapa. Para os dados quantitativos, houve a tabulação dos dados em Excel e utilização do IBM SPSS, versão 20, para análise descritiva e inferencial. Para as entrevistas, foram utilizadas gravações e anotações obtidas durante a ocorrência daquelas. No total, foram obtidos 114 questionários e 13 entrevistas, sendo 2 delas entrevistas abertas.

Tabela 9 – Sumarização da utilização das técnicas de análise e seus objetivos

<i>Técnicas de Análise</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Análise de Cluster</i>	Verificar o perfil das empresas (estágios)
<i>Análise Fatorial</i>	Reduzir a quantidade de variáveis a serem testadas (Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento)
<i>Regressão Linear, Logística e Múltipla</i>	Verificar predições das Fontes de Financiamento e Práticas Gerenciais de Contabilidade
<i>Análise Temática</i>	Análise dos resultados obtidos através da realização das entrevistas

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico expõe os resultados encontrados na presente pesquisa, e está estruturado da seguinte forma: 4.1 Abordagem Quantitativa; 4.1.1 Primeiro Bloco: Perfil; 4.1.2 Segundo Bloco: Tomada de Decisão, Gestão e Fontes de Financiamento; 4.1.3 Terceiro Bloco: Práticas Gerenciais de Contabilidade; 4.1.4 Análise de *Cluster*; 4.1.5 Análise Fatorial; 4.1.6 Análise das Hipóteses; 4.2 Abordagem Qualitativa.

4.1 Abordagem Quantitativa

A abordagem quantitativa desta pesquisa utiliza os dados obtidos através de 114 questionários aplicados no polo de confecções do Agreste do estado de Pernambuco. Após a apresentação da análise descritiva, demonstrar-se-ão os resultados derivados das inferências estatísticas por meio da aplicação das técnicas descritas na seção de Procedimentos Metodológicos (seção 3).

A seguir, serão expostos três tópicos principais: a análise do perfil da amostra, a análise das práticas de financiamento e a análise das práticas gerenciais de contabilidade.

4.1.1 Primeiro Bloco: Perfil

Este tópico está segregado entre análise descritiva (4.1.1.1) e análise inferencial do perfil dos respondentes (4.1.1.2).

4.1.1.1 Análise Descritiva

A sumarização dos resultados encontrados no questionário referente a esta seção está apresentada na tabela 10.

Os primeiros questionamentos envolveram gênero, cargo/função, faixa etária e escolaridade, objetivando conhecer o perfil dos respondentes. A pergunta relacionada a escolaridade, por exemplo, não continha originalmente em seu escopo a alternativa de ensino médio incompleto (estava abrangida em outros), mas cerca de 7% dos respondentes indicaram estar nesta classificação. Também se observa que por haver alguns respondentes que não eram gestores, como funcionários, a análise posterior, inferencial, levou em consideração este aspecto para verificar se houve diferença significativa nas respostas.

Os questionamentos posteriores buscaram conhecer o perfil da empresa: número de funcionários, uso de facções, faturamento médio mensal, serviços contábeis, atribuições do contador, tempo de existência da empresa, tempo de formalização, atividade internacional e motivação para abrir o negócio.

O número de funcionários e o faturamento médio mensal constam como questões que objetivaram identificar o porte da empresa. Pelo critério do número de funcionários, na classificação de indústria, uma empresa é considerada como microempresa quando possui até 19 funcionários (92,7% das empresas da amostra). Já pelo critério de faturamento, 43,2% da amostra é classificada como microempresa e 31,5% consideradas pequenas empresas. O conhecimento sobre o uso de facções (empresas formais ou não que prestam serviços específicos relativos à confecção: costura, bordado, corte, etc.), poderia explicar a diferença significativa entre a classificação das empresas por diferentes critérios. Observou-se que aproximadamente 45% da amostra afirmou possui algum vínculo com facções, mesmo que de forma esporádica.

Quanto à contabilidade das empresas foi verificado que a maioria delas utiliza de contadores via escritório contábil (81,6%) e 11,4% não possuem contador. É compreensível que a presença do contador na empresa seja reduzida, haja vista que quando questionados sobre a atribuição do contador, em pergunta aberta, foi comum perceber o foco nas atividades fiscais e trabalhistas.

Os respondentes também foram questionados em relação ao tempo de existência/atuação da empresa, e a média encontrada foi de 10,8 anos no mercado, com 38,5% afirmando possuir até 5 anos, e 23% de 6 a 10 anos.

Por fim, também em questionamento aberto, foi perguntada a motivação para a abertura da empresa e as respostas se concentraram em termos como “necessidade, aumento de renda e independência financeira”. Uma análise mais detalhada dos questionamentos abertos pode ser vista nas figuras 14 e 15.

Tabela 10 - Sumarização dos Resultados do Primeiro Bloco (Perfil)

<i>Gênero</i>		64% - Feminino
<i>Cargo/Função</i>		60,2% - Proprietário; 18,6% - Gerente; 17,7% - Funcionário; 3,5% - Sócio
<i>Faixa Etária</i>		21,1% - 18 a 25 anos; 20,2% - 26 a 30 anos
<i>Escolaridade</i>		29,8% - Ensino Médio Completo; 24,6% - Graduação Completa; 15,8% - Graduação Incompleta; 10,5% - Ensino Médio Incompleto; 7% - Ensino Fundamental Incompleto; 6,1% - Ensino Fundamental Completo; 3,5% - Pós-graduação completa; 2,6% - Pós-graduação incompleta
<i>Cursos</i>		Os cursos dos que já são graduados ou que estão na graduação são, em maioria, voltados à área de negócios (Administração, Contabilidade e Economia), com 53% da amostra, seguidos de cursos na área de tecnologia (Sistema de Informação, Linguagem de Programação etc.), com 10,6% das respostas válidas. 47 respondentes informaram os cursos. Ao todo, foram listados cursos na área de negócios, Saúde, Pedagogia, Ciências Sociais, História, Design, Direito e Matemática.
<i>Número de Funcionários</i>	de	6,1 – Média; 92,7% - Até 19 funcionários
<i>Facções</i>		55,3% - Não usam serviços de facções; 22,8% - Usam frequentemente o serviço de facções; 10,5% - Usam regularmente o serviço de facções.
<i>Faturamento médio mensal</i>		43,2% - De R\$ 5.000,00 a R\$ 30.000,00; 23,4% - Até R\$ 5.000,00; 18% de R\$ 50.000,01 a R\$ 300.000,00; 13,5% - de R\$ 30.000,01 a R\$ 50.000,00; 1,8% - Acima de R\$ 300.000,00.
<i>Serviços contábeis</i>		81,6% - Contrata serviço de escritório contábil; 11,4% - não possui contador; 3,5% - possui contador interno; 3,5% - contrata serviço de escritório e atua internamente.
<i>Atribuições do contador:</i>	do	Foco nas atividades fiscais e trabalhistas
<i>Tempo de existência da empresa</i>		Média de 10,8 anos; 38,9% - Até 5 anos; 23% - De 6 a 10 anos; 15,9% - de 11 a 15 anos; 8,8% - de 16 a 20 anos; 8% - mais de 25 anos; 5,3% - de 21 a 25 anos.
<i>Tempo de formalização</i>		Média de 8,27.
<i>Atividade internacional</i>		Não desenvolvida.
<i>Motivação para abrir o negócio</i>		Foco na necessidade, aumento de renda e independência financeira.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para compreender quais as atribuições dos contadores nas empresas do presente estudo, indagou-se aos empresários quais as principais tarefas e atividades desempenhadas pelo contador. Como esta foi uma pergunta aberta, utilizou-se da nuvem de palavras para demonstrar os termos que mais aparecem nas respostas. A figura 14 apresenta a nuvem de palavras obtida com as respostas abertas.

Tabela 11 - Resultado das Correlações de Spearman entre as Variáveis de Perfil

<i>Relações</i>	<i>Associação</i>	<i>Coefficiente</i>
<i>Escolaridade x Faturamento</i>	+	0,306
<i>Número de Funcionários x Faturamento</i>	+	0,530
<i>Número de Funcionários x Tempo de Existência</i>	+	0,474
<i>Número de Funcionários x Serviços Contábeis</i>	+	0,236
<i>Serviços Contábeis x Faturamento</i>	+	0,250

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Todas as associações encontradas demonstram uma relação positiva o tamanho da organização – faturamento (FORTE, BARROS E NAKAMURA, 2013), número de funcionários (GREGORY ET AL., 2005) e tempo de existência – com um maior nível de escolaridade do respondente e do uso de contabilidade. Estudos retratam que um baixo nível de escolaridade do gestor associa-se negativamente ao uso de práticas gerenciais de contabilidade (THOMSEN, 2008), bem como que empresas maiores e com maior tempo de existência estão associados à maior utilização de práticas gerenciais de contabilidade (DÁVILA E FOSTER, 2005, E DÁVILA E FOSTER 2007).

Na próxima seção, serão apresentadas as análises descritivas e inferenciais sobre as variáveis relacionadas à tomada de decisão, gestão do negócio e tipo de financiamento obtido pelas empresas.

4.1.2 Segundo Bloco: Tomada de Decisão, Gestão e Fontes de Financiamento

4.1.2.1 Análise Descritiva

A sumarização dos resultados encontrados neste bloco está disposta na tabela 12.

Os primeiros questionamentos relativos a esse bloco foram voltados ao processo de tomada de decisão. A maioria dos respondentes indicou um alto grau de concentração na tomada de decisão (com média 4,19), ou seja, um processo decisório concentrado no gestor. Tal fato é comum no âmbito das micro e pequenas empresas, no qual os proprietários são geralmente também gestores e responsáveis pela tomada de decisão (CASSAR E HOLMES, 2003; LEONE, 1999). Não obstante, a segunda assertiva, que trata da tomada da decisão

conjunta com funcionários ou a delegação desse processo a eles, apresentou a média de 3, apontando que os gestores não concentram tanto a decisão a ponto de não ouvirem os funcionários ou decidirem de forma conjunta.

Ainda em relação a tomada de decisão, também foi verificado que a utilização da intuição como direcionador do processo decisório não foi tão elevada (média de 2,37). Em contrapartida, o uso de relatórios ou indicadores gerenciais apresentou a média de 3,68, sugerindo que os gestores afirmam tomar as decisões auxiliados por esses relatórios, buscando, portanto, uma tomada de decisão mais racional. Contudo, no momento da aplicação dos questionários, diversos respondentes afirmaram não utilizar relatórios complexos, sendo esses muitas vezes confeccionados de forma manual, e embora utilizem tais relatórios, não houve discordância total acerca da utilização da intuição no processo decisório. O resultado adere às ideias de Vergara (1993), Klein (1998) de que a intuição faz parte do processo decisório, mas que as empresas buscam fundamentar suas decisões também em informações contábeis e financeiras, o que facilita o processo de tomada de decisão e aperfeiçoa o controle e desempenho da organização (MAINVILLE, 2007).

O segundo questionamento refere-se à concordância sobre a segregação entre os gastos pessoais e os gastos do negócio e apresentou uma média de 3,7, indicando um discreto grau de concordância com a assertiva. Durante a aplicação dos questionários, constatou-se que vários respondentes afirmaram saber da necessidade da segregação, mas que nem sempre conseguiam realizá-la. Os respondentes que comentaram a respeito também se mostraram mais conscientes sobre os prejuízos de gestão ocasionados pela quebra do princípio da entidade. Quanto ao nível da influência dos objetivos pessoais e familiares na tomada de decisão da empresa, a média encontrada foi de 3,22, indicando um leve grau de concordância. Alguns estudos, como o de Neubauer *et al.* (2012) e Lopez e Hiebl (2015), afirmam que a relação entre os desejos pessoais do gestor e sua família pode promover um cenário menos influenciado pelas características de controle de agência, e, por consequência, com menores mecanismos gerenciais. Esse questionamento permite verificar, a posteriori, se os objetivos familiares estão associados a menor uso de práticas gerenciais de contabilidade, como sugerem Lema e Durendéz (2007) e Neubaer *et al.* (2012).

O terceiro questionamento envolveu a prática de prestação de contas realizada pela empresa. A maioria dos respondentes alegou realizar a prestação de contas da empresa (58,4% das respostas válidas). Para entender melhor como isso ocorre, foi realizado questionamento

Após os questionamentos sobre a tomada de decisão, foram realizadas perguntas acerca dos financiamentos dessas empresas, desde os financiamentos obtidos para iniciar a firma, desde as preferências pelos financiamentos.

Quanto a fonte inicial de financiamento, vê-se que as duas fontes de maior destaque são os recursos próprios (40,39%) e a assistência familiar (média de 26,66%). A terceira fonte foi o crédito junto a fornecedores (média de 11,80%), o que significa que muitos começaram o negócio com “contas a pagar” junto a fornecedores. Os empréstimos, apesar de menos relevantes do que os recursos próprios e a assistência familiar, representam, juntos, 20%. Fontes como amigos e *leasing*/arrendamento sequer foram citadas.

Já quanto ao financiamento no curso dos negócios da firma, verificou-se que a média da utilização de todas as alternativas de recursos está abaixo de 3, indicando que as empresas participantes da pesquisa não recorrem regularmente a fontes de recursos que não aquelas resultantes da própria atividade da empresa, permitindo observar características semelhantes à adesão da *pecking order* (ULLAH E TAYLOR, 2007). Quando elas recorrem a recursos externos, tendem a optar por recursos próprios ou pessoais (média de 2,89), por crédito junto aos fornecedores (média de 2,12) e pela assistência familiar (média de 2,07). Empréstimos são utilizados com menor representatividade (médias próximas a 2).

Para verificar as preferências dos respondentes quanto às fontes de recursos utilizadas atualmente, ou que estariam dispostos a usar no futuro, foi perguntado como e com quais recursos a empresa pretendia crescer. Os respondentes preferem utilizar os recursos gerados internamente do que recorrer a bancos (média de 4,55). Questionados se possuem preferência a sócios no lugar de obterem recursos bancários, houve discordância parcial (em média) da assertiva. Mesmo sem precisarem colocar em preferência alguma fonte em detrimento de outra, os respondentes afirmaram que não utilizariam recursos de sócios para conseguir recursos (média de 2,07). Os respondentes também apresentaram média de concordância de 2,8142 em relação à obtenção de recursos bancários para o crescimento da empresa, assinalando-se que a média de concordância em utilização dos recursos bancários é maior do que as dos sócios (como nas assertivas anteriores). As demais alternativas indicaram que os respondentes aparentam ter uma confiança nos recursos pessoais e familiares.

O penúltimo questionamento objetivou verificar a disponibilidade de recursos em caso de necessidade. Verificou-se que a fonte mais rápida para se conseguir caixa é por meio dos recursos próprios, em consonância com os resultados encontrados até então sobre as escolhas e

preferências de financiamento dos respondentes. As médias de concordância para os empréstimos bancários e para caixa mediante assistência familiar como meios mais rápidos de conseguir recursos são similares (média 2,83 e 2,80, respectivamente) e estão abaixo de 3, indicando uma reduzida concordância. Era esperado que recursos bancários fossem os meios menos acessíveis e pouco disponibilizados se comparados aos recursos familiares (ARAGÓN SÁNCHEZ E SÁNCHEZ MARÍN, 2005).

No último questionamento sobre o financiamento das empresas, avaliou-se se, quando as empresas buscam empréstimos ou financiamento, elas tendem a utilizar o curto ou o longo prazo. 47 pessoas não responderam à questão, e o principal motivo foi a não utilização de quaisquer empréstimos (39 pessoas responderam esta assertiva), ou, em menor quantidade (8), não saber informar qual tipo ou não responder e não apresentar justificativa. Da amostra válida, 67,3% responderam optar pelo empréstimo de curto prazo.

Segue resumo dos resultados encontrados no bloco:

Tabela 12 - Sumarização dos Resultados Encontrados no Bloco 2

<i>Variáveis do Bloco</i>	<i>Principais Resultados</i>
<i>Tomada de Decisão</i>	Tende a ser concentrada (média 4,19) e não tão intuitivas (média de utilização dos relatórios de 3,68)
<i>Distinção entre gastos do negócio</i>	Tende a haver uma distinção entre os gastos (média 3,72), e uma não evidente mistura de patrimônios e gastos (média 2,55), e a condução da empresa é um pouco influenciada pelos objetivos pessoais e familiares (média 3,22);
<i>Prestação de contas</i>	57,9% possuem algum tipo de prestação de contas, mesmo que para os próprios gestores ou proprietários;
<i>Fonte de recursos para iniciar o negócio</i>	1º - recursos próprios (40,39%); 2º - família (26,6%); 3º - crédito com fornecedores (11,80%)
<i>Fonte de recursos durante a gestão</i>	1º - recursos próprios (média de 2,89); 2º - crédito com fornecedores (média de 2,12); 3º - assistência familiar (média de 2,07); 4º - empréstimos no geral (diversas médias próximas a 2)
<i>Preferência das fontes dos recursos</i>	1º - prefere recursos internos se comparado a bancos (média de 4,55); 2º - acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é mais confiável para crescer (média de 3,43); 3º - preferência por sócios ou familiares em detrimento aos externos (média de 3,03); bancos e sócios externos não apresentam média elevada

Recursos fornecidos mais rapidamente

1° - poupança e crédito pessoal (média de 3,37); 2° - empréstimos bancários (2,83); 3° - assistência familiar (2,80)

Prazo de empréstimos

67,3% preferem ou utilizam o curto prazo; os que usam longo prazo (28,4%) são motivados pela possibilidade de investimento ou condições de pagamento

Fonte: dados da pesquisa (2017).

4.1.2.2 Algumas inferências entre as variáveis de financiamentos e tomada de decisão (Segundo Bloco)

A visualização das relações está mais detalhada no Apêndice D, Tabela D4. A tomada de decisão centralizada, por exemplo, está positivamente associada à utilização de recursos próprios na gestão, enquanto a tomada de decisão com base em relatório ou indicadores está positivamente associada à distinção entre os gastos pessoais e da empresa.

Uma tomada de decisão mais intuitiva, menor uso de empréstimos (e também da pretensão em utilizá-los), e uma não segregação entre os bens pessoais e da organização apresentam associações positivas com a influência da família nos negócios (de modo a interferir nas decisões ou por meio de financiamentos). Empresas tendentes a adquirir mais recursos por meio da família acreditam ser este o meio de obtenção mais confiável de recursos e mais rápido em caso de necessidade.

A utilização de recursos próprios contrasta com as características vistas acima. Os recursos próprios estão associados a uma maior distinção entre os bens pessoais e empresariais, além de não apresentarem grande influência dos objetivos pessoais e familiares na condução do negócio, nem se oporem ao crescimento através da busca por novos sócios externos.

4.1.3 Terceiro Bloco: Práticas Gerenciais de Contabilidade

4.1.3.1 Análise Descritiva das Práticas Gerenciais de Contabilidade

O primeiro questionamento do bloco envolveu a discriminação das práticas gerenciais de contabilidade e seu grau de utilização por meio de escala likert, numa escala de 1 a 5 pontos.

As práticas que obtiveram maior média foram: registro dos custos das mercadorias (média 4,1748), administração ou gestão do caixa (média de 4,1574), quantidade de vendas necessárias para cobrir os custos (média de 4,0459) e fluxos de caixa relacionados a

recebimentos e pagamentos (média de 4,0385). Já as práticas com menor grau de utilização foram: balanço perguntado (média de 2,0485), utilização de ferramenta estratégica (similar ao BSC – média de 2,8506) e utilização de método de custeio semelhante ao ABC (média de 3,0875). As abstenções nas respostas foram motivadas pela falta de conhecimento sobre a adoção da prática gerencial pela empresa ou pelo não conhecimento da própria prática. As assertivas com mais falta de respostas foram: Custeio ABC (com 80 respostas válidas), ferramenta estratégica ou *Balanced Scorecard* (com 87 respostas válidas) e custeio por absorção (com 90 respostas válidas).

As respostas encontradas corroboram o perfil das empresas estudadas no sentido de que estas adotam formas mais tradicionais de práticas gerenciais, como o controle dos custos das mercadorias, caixa e controle das vendas (receitas).

O segundo questionamento objetivou apurar se os controles adotados estão relacionados ao alcance de metas e objetivos da organização, à mensuração dos gastos e/ou ao controle das atividades. As médias foram maiores para o objetivo de mensurar os gastos (média de 4,0982) e para alcançar objetivos e metas (média de 4,0714), ao passo que o objetivo de controlar as atividades apresentou média de 3,6786.

Questionou-se, ademais, como as empresas definem os preços de seus produtos: se se baseiam mais em seus custos ou no preço de mercado, e se o valor estipulado é o realizado no momento das vendas. As duas assertivas foram medidas em escala *likert* de 5 pontos (1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”), ambas com médias acima de 4. Esse resultado indica que essas duas técnicas de determinação do preço não são excludentes e, portanto, que os empresários, para a fixação do preço do produto, tendem a considerar tanto os custos das mercadorias acrescidos de uma margem definida quanto o preço de mercado.

Os participantes também responderam se tais preços eram praticados de fato ou se sofriam alteração no momento das vendas. Como tal questionamento compreendeu respostas binárias (“sim, o preço é praticado”, ou “não”), a variação das respostas foi de 0 a 1, e a média encontrada foi de 0,5089, indicando que aproximadamente metade dos respondentes consegue, na maioria das vezes, vender pelo preço pré-definido. Sobre as motivações das variações nos preços, a maioria respondeu que costuma atender aos descontos solicitados pelos clientes para vender. A prática dos descontos é comum na região, a depender da forma de pagamento e da quantidade a ser vendida. A figura 18 exhibe as motivações encontradas para as diferenças nos preços:

média abaixo de 3 foi a primeira, (“a empresa tende a ter o mesmo conjunto de produtos, não liderando mudanças no mercado e oferecendo uma variedade limitada de produtos”), com média de 2,8360. Esse baixo nível de resposta se alinha à ideia de que oferecem uma grande variedade de produtos.

A penúltima questão do bloco dedicou-se aos objetivos de cálculo e conhecimento dos custos, tendo sido novamente elaborada com base em escala *likert* de 5 pontos. Com base nos dados, percebe-se que a média de concordância das afirmativas é elevada. Verificou-se ainda que a maior média encontrada das respostas fornecidas foi relacionada com promoção de melhorias (média de 4,5133) e aumento o lucro ou resultado (com média de 4,4912), e a menor média foi a de estudo das variações orçamentárias (3,5), essa menor média pode ser explicada pela utilização reduzida da mesma prática.

O último questionamento incidiu sobre o método de pagamento adotado pela empresa (depósitos, dinheiro em caixa, carta de créditos ou cheques), bem como qual a forma de planejamento desses pagamentos. Evidencia-se que o método de pagamento mais adotado é o dinheiro (caixa), com média de 4,2301, sendo depósitos bancários a segunda opção, com média de 2,7788. Quanto ao fluxo de pagamentos, a maior média foi verificada na assertiva associada ao pagamento das despesas de acordo com um planejamento, ou datas fixas para o pagamento de alguma despesa já incorrida (4,2018). No entanto, em que pese esta constatação, observou-se ainda que mesmo muitos alegarem estar com dívidas e com baixo recursos de caixa nos últimos anos, devido à crise, a média dessa assertiva (de só pagar quando há dinheiro disponível) foi baixa (média de 2,5175), indicando que eles discordam da utilização dessa prática na empresa deles. Alguns afirmaram até que, em caso de necessidade, recorrem aos próprios recursos ou pedem auxílio.

A seguir, é apresentado um resumo com os principais pontos observados nesta seção:

Tabela 13 - Sumarização dos Resultados Encontrados no Bloco 2

Variáveis do Bloco

Principais Resultados

Práticas Gerenciais de Contabilidade:

o Mais usadas (em ordem decrescente): registro dos custos das mercadorias (média 4,1748); administração ou gestão do caixa (média de 4,1574); quantidade de vendas necessárias para cobrir os custos (média de 4,0459), e fluxos de caixa de recebimentos e pagamentos (média de 4,0385);

o Menos usadas (em ordem crescente): balanço perguntado (média de 2,0485); Balanced Scorecard ou

<i>Uso da contabilidade/custos/orçamentos</i>	adaptações (média de 2,8506), e Método de custeio ABC (média de 3,0875).
<i>Determinação do preço de venda</i>	Para alcançar objetivos e metas (médias de 4,0714 e 4,0982, respectivamente) e, em menor grau, para controlar as atividades (média 3,6786)
<i>Prática do preço de venda</i>	uso tanto de custo mais margem (média de 4,3661) quanto de preço de mercado (média de 4,0982);
<i>Estratégia</i>	metade vende pelo preço definido (média de 50,89). O principal motivo de diferenciação dos preços advém da demanda dos clientes por descontos e a necessidade da venda;
<i>Objetivo dos custos:</i>	<p>as empresas se afirmam mais inovadoras (média de 3,9211) do que limitadas em sua oferta de produtos (média de 2,3860); e se dividem entre a estratégia de diferenciação e baixo custo (médias de 3,6991 e 3,7699, respectivamente);</p> <p>o Houve semelhança entre as médias, mas as maiores foram (em ordem decrescente): promover melhorias (média de 4,5133); aumentar o lucro/resultado (média de 4,4912), e formação inicial do preço de venda (média de 4,2719);</p> <p>o As menores médias foram (em ordem crescente): estudo das variações orçamentárias (média de 3,5487); avaliação de desempenho (média de 3,9107), e controle dos custos com pessoal (média de 3,9196);</p> <p>o Formas de pagamento das despesas: paga-se principalmente em dinheiro/caixa (média de 4,2301), e de acordo com um plano de pagamento (média de 4,2018), indicando-se que tais pagamentos podem ocorrer após a despesa, e/ou à vista (média de 4,0702).</p>

4.1.3.2 Inferências Acerca das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Estratégias (Terceiro Bloco)

Observou-se que as variáveis de práticas gerenciais de contabilidade estão positivamente associadas umas às outras (ver tabela D5, no Apêndice D).

Contatou-se ainda que, quando o empresário não consegue vender pelo preço pré-estabelecido, há associações marginalmente significantes como: “a minha empresa tende a ter o mesmo conjunto de produtos, não liderando mudanças no mercado e oferece uma variedade limitada de produtos”, com uma significância de 0,072 (coeficiente de $-0,171$); “promover

melhorias” como objetivo dos custos, com significância de 0,067 (coeficiente de -0,174), e “traçar planos e metas”, com significância de 0,096 (coeficiente de -0,159). Embora marginalmente significantes, a um nível de 10%, tais associações indicam um comportamento negativo em relação a algumas práticas adotadas pela empresa (ver tabela D6, no Apêndice D).

As empresas que se adjetivam como “inovadoras” em seus produtos apresentam associações positivas com a busca em surpreender os clientes (coeficiente de 0,377 e significância de 0,000) e com diversos objetivos dos custos.

As demais associações não são mencionadas, haja vista que não houve significância entre as variáveis.

4.1.4 Análise de Cluster (*Cluster Analysis*)

A análise de *cluster* objetiva agrupar as observações, contribuindo para a redução de dados. No presente estudo, almeja-se principalmente analisar o perfil dos respondentes através de agrupamento, visto que os blocos relacionados às fontes de financiamento e práticas gerenciais de contabilidade foram observados por meio de análise fatorial.

Essa análise colabora na análise do perfil dos respondentes por meio de agrupamento por similaridade e auxilia em análises posteriores que utilizem o perfil como uma das variáveis de análise. As variáveis utilizadas foram: escolaridade, funcionários, faturamento médio, tempo de existência e faixa etária dos respondentes.

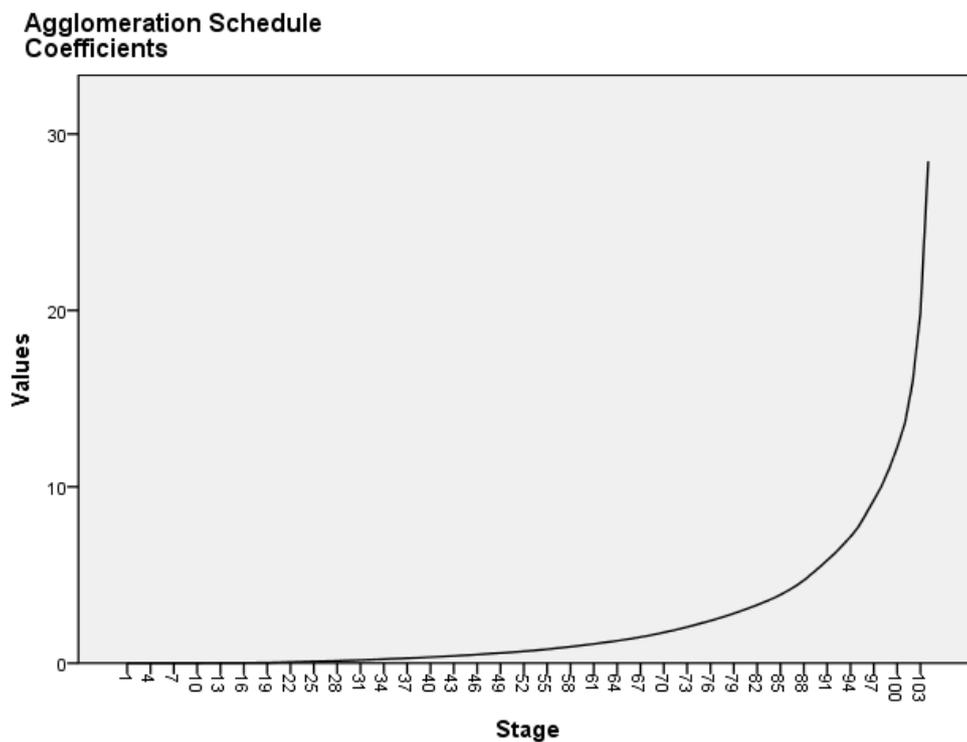
4.1.4.1 Análise de Cluster do Perfil

A heurística aplicada neste trabalho foi de agrupamento hierárquico, apesar de também ser possível o emprego complementar da heurística de *K-means* (que exige do pesquisador uma definição de critérios *ad hoc* do número de *clusters*). Este último identifica as observações que não agregam aos resultados e que sejam *outliers*. O agrupamento hierárquico, utilizado neste trabalho, fornece o conhecido “dendograma”, que evidencia de forma gráfica a composição dos *clusters* e facilita a compreensão quando da escolha do número de *clusters*.

O método de agrupamento utilizado para a análise foi o de Ward, que permite o agrupamento de observações em quantidades menores de grupo, tendendo a produzir agregados com o mesmo número de observações (HAIR *et al.*, 2006). Hair *et al.* (2006) recomendam a utilização conjunta do método de Ward com a técnica de medida de distância euclidiana quadrada.

Uma das principais saídas dessa análise é a *Agglomeration Schedule*, que exibe os estágios realizados durante o processamento da análise e as inclusões das observações em cada grupo. Essa matriz também exibe os coeficientes, e é a partir destes que será observado o número ideal de *clusters*. O gráfico elaborado para auxiliar na determinação do número de agrupamentos ideal é semelhante ao *Scree Plot*, e pode ser verificado na figura 19.

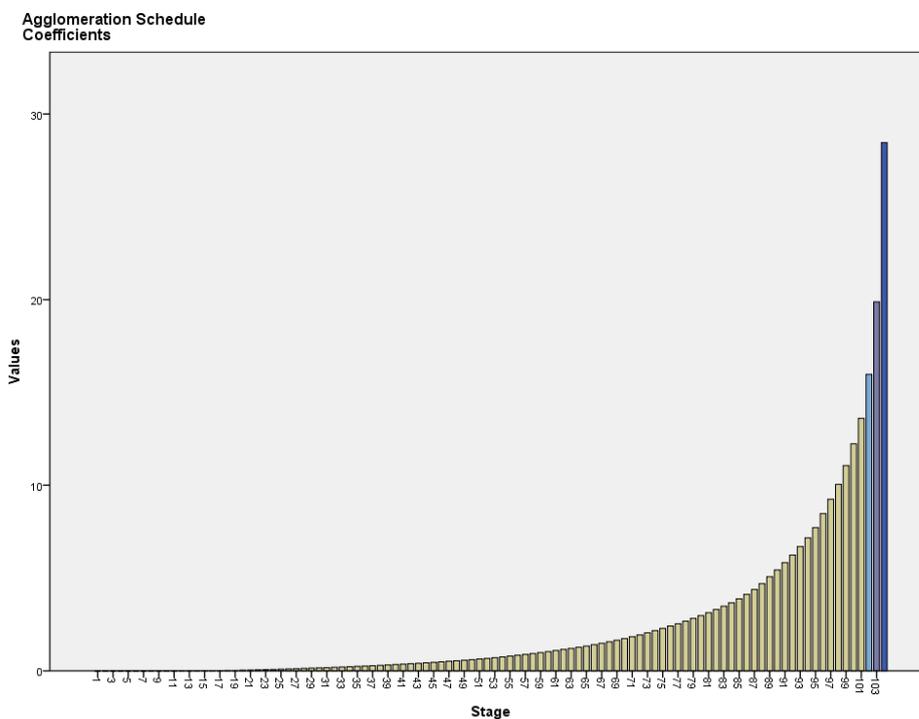
Figura 18 - Scree Plot da Análise de Cluster - Perfil



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao todo, foram contempladas 104 observações válidas, e o gráfico aparenta possuir ponto de inflexão próximo ao estágio 100. A fim de melhor visualizar os dados, foi elaborado o mesmo gráfico com a utilização de barras, cuja inclusão permite que as variações encontradas a cada estágio sejam melhor identificadas.

Figura 19 - Scree Plot em Barras da Análise de Cluster - Perfil



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Por escolha da pesquisadora, foram destacadas na cor azul as barras que explicam melhor o número de *clusters* necessários. Em análise superficial e intuitiva, pode-se entender que talvez a utilização de 3 agrupamentos seja o número ideal.

Percebe-se que as variações a partir do quarto estágio aparentam diminuir (da direita para esquerda), indicando ser provável que com até 3 *clusters* seja possível explicar os agrupamentos de modo que não haja uma grande perda em sua estrutura.

Para verificar se essa estrutura procede, optou-se por observar as variações percentuais dos coeficientes de forma numérica. A tabela 14 resume os coeficientes dos primeiros agrupamentos e a respectiva variação percentual.

Tabela 14 - Variação Percentual dos Coeficientes de acordo com o Número de Agrupamentos

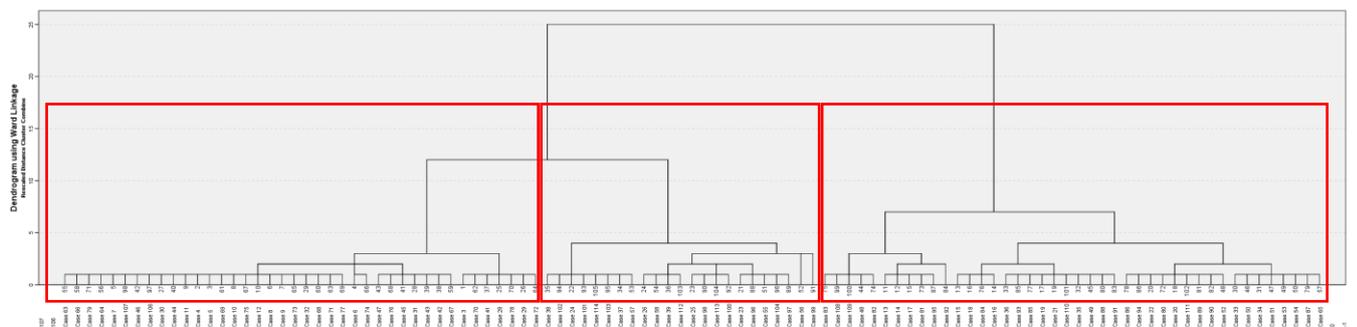
Número de Agrupamentos	Coeficiente de Aglomeração	Variação percentual no coeficiente para o próximo nível
10	6,695	-0,07020164
9	7,165	-0,07732031
8	7,719	-0,09690374
7	8,467	-0,09153183
6	9,242	-0,08742696
7	10,05	-0,10029851
6	11,058	-0,10616748
5	12,232	-0,11216481
4	13,604	-0,17406645
3	15,972	-0,24442775
2	19,876	-0,43167639
1	28,456	

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A tabela 14 demonstra que a maior variação ocorreu quando se compara o agrupamento 1 ao estágio 2 (com 43,16% de variação), e também do estágio 2 ao 3, com 24,44% de variação. A partir do *cluster* 4, as variações começam a reduzir. Esse resultado indica que 2 a 3 *clusters* parecem ser as quantidades mais aplicáveis para as variáveis analisadas. Após análise descritiva comparativa das variáveis componentes dos *clusters*, foi escolhida a opção por 3 agrupamentos, por aparentar separar melhor os grupos encontrados.

Como previamente mencionado, o dendograma é um dos principais resultados a serem analisados, representando graficamente o que tem sido discutido. Ele está exibido na figura 21.

Figura 20 - Dendograma da Análise de Cluster



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A análise do dendograma permite a visualização gráfica dos resultados obtidos através da matriz chamada *Cluster Membership*, que atribui cada observação ao seu respectivo *cluster*. A saída do SPSS não exibe as linhas vermelhas destacando os grupos resultantes automaticamente, e como este é um critério subjetivo, sua definição fica a critério do autor, que pode basear-se em análises práticas, por teste e reteste, ou mesmo predefinição teórica. Como foram estabelecidos 3 *clusters* de análise, foram destacados os grupos que se aproximam do esperado.

Hair *et al.* (2006) sugerem outro processo de validação dos resultados encontrados para verificar se há significância nas relações entre as variáveis de origem da análise de *cluster* (nesse caso, foram as variáveis originais de entrada: faturamento, escolaridade, tempo de existência, faixa etária do respondente e número de empregados). A validação pode ocorrer pela utilização da *One-way ANOVA*, quando for aplicável o uso de técnicas paramétricas, resultando na estatística F.

Os testes de normalidade, sem observar os resíduos, não apresentaram qualquer variável atendendo ao pressuposto da normalidade, pois foram evidenciadas significâncias inferiores a 0,05 nos testes de Kolmogorv-Smirnov, Shapiro-Wilk (ambos testados no SPSS) e Jarque-Bera (testado no Eviews).

A saída do teste de normalidade do SPSS é evidenciada na tabela 15.

Tabela 15 - Teste de Normalidade – Variáveis de Perfil

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Faixa Etária	,175	105	,000	,908	105	,000
Escolaridade	,151	105	,000	,942	105	,000
Funcionários	,272	105	,000	,557	105	,000
Existência	,174	105	,000	,812	105	,000
Faturamento Médio Mensal	,278	105	,000	,857	105	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O fato de as variáveis utilizadas na análise de *cluster*, em sua maioria, serem significantes no teste de normalidade (ou seja, não normal), não implica necessariamente sua

invalidação. A pressuposição pela normalidade dos dados engradece os resultados, mas não deixa de ser aplicável em situações nas quais a normalidade não é confirmada. Hair *et al.* (2006, p.446) afirmam que “as exigências de normalidade, linearidade e homocedasticidade, que eram tão importantes em outras técnicas, realmente têm pouco peso na análise de agrupamentos”.

No entanto, como será realizado teste posterior, que pressupõe normalidade (*One Way Anova*), será realizado um teste equivalente para variáveis não normais: o teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Esse teste pode ser utilizado para dados ordinais ou contínuos que não apresentem distribuição normal. O resultado do teste, com a respectiva significância para cada variável, é demonstrado na tabela 16.

Tabela 16 - Teste Kruskal Wallis para Validação da Análise de Cluster

	Test Statistics ^{a,b}				
	Faixa Etária	Escolaridade	Funcionários	Faturamento Médio Mensal	Existência
Chi-Square	74,216	22,795	12,000	39,466	10,977
Df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,002	,000	,004
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: Ward Method					

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os resultados indicam que todas as variáveis apresentaram significância estatística com 3 agrupamentos, de acordo com o nível de *cluster* definido.

Para identificar as características de cada *cluster*, foram elaboradas tabelas com os dados descritivos dos *clusters*. Serão apresentadas 3 tabelas, uma para cada agrupamento. Ressalte-se que o total das observações é de 104, excluídas as observações não respondidas.

Tabela 17 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 1

	Descriptive Statistics ^a				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Escolaridade	40	1,00	7,00	4,4000	1,31656
Funcionários	40	,00	40,00	4,1500	7,69132
Faturamento Médio Mensal	40	1,00	3,00	1,8000	,51640
Existência	40	,17	25,00	6,6167	5,87600
Faixa Etária	40	1,00	3,00	2,1000	,74421
Valid N (listwise)	40				
a. Ward Method		= 1			

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O agrupamento 1, ou *cluster* 1, possui uma média de 4,4, o que indica ter um perfil de escolaridade entre ensino médio completo e graduação incompleta, além de ter poucos funcionários (média de 4,15) e uma média de faturamento de até R\$ 30.000,00. O tempo de existência de empresa indica que esse grupo possui empresas recentes, com média de 6 a 7 anos no mercado (tempo total de existência) e faixa etária dos respondentes entre 26 e 30 anos.

Já o grupo 2 (*cluster* 2), apresenta alguns dados diferentes do anterior, expostos na tabela 18.

Tabela 18 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 2

	Descriptive Statistics ^a				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Escolaridade	42	1,00	6,00	3,6905	1,68911
Funcionários	42	,00	32,00	4,8810	5,91073
Faturamento Médio Mensal	42	1,00	4,00	2,0238	1,04737
Existência	42	1,00	50,00	12,3167	9,30549
Faixa Etária	42	3,00	7,00	5,3095	1,07040
Valid N (listwise)	42				
a. Ward Method		= 2			

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A média da escolaridade nesse grupo é menor, entre ensino médio incompleto e ensino médio completo, e um número de funcionários pouco maior (média de 4,88) quando comparado ao primeiro grupo (média de 4,15). O faturamento mensal possui média entre R\$ 5.000,00 e R\$ 30.000,00, mas tem um valor máximo de 4, indicando que ao menos um dos respondentes assinalou possuir faturamento de até R\$ 300.000,00 mensais.

A média do tempo de existência é praticamente o dobro do grupo 1, com 12 anos de existência, e é também um grupo que apresenta respondentes com faixa etária entre 41 a 45 anos, novamente superior ao grupo 1.

Por fim, o grupo 3 (ou *cluster* 3) é apresentado na tabela 19.

Tabela 19 - Estatística Descritivas das Variáveis Componentes do Grupo 3

	Descriptive Statistics ^a				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Escolaridade	23	4,00	8,00	5,8261	1,26678
Funcionários	23	1,00	74,00	12,1304	16,58396
Faturamento Médio Mensal	23	2,00	5,00	3,5652	,78775
Existência	23	,42	60,00	14,8659	14,88366
Faixa Etária	23	1,00	4,00	1,9565	1,10693
Valid N (listwise)	23				
a. Ward Method		= 3			

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A escolaridade desse grupo é a maior entre os três (média de 5,8), indicando graduação incompleta ou completa, assim como o número de funcionários é maior (média de 12). O faturamento também apresenta uma média maior, evidenciando que a média do grupo está entre R\$ 30.000,00 a R\$ 300.000,00 mensais, tendo inclusive respondentes afirmando possuir o faturamento máximo indicado (=5), que é acima de R\$ 300.000,00.

Em relação ao tempo de existência, a média é de quase 15 anos de existência (pelo desvio padrão apresentar destaque, foi também visto que a mediana é de 12 anos e a moda é de 25 anos), maior tempo entre os 3 grupos.

Então, tem-se que o grupo 1 é formado por empresas mais jovens, com poucos recursos (faturamento baixo), ensino completo ou graduação incompleta, poucos funcionários e respondentes jovens. O grupo 2 é formado por empresas com respondentes de baixa escolaridade e mais velhos, com poucos funcionários, faturamento não tão reduzido (ou seja, provável microempresa), e com tempo de existência elevado. O grupo 3 é o que apresenta empresas com maior tempo de existência, e também com indivíduos de maior escolaridade, mais funcionários e maior faturamento, em contrapartida, com faixa etária menor.

4.1.5 Análise Fatorial

A análise fatorial visa reduzir as variáveis existentes a uma quantidade menor de fatores que podem explicar as variáveis originais. Essa redução facilita as análises posteriores, como correlações e regressões. O objetivo da análise fatorial, portanto, é auxiliar na análise das hipóteses na seção posterior.

Nesse estudo, alguns conjuntos de variáveis foram utilizados para a análise fatorial, como fontes de financiamento, preferências por financiamento e práticas gerenciais de contabilidade. Algumas outras variáveis, como tomada de decisão e estratégias, que se apresentam em um conjunto já reduzido de variáveis, não foram analisadas.

4.1.5.1 Análise Fatorial das Fontes de Financiamento

A condução da análise fatorial para as fontes de financiamento foi realizada com três grupos de variáveis: análise fatorial das fontes de financiamento iniciais, análise fatorial das fontes de financiamentos da gestão (tomadas no curso do negócio), e preferências pelas fontes de financiamento. Tais resultados podem ser observados nos tópicos 4.1.5.1.1, 4.1.5.1.2 e 4.1.5.1.3, respectivamente.

4.1.5.1.1 Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Inicial

Para condução desta análise, foram selecionadas as 12 variáveis de financiamento inicial (ver questionário, apêndice A), e escolhido o critério de identificação automática de fatores com *eigenvalues* superiores a 1.

O resultado do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) não atendeu aos requisitos mínimos de adequação da análise fatorial.

Tabela 20 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos Iniciais

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,196
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	169,704
	Df	45
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para ser válido e indicar adequação dos dados à análise fatorial (AF), o resultado do teste de KMO deve ser maior que 0,5, como recomenda Kaiser (1974). Quando o teste apresenta

valores limítrofes, recomenda-se a análise de outras saídas da análise fatorial, como matriz anti-imagem e comunalidades.

Ao observar a matriz anti-imagem de correlação, que mede a adequação da amostra por meio das correlações, é visto que as correlações entre as mesmas variáveis apresentam coeficiente menor que 0,5, não sendo recomendada por autores como Field (2009), a utilização da AF.

A matriz editada com vistas a apresentar somente a correlação, está apresentada por meio da figura 22.

Figura 21 - Matrizes Anti-Imagem da Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Iniciais

		Anti-image Matrices									
		Assistênci a Familiar	Poupança ou Fundo Pessoal	Emprésti mos e crédito no mercado	Empresti mo no nome da empresa	Empresti mo no nome dos sócios	Governo/S ubvençõe s	Fornecedo res	Investidor - anjo	Microcrédit o	Capital de Giro
Anti-image Correlation	Assistência Familiar	,176 ^a	,801	,428	,450	,237	,133	,626	,126	-,033	,384
	Poupança ou Fundo Pessoal	,801	,241 ^a	,467	,488	,264	,204	,706	,107	,040	,465
	Empréstimos e crédito no mercado	,428	,467	,295 ^a	,267	-,040	,109	,334	,111	,028	-,025
	Empréstimo no nome da empresa	,450	,488	,267	,054 ^a	,127	,120	,385	,072	,035	,278
	Empréstimo no nome dos sócios	,237	,264	-,040	,127	,295 ^a	,063	,220	,040	,017	,104
	Governo/Subvenções	,133	,204	,109	,120	,063	,121 ^a	,176	,023	,029	,120
	Fornecedores	,626	,706	,334	,385	,220	,176	,107 ^a	,023	,055	,397
	Investidor - anjo	,126	,107	,111	,072	,040	,023	,023	,322 ^a	,001	-,047
	Microcrédito	-,033	,040	,028	,035	,017	,029	,055	,001	,677 ^a	,043
	Capital de Giro	,384	,465	-,025	,278	,104	,120	,397	-,047	,043	,259 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Somente a variável de Microcrédito apresenta correlação superior a 0,5. Com os resultados obtidos, não se faz necessária nova análise com exclusão de variáveis do teste.

4.1.5.1.2 Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Durante a Gestão

A análise fatorial do curso dos negócios foi conduzida com as 12 variáveis indicadas no questionário (apresentado no Apêndice A).

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresentou valor de 0,663, não considerado medíocre, mas aceitável, de acordo com Hair *et al.* (2006), por apresentar valor acima de 0,5.

Tabela 21 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,663
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	221,630
	Df	66
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ainda assim, o teste apresentou significância e aceitação mínima para condução da análise. Quando os valores do teste de KMO se apresentam acima de 0,5, mas abaixo de 0,7, é recomendável que se faça análise de outras saídas do teste e verificar se determinadas variáveis estão enfraquecendo o poder do teste. Nesse caso, foram encontrados 4 fatores que não apresentaram definição distinta acerca das variáveis pertencentes a eles.

Partiu-se, então, para uma análise confirmatória, pré-estabelecendo-se a existência de 3 fatores. Espera-se que haja fatores relacionados aos fatores de financiamentos internos e externos. Entretanto, a utilização de 3 fatores, ao invés de 2, pode explicar melhor a variância.

Destarte, ao invés de se observar os *eigenvalues* ou autovalores para definição do número dos fatores (que, pelo critério de Kaiser, devem ser aqueles superiores a 1), a análise será conduzida com 3 fatores pré-definidos.

O resultado do teste KMO para essa análise está apresentado na tabela 45.

Tabela 22 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	185,940
	Df	66
	Sig.	,000

Fonte: dados de pesquisa (2017).

O resultado, se comparado com o critério de *eigenvalue*, apresentou um valor menor em 0,028 (0,663-0,635). Ainda assim, o valor do teste é considerado “de pobre adequação”, embora atenda ao limite estipulado por Hair *et al.* (2006) de $> 0,5$. A variância explicada nesse teste foi de 47,2%, considerada baixa.

Uma das variáveis que estava contemplada na análise era “outras formas”, que, por ser muito abrangente, não auxiliaria na redução aos fatores, optando-se por sua retirada para condução de nova análise.

Dessa vez, o teste KMO apresentou um resultado pouco superior ao anterior (0,647, diante de 0,635 do passado).

Tabela 23 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (3)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,647
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	175,279
	Df	55
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A variância explicada, antes de 47,2%, passou para 49,2%, ainda inferior ao adequado (sugere-se aproximadamente 60%). Por conseguinte, foram analisadas as comunalidades para verificar quais variáveis apresentavam valores muito reduzidos. Foram encontradas as variáveis “Governo/Subvenções” (0,267) e “Leasing/Arrendamento” (0,258). A variável “Investidor-anjo” também apresentou valor baixo (0,372), mas se optou apenas pela retirada das duas primeiras, já que a exclusão de variáveis da análise fatorial influencia os valores de todas as variáveis quando da reanálise.

Com a retirada das duas variáveis, foi obtido o seguinte resultado para o teste de KMO:

Tabela 24 - Teste KMO da Análise Fatorial de Fontes de Financiamentos na Gestão (4)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,666
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	184,647
	Df	36
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Verifica-se que o valor do teste de KMO encontrado foi superior ao resultado obtido quando da primeira análise (tabela 44), indicando uma tendência, tímida, de adequação à AF. Cabe ressaltar que esse valor ainda padece de baixa explicação, mas aceitável de acordo com Hair *et al.* (2006).

A justificativa para esse ser o melhor modelo também se dá pela variância explicada pelos fatores dispostos (pré-definidos como 3), que foi de 59,53%, adequando-se ao preconizado por Hair *et al* (2006), no que tange à possibilidade de utilização da variância para a determinação do número de fatores existentes. Esse resultado corrobora, ademais, o critério de Kaiser, que recomenda a retenção de fatores apenas para aqueles que apresentarem *eigenvalue* superior a 1. A tabela 48 apresenta esse resultado:

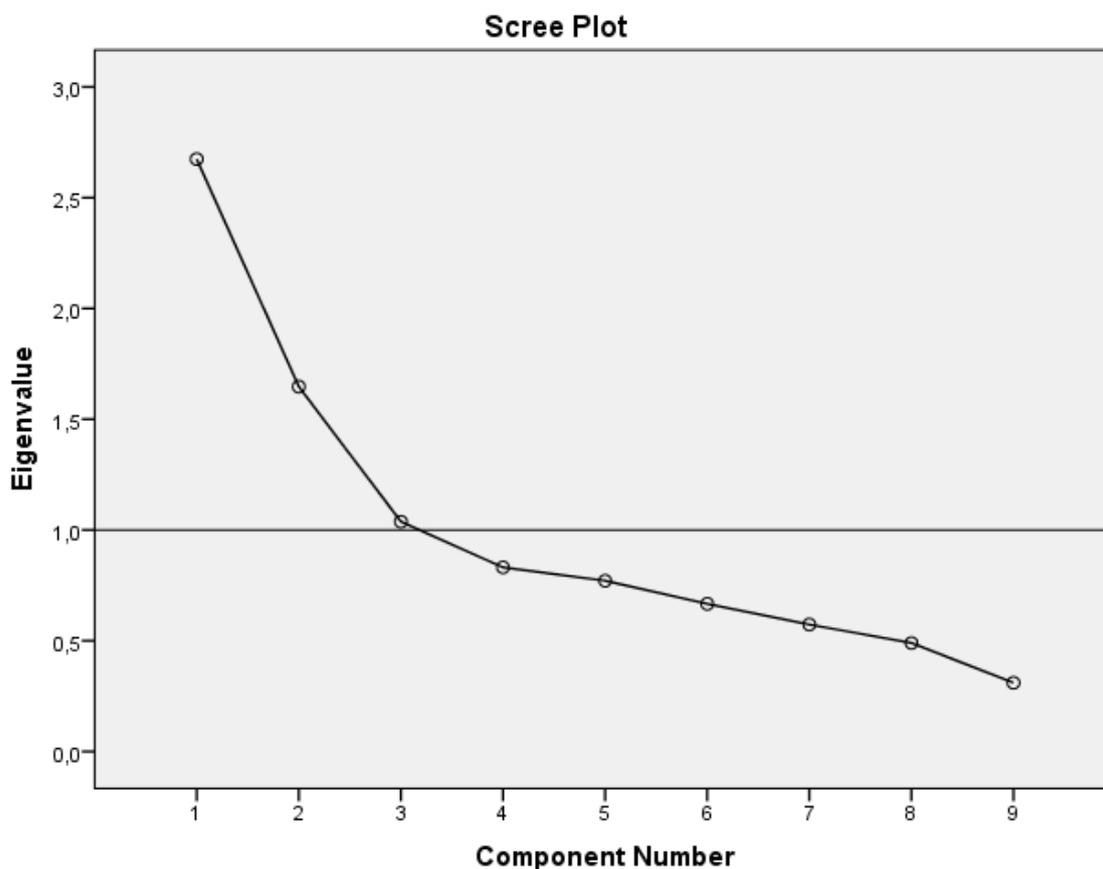
Tabela 25 - Variância Explicada – Fontes de Financiamento na Gestão

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,674	29,711	29,711	2,674	29,711	29,711	2,185	24,276	24,276
2	1,647	18,299	48,010	1,647	18,299	48,010	1,939	21,542	45,818
3	1,037	11,527	59,537	1,037	11,527	59,537	1,235	13,719	59,537
4	,831	9,234	68,771						
5	,771	8,566	77,337						
6	,667	7,406	84,743						
7	,573	6,368	91,111						
8	,490	5,443	96,554						
9	,310	3,446	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Observe-se, o *Scree Plot*, que demonstra graficamente o critério de seleção por *eigenvalue*, por meio da figura 23.

Figura 22 - Matrizes Anti-Imagem da Análise Fatorial das Fontes de Financiamento Iniciais



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A linha na posição do valor 1 indica que o número de fatores é adequado quando representado por 3 fatores.

Atendendo, portanto, a ambas recomendações (critério de Kaiser e de 60% da variância), pode-se dizer que o modelo é adequado à AF.

Por fim, tem-se os fatores encontrados pela *Rotated Component Matrix*, apresentados na tabela 49.

Tabela 26 - Matriz Rotacionada dos Componentes

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Microcrédito na gestão	,816		
Amigo na gestão	,802		
Investidor - anjo na gestão	,632		
Empréstimo no nome dos sócios na gestão	,604		
Empréstimo no nome da empresa na gestão		,844	
Empréstimos e crédito no mercado na gestão		,723	
Fornecedores na gestão		,697	
Poupança ou Fundo Pessoal na gestão			,835
Assistência Familiar na gestão			,619
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Três fatores são identificados: fator 1 – financiamento com participação de outros; fator 2 – financiamento externo, e fator 3 – recursos internos. Os fatores foram evidenciados na tabela 50. Tais fatores serão utilizados na análise das hipóteses do estudo.

Tabela 27 - Fatores Encontrados para as Fontes de Financiamento na Gestão

	<i>Fator</i>	<i>Variáveis</i>
<i>Fator 1</i>	Financiamento com participação de outros	<ul style="list-style-type: none"> • Microcrédito • Amigo • Investidor-anjo • Empréstimos em nome dos sócios
<i>Fator 2</i>	Financiamento externo	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimo no nome da empresa • Empréstimo e crédito no mercado • Fornecedores
<i>Fator 3</i>	Recursos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Pessoal • Assistência Familiar

O fator 1 foi denominado “financiamento com participação de outros”, visto que, em todas as variáveis, há a característica de envolvimento com pessoas externas ao negócio para obtenção dos recursos, inclusive no microcrédito. Essa modalidade de crédito, como contemplado em seção posterior (ver seção 4.2.3.2, da entrevista com agentes de crédito), necessita de um aval solidário, ou seja, é necessária a formação de um grupo de tomadores para

obter o recurso. Além disso, os juros nessa modalidade são baixos, o que descaracteriza o aspecto dos juros bancários elevados.

O fator 2 é denominado de financiamento externo, sendo os créditos obtidos em instituições financeiras ou empresas fornecedoras de matéria prima. Esta última é comumente utilizada no polo de confecções, sobretudo pelos prazos estendidos de pagamento.

O fator 3 é composto por duas variáveis: recursos pessoais e familiares. De acordo com Mac an Bhaird (2010), essas duas fontes são consideradas fontes internas de recursos e são comuns em estágios iniciais da empresa.

4.1.5.1.3 Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento

O questionário também aborda as preferências pelas fontes de recursos. As assertivas relativas ao tema sugeriram preferência por recursos gerados pela empresa, recursos pessoais, recursos bancários, recursos familiares e recursos por investidores ou sócios externos (ver questão no apêndice A).

A análise fatorial (AF) para essas variáveis apresentou teste de KMO com um valor de 0,593, considerado de pobre explicação (FIELD, 2009).

Tabela 28 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,593
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	150,730
Sphericity	Df	45
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Visando a melhorar esse valor, foram analisados outros aspectos das saídas para verificar quais variáveis poderiam estar diminuindo a adequação da análise fatorial. A matriz anti-imagem pode ser uma alternativa para verificar quais variáveis podem ser retiradas da análise. Os coeficientes de correlação menores do que 0,5 não estão adequados à amostra. A única variável que possui coeficiente de correlação menor que 0,5 é “empréstimos bancários são prontamente disponibilizados”, com coeficiente de 0,389.

A tabela 52 foi adaptada da saída da análise para evidenciar somente a variável que apresentou o coeficiente abaixo do recomendado.

Tabela 29 - Matriz Anti-Imagem Editada (1)

Anti-image Correlation	Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados	Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados	,389 ^a
------------------------	--	--	-------------------

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Novo teste de KMO sem essa variável resultou em 0,614, superior ao anteriormente obtido.

Tabela 30 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (2)

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,614
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140,469	
	Df	36	
	Sig.		,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A matriz anti-imagem foi analisada novamente para verificação de potencial variável que ainda estivesse reduzindo a adequação da AF.

Tabela 31 - Matriz Anti-Imagem Editada (2)

Anti-image Matrices						
		É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares.	Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos	A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa	A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos	A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada
Anti-image Correlation	A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos	,047	,030	-,145	,498^a	-,242

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O resultado indicou que a variável “ a empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos” deveria ser retirada da análise.

Procedeu-se à nova análise, sem a presença da variável supramencionada, cujo resultado do teste de KMO é apresentado na tabela 55.

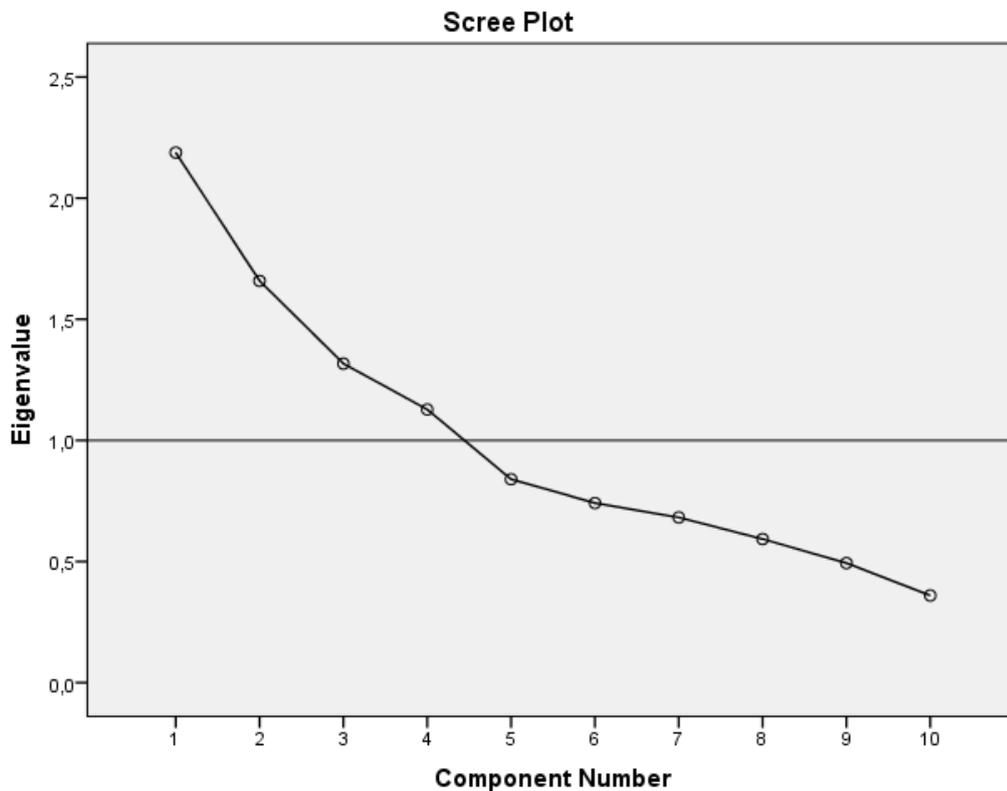
Tabela 32 - Teste KMO da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento (3)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,623
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	126,909
	Df	28
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O teste de KMO proporcionou um aumento sutil (saiu de 0,614 para 0,623). Também foi observada a matriz anti-imagem, e nenhuma das variáveis apresentou coeficiente inferior a 0,5.

Entretanto, com essa análise, um dos fatores presentes no primeiro teste se dispersa e não apresenta adequação à AF: os recursos bancários. Diante disso, optou-se pela predefinição dos 4 fatores esperados: recursos internos da empresa, recursos por meio de sócios, família e bancos. Para essa análise, o teste de KMO apresentou-se em 0,595, menor que os testes posteriores após ajustes, mas que explica melhor a identificação dos fatores. A variância explicada foi de 63%, atendendo a sugestão de Hair *et al.* (2006) de definição de fatores que expliquem aproximadamente 60% ou mais da variância. O *Scree Plot* apresenta os autovalores e o ponto de inflexão da curva.

Figura 23 - Scree Plot dos Fatores – Preferência pelas Fontes de Financiamento

Fonte: dados da pesquisa (2017).

De acordo com o gráfico, o ponto de inflexão se apresenta entre 4 e 5 fatores, e o critério de Kaiser recomenda a adoção de 4 fatores.

A matriz dos fatores rotacionada é apresentada na tabela 56.

Tabela 33 - Matriz Rotacionada dos Componentes – Preferência pelas Fontes de Financiamento

	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares.	,808			
A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa	,764			
A empresa acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável para seu crescimento	,732			
A empresa prefere ter novos sócios ou investidores externos do que usar recursos dos bancos	,506	,438		
A empresa pretende crescer (FUTURAMENTE) buscando novos sócios ou investidores externos para conseguir recursos		,794		
A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada		,727		
A empresa prefere (AGORA) usar recursos internos (das vendas, por exemplo) do que recorrer à bancos ou a investidores			,705	
Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos			,683	
Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados				,841
A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos			-,467	,516
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A partir dos resultados, é possível inferir que o fator 1 é composto por variáveis relacionadas aos recursos familiares, apesar de também demonstrar tendência de preferência por sócios ou investidores externos ao invés de recorrer aos bancos. O fator 2 é formado por variáveis voltadas ao crescimento da empresa, com a predominância por recorrer-se aos sócios quando do crescimento e a bancos somente quando consolidada. O fator 3 enfatiza as variáveis de recursos gerados internamente pela empresa e a utilização de recursos pessoais, além de demonstrar uma oposição à pretensão de uso dos recursos bancários. Por fim, o fator 4 pode ser caracterizado pela utilização dos recursos bancários.

Tabela 34 - Fatores Resultantes da Análise Fatorial das Preferências pelas Fontes de Financiamento

<i>Fator</i>	<i>Variáveis</i>
<i>Fator 1</i> Recursos Familiares	<ul style="list-style-type: none"> •É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares. •A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa •A empresa acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável para seu crescimento •A empresa prefere ter novos sócios ou investidores externos do que usar recursos dos bancos
<i>Fator 2</i> Crescimento por Sociedade e Potencial recurso Bancário	<ul style="list-style-type: none"> •A empresa pretende crescer buscando novos sócios ou investidores externos para conseguir recursos •A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada
<i>Fator 3</i> Recursos Internos (Gerados internamente pela empresa e pessoais)	<ul style="list-style-type: none"> •A empresa prefere usar recursos internos (das vendas, por exemplo) do que recorrer à bancos ou a investidores •Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos •A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos (-)
<i>Fator 4</i> Recursos Bancários	<ul style="list-style-type: none"> •Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados •A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos

Fonte: dados da pesquisa (2017).

4.1.5.2 Análise Fatorial das Práticas Gerenciais

4.1.5.2.1 Resultado da Análise do Uso de Práticas Gerenciais

Quando se executa a análise, são excluídas as observações não completas (*missings*). Assim sendo, algum participante que não respondeu a uma alternativa ou mais, ou mesmo participantes que deixaram de responder a apenas uma alternativa, fazem diferença na análise fatorial, sendo o procedimento *default* na maioria dos *softwares* a exclusão das observações faltantes da análise. Ao se atender a essa característica, a análise fatorial do estudo conteria somente 66 observações completas, quantidade não indicada para uma representação adequada.

Foi, então, conduzida, primeiramente, a análise apenas com essas observações. Quando se utilizou da opção de excluir *missings*, o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* apresentou adequação da amostragem de 0,881, considerado adequado para uma análise fatorial, visto ser maior que 0,5, como recomenda Kaiser (1974).

Tabela 35 - Teste KMO da Análise Fatorial das Práticas Gerenciais de Contabilidade (1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	635,861
Sphericity	Df	105
	Sig.	,000

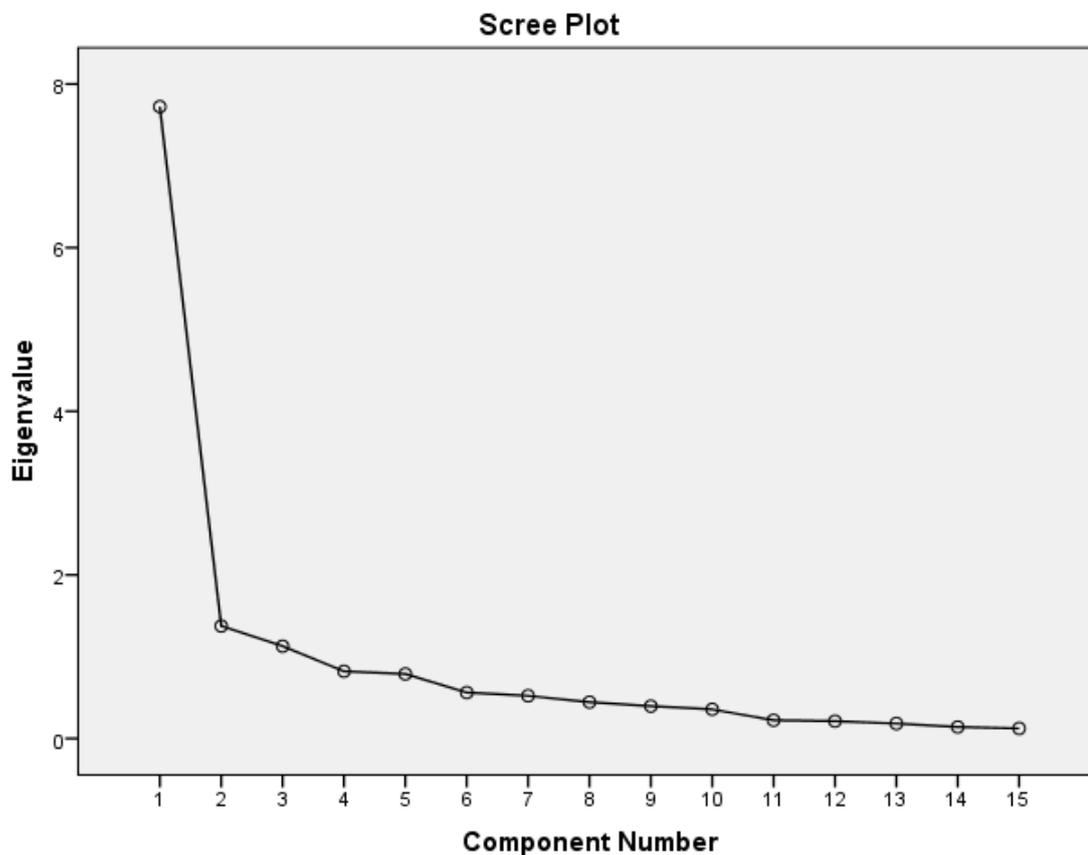
Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os resultados com tais observações (66) apresentaram 3 fatores. O fator 1 é o que possui maior quantidade de variáveis, contemplando principalmente as variáveis de análise dos custos, identificando margem de contribuição, quantidade de produção, estudo das diferenças orçamentárias, gestão e fluxo de caixa, assim como métodos de custeio de absorção e ABC. O fator 2 também contempla as variáveis de custeio (absorção e ABC), mas também contém a ferramenta adaptada do BSC e balanço perguntado. O fator 3 é formado novamente pelo fluxo de caixa (também no fator 1) e orçamento (também no fator 2), registro dos custos das mercadorias e custo ideal.

Igualmente, analisou-se o gráfico que indica o número de componentes, ou fatores, capazes de melhor explicar as variáveis. Observa-se que o ponto de inflexão da curva apresenta-se entre 3 e 4 fatores. O diagrama de declividade não é a melhor alternativa para determinar o

número de fatores, mas demonstra que, a partir de 4 e 5 fatores, a explicação da variância não se torna significativa, porque não há diferença representativa após o ponto de inflexão.

Figura 24 - Scree Plot dos Fatores – Práticas Gerenciais de Contabilidade



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os fatores encontrados são apresentados na tabela 59:

Tabela 36 - Matriz Rotacionada dos Componentes – Práticas Gerenciais de Contabilidade

	Rotated Component Matrix ^a		
	1	2	3
Análise do quanto cada produto contribui para aumentar o resultado/lucro da organização	,857		
Definição e discussão de estratégias	,793		
Administração ou gestão do Caixa	,763		
Análise de quanto é o retorno sobre os recursos que foram investidos na empresa	,741		
Análise da quantidade necessária de vendas para cobrir os custos	,738		
Estudo das diferenças ocorridas entre o que foi previsto e o que de fato aconteceu de gastos e entradas	,627		
Fluxos de caixa relacionados a recebimentos e pagamentos	,607		,527
Balanço Perguntado solicitado por outras instituições		,776	
Utilização de ferramenta que analise diversos aspectos de desempenho da empresa (clientes, fornecedores, sócios, sociedade, etc.) (Balanced Scorecard)		,763	
Métodos de Avaliação de Desempenho da empresa	,512	,643	
Utilização do método de custo onde eles são contabilizados de acordo com as atividades das empresas (Custeio ABC)	,583	,622	
Orçamentos		,562	,465
Utilização de método de custeio onde se considera os custos totais sem distinção entre fixos ou variáveis (Custeio por absorção)	,503	,523	
Registro dos Custos das Mercadorias			,837
Estimação de um custo ideal dos produtos e serviços			,679
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 7 iterations.			

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O método *varimax* tende a diminuir a reincidência de uma mesma variável em mais de um fator, mas algumas delas apresentaram cargas fatoriais bem próximas em fatores diferentes, dificultando uma identificação mais adequada do fator.

Embora o resultado do teste de KMO aponte adequação da análise, autores como Kass e Tinsley (1979) recomendam ser importante ter-se entre 5 e 10 participantes por variáveis contempladas na análise. Nesse caso, com 15 variáveis selecionadas, o tamanho de observações válidas deve estar entre 75 e 150 participantes, e presente amostra válida é apenas 66. Por isso, para fins de melhoria da análise, optou-se pela substituição de *missing values* pela média das observações.

A condução da análise com a substituição dos *missing values* pela média expôs um resultado do teste de KMO elevado, com 0,853 (sig. 0,000), apresentado na tabela 60:

Tabela 37 - Teste KMO da Análise Fatorial das Práticas Gerenciais de Contabilidade (2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	524,668
	Df	105
	Sig.	,000

O resultado atesta que a análise fatorial pode ser considerada no estudo, já que o valor do KMO é maior que 0,5, adequando-se à supracitada recomendação de Kaiser (1974). Segundo Field (2009) e Hutcheson e Sofroniou, (1999), valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 podem ser considerados bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos, e valores acima de 0,9 são excelentes. Dessa forma, o teste se aplica em nível “ótimo” para os dados apresentados.

Nesse escopo, foram encontrados 4 fatores: estudo e análise de custos e retorno (análise da quantidade necessária de vendas para cobrir os custos; análise do quanto cada produto contribui para aumentar o resultado/lucro; análise de quanto é o retorno sobre os recursos investidos), controle (contempla a estratégia de venda, gestão e fluxos de caixa e método de custeio), práticas avançadas (Custeio ABC; BSC; avaliação de desempenho e balanço perguntado), e práticas rotineiras de custos (registro do custo das mercadorias e estimação de custo ideal). Os fatores e as respectivas variáveis são demonstrados na tabela 61.

Tabela 38 - Fatores das Práticas Gerenciais de Contabilidade

<i>Fator</i>	<i>Fator</i>	<i>Variáveis</i>
<i>Fator 1</i>	Estudo e Análise de Custos e Retorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da quantidade necessária de vendas para cobrir os custos; • Análise do quanto cada produto contribui para aumentar o resultado/lucro; • Análise de quanto é o retorno sobre os recursos investidos
<i>Fator 2</i>	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de venda • Gestão de caixa • Fluxos de caixa e • Método de custeio
<i>Fator 3</i>	Práticas Avançadas/Contemporâneas	<ul style="list-style-type: none"> • Custeio ABC • BSC • Avaliação de desempenho • Balanço perguntado
<i>Fator 4</i>	Práticas Rotineiras de Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro do custo das mercadorias • Estimação de custo ideal

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Considerou-se o balanço perguntado como prática avançada, em face do potencial de demandas externas para sua elaboração (a afirmativa deixava claro que era uma ferramenta solicitada por instituições).

Embora esse segundo teste possua 4 fatores, um a mais se comparado ao primeiro, a apresentação desses fatores se adequa à proposta do método *varimax*, que tende a exibir variáveis em diferentes classificações de fatores.

Cabe ressaltar, também, que, em nenhum dos testes realizados, foram apresentadas comunalidades abaixo de 0,5.

4.1.6 Análise das Hipóteses

Esta seção apresentará os resultados de análises inferenciais para testar as hipóteses. Como cada hipótese pode exigir diferentes técnicas de análise, e envolvem blocos diferenciados dos dados do questionário, este tópico apresenta as hipóteses e seus respectivos resultados, rejeitando-as ou não.

4.1.6.1 Porte da Empresa e Utilização das Práticas Gerenciais de Contabilidade

A primeira hipótese a ser analisada é:

H1: Empresas maiores possuem associação positiva com nível de utilização de práticas gerenciais de contabilidade.

A melhor forma para testar essa hipótese é utilizando as variáveis relacionadas ao *cluster*. Portanto, para testar essa hipótese, foram selecionadas as variáveis relacionadas aos

agrupamentos encontrados pela análise de *cluster* (3 grupos encontrados), e a média do uso das práticas gerenciais. A média foi obtida pelo somatório de pontos indicados pelos respondentes acerca do uso de cada umas das práticas dividido pelo número de práticas.

Na seção anterior foi possível verificar que o *cluster 3* apresenta características de uma empresa mais consolidada e de maior porte.

Como as variáveis não são normais (teste de normalidade foi significativo para as variáveis), foi utilizada a correlação de *Spearman*, que permite a verificação de associação em dados não paramétricos.

O resultado da correlação entre os grupos e a variável representante do nível de adoção de práticas gerenciais de contabilidade (média do uso) está apresentado na tabela 39.

Tabela 39 - Correlação de *Spearman* entre os Clusters e a Média/Score das Práticas Gerenciais de Contabilidade

		Media	Ward Method - 3 grupos de perfil	
Spearman's rho	Media	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (1-tailed)	.	
		N	113	
	Ward Method - 3 grupos de perfil	Correlation Coefficient	-,055	1,000
		Sig. (1-tailed)	,288	.
		N	105	105

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Como o resultado não foi significativo, aplicou-se a correlação de *Spearman* para análise individual das variáveis relacionadas ao tamanho ou porte da empresa, como faturamento, tempo de existência e número de funcionários (MERCHANT, 1981), e média das práticas gerenciais de contabilidade. O objetivo desta análise foi para verificar se algumas variáveis que compuseram o *cluster* apresentam significância com a média do uso.

A média foi uma variável criada a partir da média dos valores obtidos pelo grau de concordância de utilização em cada prática.

A tabela 40 abaixo apresenta o resultado da correlação.

Tabela 40 - Correlação entre Variáveis de Perfil e a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade

		Funcionários	Faturamento Médio Mensal	Tempo de Existência	Média do Uso
Spearman's rho	Funcionários	Correlation Coefficient	1,000	,530**	,474**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000
		N	109	106	108
	Faturamento Médio Mensal	Correlation Coefficient	,530**	1,000	,203*
		Sig. (2-tailed)			,059
		N			

	Sig. (2-tailed)	,000		,034	,540
	N	106	111	110	110
Tempo de Existência	Correlation Coefficient	,474**	,203*	1,000	,030
	Sig. (2-tailed)	,000	,034		,753
	N	108	110	113	113
Média do Uso	Correlation Coefficient	,070	,059	,030	1,000
	Sig. (2-tailed)	,470	,540	,753	
	N	108	110	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Também se buscou se resultado semelhante seria obtido caso os dados se tornassem categóricos, possibilitando o uso do teste de Qui-Quadrado de Pearson. Mesmo com esse teste, menos robusto, não foi verificada uma relação entre quaisquer das variáveis que indicassem o tamanho da organização.

Dessa forma, não foi possível verificar uma associação entre o tamanho da empresa e o nível das práticas gerenciais de contabilidade utilizadas, levando à **rejeição da hipótese**.

4.1.6.2 Nível de Escolaridade e Fontes de Financiamento

A segunda hipótese desdobra-se em 3 sub-hipóteses:

H2.1: O menor nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos internos.

H2.2: O maior nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos externos.

H2.3: O menor nível de escolaridade está associado a maior preferência pelos recursos internos (família e pessoal).

A análise das hipóteses 2.1 e 2.2 ocorreu por meio da correlação de *Spearman* entre as escolaridade e as variáveis resultantes da análise fatorial (ver 4.1.5), ou fatores. A tabela 41 apresenta o resultado das correlações.

Tabela 41 - Correlação de Spearman entre Escolaridade e Fontes de Financiamento

		Correlations			
		Escolaridade	Fator 1 - Financiamento com outros	Fator 2 - Financiamento com dívida	Fator 3 - Financiamento interno
Spearman's rho	Escolaridade	1,000	-,029	,167*	-,196*
	Correlation Coefficient				
	Sig. (1-tailed)	.	,382	,043	,022
	N	114	107	107	107

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

A correlação foi de *1-tailed*, que é recomendada quando o pesquisador tem uma prévia expectativa das direções das associações. É possível verificar que a escolaridade está significativamente correlacionada a dois fatores: financiamento com dívida (fator 2) e financiamento interno (fator 3).

A escolaridade está positivamente correlacionada com o financiamento com dívida, enquanto negativamente correlacionada com o financiamento interno. Esse resultado faz com que *não sejam rejeitadas as hipóteses 2.1 e 2.2*.

Quanto à preferência de obtenção dos recursos, utilizou-se das variáveis oriundas da análise fatorial (AF). O resultado da vislumbra-se na tabela 42.

Tabela 42 - Correlação de Spearman entre Escolaridade e os Fatores das Preferências das Fontes de Financiamento

		Correlations					
		Escolaridade		Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares	Fator 2 - Preferência pelo Crescimento por Sociedade	Fator 3 - Preferência pelos Recursos Internos da Empresa ou Pessoais	Fator 4 - Preferência por Recursos Bancários
Escolaridade	Correlation	1,000	-	,220*	-,086	,134	
	Coefficient		,238*				
			,011	,019	,363	,154	
		114	114	114	114	114	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O resultado da correlação indica uma associação negativa entre a escolaridade e recursos familiares (que são considerados uma das fontes dos recursos internos), assim como uma associação positiva entre escolaridade e crescimento da empresa por sociedade ou uso de recursos bancários quando consolidadas.

A associação negativa entre escolaridade e recursos familiares leva à aceitação da hipótese 2.3. Dessa forma, *a hipótese 2.3 não é rejeitada pela correlação positiva entre escolaridade e a preferência pelos recursos externos em detrimento dos internos*.

4.1.6.3 Porte da Empresa e Preferência pelas Fontes de Financiamento

H3.1: O porte menor da empresa está associado a maior preferência pelos recursos internos em detrimento dos recursos externos.

H3.2: O porte maior da empresa está associado a maior preferência pelos recursos externos em detrimento dos recursos internos.

Para verificar a hipótese, foram consideradas as variáveis indicadoras de porte (faturamento e funcionários). A correlação de *Spearman* analisou a direção das associações. Correlacionou-se, por fim, as preferências e utilização dos recursos com os *clusters* obtidos na análise da 4.1.4.

Foram verificadas, destarte, as preferências da empresa. A tabela 43 apresenta o resultado da correlação, e os códigos são equivalentes a: 1- Funcionários; 2 – Faturamento médio mensal; 3- Tempo de Existência; 4 - Prefere recursos internos à bancos; 5 - Prefere sócios externos à bancos; 6 - A empresa pretende crescer buscando novos sócios para conseguir recursos; 7 - A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos; 8 - A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada; 9 - A empresa acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável para seu crescimento; 10 - É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares.

Tabela 43 - Correlação de *Spearman* entre Porte e Preferência pelas Fontes de Financiamento

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Funcionários	Correlation Coefficient	1,000	,530**	,474**	-,111	-,075	-,096	-,007	-,011	-,159	-,116
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,253	,441	,322	,942	,914	,101	,231
	N	109	106	108	108	108	108	108	108	108	108
Faturamento Médio Mensal	Correlation Coefficient	,530**	1,000	,203*	-,144	-,149	-,105	,072	-,058	-,199*	-,232*
	Sig. (2-tailed)	,000		,034	,134	,121	,276	,457	,548	,037	,015
	N	106	111	110	110	110	110	110	110	110	110

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Percebe-se que, quanto maior o faturamento da empresa, maior a discordância à afirmativa de se possuir confiança nos recursos familiares ou próprios, bem como à afirmativa de que possuir familiares como sócios é mais vantajoso.

Não há correlação significativa entre as variáveis sobre a preferência dos recursos internos. A correlação existe entre variáveis de aversão aos recursos próprios ou familiares e o maior tamanho da empresa.

Para auxiliar na compreensão da rejeição e aceitação da hipótese, foram cheçadas as demais variáveis de financiamento (fontes utilizadas no início do negócio e durante a gestão do negócio).

Em relação às fontes utilizadas no início do negócio, foram encontradas as seguintes correlações:

Tabela 44 - Correlações de Spearman entre Variáveis de Tamanho e Fontes de Financiamento no Início do Negócio

<i>Associações</i>	<i>Direção</i>	<i>Coeficiente e significância</i>
<i>Faturamento x Empréstimos em nome os sócios</i>	+	Coeficiente de 0,216 (sig. 0,030)
<i>Funcionários x Capital de Giro</i>	+	Coeficiente de 0,207 (sig. 0,040)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Nessa última tabela, foram encontradas 2 correlações significantes: entre faturamento e empréstimos bancários, e entre funcionários e capital de giro.

Adicionalmente, foram detectadas correlações entre as variáveis de tamanho (faturamento e funcionários) e as fontes de financiamento:

Tabela 45 - Correlações de Spearman entre Variáveis de Tamanho e Fontes de Financiamento no Gestão do Negócio

<i>Associações</i>	<i>Direção</i>	<i>Coeficiente e significância</i>
<i>Funcionários x Assistência familiar</i>	-	Coeficiente de - 0,200 (sig. 0,039)
<i>Funcionários x Empréstimos e crédito no Mercado</i>	+	Coeficiente de 0,202 (sig. 0,038)
<i>Funcionários x Empréstimos em nome da empresa</i>	+	Coeficiente de 0,316 (sig. 0,000)
<i>Funcionários x Fornecedores</i>	+	Coeficiente de 0,246 (sig. 0,010)
<i>Faturamento x Assistência Familiar</i>	-	Coeficiente de - 0,270 (sig. 0,005)
<i>Faturamento x Empréstimos em nome da empresa</i>	+	Coeficiente de 0,455 (sig. 0,000)
<i>Faturamento x Fornecedores</i>	+	Coeficiente de 0,288 (sig. 0,002)

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quantos às correlações das fontes de financiamento durante a gestão, verifica-se haver correlações positivas com fontes de dívida e correlações negativas com recursos advindos da família.

Há, subsequentemente, evidências de que empresas maiores tendem a utilizar os recursos externos em detrimento de internos.

A tabela 45 demonstra que os funcionários, como aspecto de tamanho da empresa, correlacionam-se positivamente com os recursos externos, de dívida, e com fornecedores, enquanto correlacionam-se negativamente com a assistência familiar. O faturamento apresenta a mesma tendência, com correlações positivas referentes ao empréstimo e fornecedores, e negativas com assistência familiar.

Para consolidação dos resultados, fez-se uso das variáveis que indicavam os agrupamentos obtidos pela análise de *cluster* (ver 4.1.4), a qual apresentou 3 grupos de perfis da amostra. Foi, portanto, realizada correlação de *Spearman* entre as variáveis dos *clusters* e as variáveis das preferências pelos recursos. O resultado está na tabela 46.

Tabela 46 - Correlação de *Spearman* entre o Perfil e as Preferências pelas Fontes de Financiamento

		Ward Method - 3 grupos de perfil	Preferência pelos Recursos Familiars	Preferência pelo Crescimento por Sociedade	Preferência pelos Recursos Internos	Preferência por Recursos Bancários
Ward Method - 3 grupos de perfil	Correlation Coefficient	1,000	-,124	,007	-,132	-,003
	Sig. (1- tailed)	.	,103	,471	,090	,488
	N	105	105	105	105	105

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Utilizando-se dos agrupamentos, verifica-se que as associações só apresentaram significância a 10%, nível não aceito nesse estudo.

Tabela 47 - Correlação de Spearman entre os Clusters de Perfil e os Fatores dos Financiamentos

		Correlations			
		Ward Method - 3 grupos de perfil	Fator 1 - Financiamento com outros	Fator 2 - Financiamento com dívida	Fator 3 - Financiamento interno
Ward Method - 3 grupos de perfil	Correlation	1,000	,049	,230*	-,154
	Coefficient				
	Sig. (1-tailed)	.	,316	,011	,063
	N	105	99	99	99

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quanto à efetiva utilização das fontes de financiamento, foi constatada correlação positiva entre o porte da empresa (maior porte são aquelas pertencentes ao grupo 3) e os financiamentos através de dívida, enquanto o financiamento interno apresenta tendência à associação negativa, mas proporciona significância marginal ao nível de 10% (sig. 0,063).

Portanto, pode-se inferir que, ao se considerar as fontes de financiamento durante a gestão, *não são rejeitadas as hipóteses 3.1 e 3.2*, haja vista terem sido encontradas correlações negativas significantes com a assistência familiar, e correlações positivas significantes com os recursos de dívida/externos.

4.1.6.4 Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento – Dívida

H4: Há associação positiva entre a utilização de ferramentas contábeis e a obtenção de recursos por meio de dívidas.

Para a hipótese 4, foi considerada a média do uso das práticas gerenciais de contabilidade e foram selecionadas as variáveis relacionadas às dívidas, como pode ser visto na tabela 48.

Tabela 48 - Correlação de Spearman entre a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Empréstimos

			<i>Média do Uso</i>	<i>Empréstimos e crédito no mercado na gestão</i>	<i>Empréstimo no nome da empresa na gestão</i>	<i>Empréstimo no nome dos sócios na gestão</i>
<i>Spearman's rho</i>	Média do uso	Correlation Coefficient	1,000	-,016	-,033	-,060
		Sig. (2-tailed)		,866	,732	,526
		N	113	110	112	112

Fonte: dados da pesquisa (2017).

É notável que nenhuma das variáveis apresentou significância com a média da intensidade do uso das práticas gerenciais de contabilidade (média obtida pelo somatório dos pontos atribuídos, de 1 a 5, pelos respondentes).

Foram também analisadas as variáveis em relação à fonte de financiamento inicial para abertura da empresa, e constatou-se que, no início da empresa, são apresentadas correlações negativas entre o uso de empréstimos em nome de sócios e capital de giro com a média do uso das práticas gerenciais, exposto na tabela 49.

Tabela 49 - Correlação de Spearman entre a Média do Uso das Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Dívidas no Início do Negócio

			<i>Média do uso</i>	<i>Empréstimos e crédito no mercado</i>	<i>Empréstimo no nome da empresa</i>	<i>Empréstimo no nome dos sócios</i>	<i>Capital de Giro</i>
<i>Spearman's rho</i>	Média do uso	Correlation Coefficient	1,000	-,108	,049	-,196*	-,238*
		Sig. (2-tailed)		,277	,624	,047	,015
		N	113	103	103	103	103

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Para medir esse efeito de forma mais fidedigna, aplicou-se a correlação parcial, com o tempo de existência da empresa como variável de controle. A inclusão dessa variável como controle permite uma correlação que leva em consideração que a fonte de financiamento utilizada no início da organização pode ter uma diferença significativa de empresa para empresa. Por exemplo, a fonte utilizada para empresas que possuem 5 anos de existência pode ser diferente das que possuem 20 ou mais. O resultado da correlação parcial pode ser visto na tabela 50:

Tabela 50 - Correlação Parcial entre Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Dívida - controlada pelo tempo de existência

<i>Tempo de Existência</i>	<i>Control Variables</i>		<i>Média do uso</i>	<i>Empréstimos e crédito no mercado</i>	<i>Empréstimo no nome da empresa</i>	<i>Empréstimo no nome dos sócios</i>	<i>Capital de Giro</i>
	Média do uso	Correlation	1,000	-,008	-,006	-,142	-,171
	Significance (2-tailed)		,936	,955	,154	,085	
	Df	0	100	100	100	100	

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Somente o capital de giro apresentou significância menor que 10%, ainda assim insignificante para este estudo, que adota 95% como o nível de confiança. Dessa forma, com o controle do tempo de existência, apercebe-se que não há correlação significativa para rejeitar ou aceitar tais hipóteses baseando-se nos recursos iniciais.

Logo, **a hipótese 4 é rejeitada** porquanto não apresentou correlações significantes entre o uso de práticas gerenciais de contabilidade e as fontes de financiamento por meio de dívida ou recursos bancários.

4.1.6.5 Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento – Família

H5: Há associação negativa entre a utilização de ferramentas contábeis e a obtenção de recursos por meio de assistência familiar.

Considerando a média do uso das práticas gerenciais de contabilidade, foi realizada a correlação de *Spearman* com a variável de assistência familiar na gestão, ou seja, durante a continuidade da empresa, e não em seu momento de abertura.

Tabela 51 - Correlação de Spearman entre a Média das Práticas Gerenciais e a Fonte de Financiamento Familiar na Gestão

		<i>Média do uso</i>	<i>Assistência Familiar na gestão</i>
Média do uso	Correlation Coefficient	1,000	-,214*
	Sig. (1-tailed)		,012
	N	113	111
Assistência Familiar na gestão	Correlation Coefficient	-,214*	1,000
	Sig. (1-tailed)	,012	
	N	111	112

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O resultado sugere uma correlação negativa entre a utilização dos recursos familiares e a média do uso de práticas gerenciais de contabilidade, com um coeficiente de -0,214, *levando-se a não rejeitar a hipótese 5*.

Não obstante, optou-se por verificar se há correlação entre o nível de adoção das práticas gerenciais de contabilidade (através da média) com as fontes de financiamento utilizadas no início do negócio. A tabela 52 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 52 - Correlação entre a Média das Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fonte de Financiamento Familiar no Início do Negócio

		<i>Média do uso</i>	<i>Assistência Familiar</i>
<i>Spearman's rho</i>	Média do uso	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	-,087
		N	,383
			113
			103

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Nota-se não ser significativa a correlação entre o uso das práticas gerenciais de contabilidade e a obtenção de recursos familiares no início do negócio. Nem mesmo a utilização de correlação parcial apresentou significância, conforme tabela 53.

Tabela 53 - Correlação de Spearman entre a Média do Uso e Assistência Familiar no Início do Negócio

		<i>Control Variables</i>	<i>Média do uso</i>	<i>Assistência Familiar</i>
<i>Existência</i>	Média do uso	Correlation	1,000	-,064
		Significance (2-tailed)		,520
		Df	0	100
Assistência Familiar		Correlation	-,064	1,000
		Significance (2-tailed)	,520	
		Df	100	0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Entretanto, tais resultados não inviabilizam a verificação da hipótese, visto que a fonte utilizada durante a gestão é mais relevante do que a utilizada no momento de abertura do negócio, que pode sofrer alterações com o tempo, cultura e contexto.

4.1.6.6 Diferentes Fontes de Financiamento e as Diferentes Práticas Gerenciais de Contabilidade

H6: As fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade.

Foram estudadas as correlações entre as variáveis resultantes da análise fatorial (ver seção 4.1.5). Selecionou-se os fatores das práticas gerenciais de contabilidade, os fatores relacionados à utilização de fontes de financiamento e preferências pelas fontes de financiamento.

Como são variáveis métricas, aplicou-se o teste de normalidade a fim de se verificar se seria possível a utilização de testes mais robustos ou regressões. Os resultados estão apresentados na tabela 54.

Tabela 54 - Teste de Normalidade dos Fatores

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares	,089	107	,038	,963	107	,005
Fator 2 - Preferência pelo Crescimento por Sociedade	,059	107	,200*	,981	107	,123
Fator 3 - Preferência pelos Recursos Internos	,082	107	,073	,951	107	,001
Fator 4 - Preferência por Recursos Bancários	,060	107	,200*	,987	107	,399
Práticas Gerenciais - Fator 1	,112	107	,002	,945	107	,000
Práticas Gerenciais - Fator 2	,099	107	,011	,955	107	,001
Práticas Gerenciais - Fator 3	,049	107	,200*	,988	107	,455
Práticas Gerenciais - Fator 4	,126	107	,000	,915	107	,000
Fator 1 - Financiamento com outros	,282	107	,000	,553	107	,000
Fator 2 - Financiamento com dívida	,205	107	,000	,834	107	,000
Fator 3 - Financiamento interno	,088	107	,039	,972	107	,022

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Somente 4 variáveis são normais pelo teste de Kolmogorov-Smirnov (Fator 2 - Preferência pelo Crescimento por Sociedade; Fator 3 - Preferência pelos Recursos Internos; Fator 4 - Preferência por Recursos Bancários; Práticas Gerenciais - Fator 3). Dessa forma, será utilizada a correlação de *Spearman*, já que as demais variáveis não apresentam normalidade. O resultado da correlação pode ser visto na tabela 55.

Tabela 55 - Correlação entre os Fatores de Financiamento e Práticas Gerenciais

		Fator 1 - Financiame nto com outros	Fator 2 - Financiame nto com dívida	Fator 3 - Financiame nto interno	Fator 1 - Preferên cia pelos Recursos Familiar es	Fator 2 - Preferênci a pelo Crescime nto por Sociedade	Fator 3 - Preferên cia pelos Recursos Internos	Fator 4 - Preferên cia por Recursos Bancário s
Práticas Gerenci ais - Fator 1	Coefficie nt	,015	-,190*	,171*	,142	,038	,153	-,109
	Sig. (1- tailed)	,438	,025	,039	,066	,343	,052	,123
	N	107	107	107	114	114	114	114
Práticas Gerenci ais - Fator 2	Coefficie nt	-,022	-,084	,058	,270**	-,001	,153	-,158*
	Sig. (1- tailed)	,410	,194	,278	,002	,495	,052	,046
	N	107	107	107	114	114	114	114
Práticas Gerenci ais - Fator 3	Coefficie nt	-,040	-,125	,056	-,083	,087	,053	-,122
	Sig. (1- tailed)	,340	,100	,283	,191	,180	,287	,098
	N	107	107	107	114	114	114	114
Práticas Gerenci ais - Fator 4	Coefficie nt	,077	,177*	-,011	-,164*	-,015	,159*	,180*
	Sig. (1- tailed)	,214	,034	,454	,041	,435	,045	,027
	N	107	107	107	114	114	114	114

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O fator 1 das práticas gerenciais de contabilidade (estudo e análise) está negativamente correlacionado com os recursos por meio de dívida, e positivamente associado com o uso do financiamento interno. O fator 2 (práticas gerenciais de contabilidade voltadas ao controle) só apresentou correlação com as preferências pelos recursos, e indica haver correlação positiva entre o uso de controle com a preferência pelos recursos familiares, enquanto ocorre uma correlação negativa entre o controle com a preferência pelos recursos bancários.

O fator 3, voltado às práticas gerenciais de contabilidade avançadas, não apresentou correlações significantes.

Por fim, as práticas gerenciais de contabilidade rotineiras, representadas pelo fator 4, apresentam mais correlações significativas. Há correlação positiva entre o uso de financiamento por dívidas na gestão com a adoção de práticas gerenciais de contabilidade rotineiras, e uma correlação negativa entre as práticas gerenciais de contabilidade rotineiras com a preferência pelos recursos familiares. Esse mesmo fator correlaciona-se positivamente com a preferência por recursos internos (gerados internamente e pessoais) e também com a preferência por recursos bancários.

Portanto, é possível verificar que a hipótese 6 não é rejeitada, visto que a fonte de financiamento utilizada, assim como sua preferência, dependem do tipo de prática gerencial de contabilidade adotada.

O maior o uso de práticas rotineiras está associado a maior preferência e uso dos recursos externos, enquanto fatores relacionados ao controle, estudo e análise das práticas caminham em sentidos opostos, indicando correlação negativa com a preferência ou uso dos recursos externos por dívidas.

Análises com as variáveis originais são divulgadas a seguir na tabela 56, utilizando-se da correlação de *Spearman* pelo fato de uma das variáveis (as de fontes de financiamento) se apresentam em dados ordinais. A correlação só é possível porque as variáveis oriundas da análise fatorial foram salvas baseadas no método Anderson-Rubin, que é o mais adequado para quando se quer dados não tão correlacionados entre os fatores.

Tabela 56 - Correlação entre os Fatores das Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Fontes de Financiamento

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fator 1	Correlation Coefficient	,127	,132	-,055	-,133	,011	,025	,037	-,107	-,064	-,017	,128
	Sig. (2-tailed)	,182	,163	,566	,160	,910	,794	,700	,257	,504	,863	,179
	N	112	113	111	113	113	113	112	114	110	112	112
Fator 2	Correlation Coefficient	-,121	,136	-,094	-,192*	-,205*	-,148	-,125	,027	-,021	-,095	-,117
	Sig. (2-tailed)	,205	,151	,328	,042	,030	,119	,191	,773	,831	,320	,221
	N	112	113	111	113	113	113	112	114	110	112	112
Fator 3	Correlation Coefficient	-,181	,046	,027	-,081	,027	-,004	,115	-,136	,046	,124	-,027
	Sig. (2-tailed)	,056	,627	,779	,394	,778	,967	,227	,149	,631	,193	,781
	N	112	113	111	113	113	113	112	114	110	112	112
Fator 4	Correlation Coefficient	,041	-,060	,019	,198*	,088	-,059	,191*	,055	,044	-,064	,058
	Sig. (2-tailed)	,666	,526	,846	,035	,355	,532	,044	,565	,644	,505	,545
	N	112	113	111	113	113	113	112	114	110	112	112

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os números apresentados nas colunas significam, respectivamente: 1 – Assistência Familiar; 2 – Poupança ou Fundo Pessoal na Gestão; 3 – Empréstimos e crédito no mercado; 4 – Empréstimos no nome da empresa; 5 – Empréstimos no nome dos sócios; 6 – Amigos na gestão; 7 – Governo/Subvenções; 8 – Fornecedores; 9 – Leasing/Arrendamento; 10 – Investidor-Anjo; 11 – Microcrédito.

O fator 1 (estudo e análise de custos e retorno) não trouxe quaisquer correlações significantes entre as fontes de financiamento.

O fator 2 (controle) correlacionou-se negativamente com o empréstimo no nome da empresa e empréstimo em nome dos sócios, o que surpreendeu, visto ter sido esperado que

fontes externas apresentassem correlações positivas com as práticas gerenciais de contabilidade. Nesse caso, vê-se que os empréstimos estão negativamente associados à gestão de caixa, estratégia de vendas e método de custeio por absorção. Uma não significância poderia indicar que as instituições financeiras, após a concessão de empréstimos, não exigem ou não apresentam condições relacionadas à gestão; no entanto, uma correlação negativa é passível de ser investigada de forma mais aprofundada.

O fator 3 (práticas avançadas) apresentou correlação negativa marginalmente significativa com a assistência familiar (sig. 0,056), apontando para uma tendência de associação negativa entre obtenção de recursos da família com práticas gerenciais mais avançadas ou contemporâneas. Tal achado corrobora a ideia de que a informalidade nos recursos está relacionada à informalidade de práticas.

O fator 4 (práticas rotineiras de custos) correlacionou-se positivamente com empréstimos em nome da empresa e sócios, assim como com a fonte de recursos “governo/subvenções”. Endossa-se, por isto, a ideia de que a utilização de fontes externas está positivamente associada a práticas gerenciais de contabilidade.

4.1.6.7 Recursos Familiares e Práticas Gerenciais de Contabilidade

H7: A utilização de recursos familiares na gestão auxilia na explicação de uma menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade.

Para o teste desta hipótese, utilizou-se da média do uso das fontes de financiamento para determinar o nível de adoção das práticas gerenciais de contabilidade. A fim de conduzir a essa análise, foram utilizados, comparativamente, dois métodos: regressão linear e regressão logística.

A regressão linear utilizou-se da média como variável dependente, e as variáveis independentes consistiram no grau de utilização dos recursos familiares, no percentual tomado como recurso inicial junto à família, no fator relacionado aos recursos familiares e no fator relacionado à preferência pelos recursos internos. Foi usado o método *backward*, que rejeita variáveis que pareçam não explicar a variável dependente.

Através desse método, tem-se, inicialmente, o seguinte modelo:

$$\text{Média rankeada} = \beta + \beta Af + \beta Afi + \beta Faf + \beta FPAf + \varepsilon$$

Tabela 57 - Resumo dos Modelos

Model Summary ^e					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,207 ^a	,043	,008	1,06816	
2	,207 ^b	,043	,017	1,06329	
3	,200 ^c	,040	,023	1,06002	
4	,185 ^d	,034	,025	1,05860	1,379

a. Predictors: (Constant), Assistência Familiar, Fator 3 - Financiamento interno, Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

b. Predictors: (Constant), Fator 3 - Financiamento interno, Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

c. Predictors: (Constant), Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

d. Predictors: (Constant), Assistência Familiar na gestão

e. Dependent Variable: Media

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Discerne-se que o melhor modelo é o 4, que contém apenas a variável de assistência familiar na gestão. Contudo, em todos os casos, verifica-se que o coeficiente de correlação é baixo (varia de 0,185 a 0,207), e que o R² do único modelo válido é de 0,034, sem poder explicativo.

Tabela 58 - Coeficientes da Regressão

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,514	,173		20,269	,000
	Assistência Familiar na gestão	-,135	,068	-,188	-1,994	,049

a. Dependent Variable: Media

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A variável de assistência familiar na gestão, variável explicativa, evidenciou um coeficiente negativo (0,135), expressando uma explicação negativa de 2,5% da assistência familiar na média das práticas gerenciais de contabilidade.

Tabela 59 - Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	4,431	1	4,431	3,954	,049 ^e
	Residual	125,511	112	1,121		
	Total	129,943	113			

a. Dependent Variable: Media

b. Predictors: (Constant), Assistência Familiar, Fator 3 - Financiamento interno, Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

c. Predictors: (Constant), Fator 3 - Financiamento interno, Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

d. Predictors: (Constant), Fator 1 - Preferência pelos Recursos Familiares, Assistência Familiar na gestão

e. Predictors: (Constant), Assistência Familiar na gestão

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Pelo teste da ANOVA, o modelo é significativo a 5%, e os resíduos apresentam normalidade, pressuposto da regressão. Como foi utilizado o método *backward* é possível observar os modelos prováveis após a seleção das variáveis, e o único modelo significativo foi com a utilização da variável de assistência familiar (variável original). A adição de outras variáveis de controle não contribuiu para melhoria do modelo (tornou-se insignificante).

O teste de normalidade localiza-se na tabela 60.

Tabela 60 - Teste de Normalidade - Resíduos a Regressão

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Standardized Residual	,067	114	,200*	,970	114	,012

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, os resíduos aparentam ser normais, pois a significância do teste é superior a 0,05.

Embora tenham sido atendidos os pressupostos da análise (teste de Durbin-Watson e Kolmogorov-Smirnov), assim como de multicolinearidade por meio dos valores FIV, os resultados da ANOVA e o resumo do modelo indicam aplicabilidade aos testes de regressão, mas com baixíssima explicação.

Também foi testada a predição, pelas variáveis independentes, da média transformada em categórica binária, onde 0 significa estar abaixo da média, e 1, acima da média.

A primeira saída demonstra a significância das variáveis que estão na equação, nesse caso, a constante, visto que as demais variáveis serão adicionadas ao modelo.

Tabela 61 - Variáveis na Equação - Regressão Logística

		Variables in the Equation					
Step		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
0	Constant	,443	,195	5,151	1	,023	1,558

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O resultado, divulgado na tabela 61, indica que a constante é significativa, sugerindo uma tendência de que as demais variáveis selecionadas para o modelo não sejam significativas.

Tabela 62 - Variáveis não Presentes na Equação

		Variables not in the Equation			
Step	Variables		Score	Df	Sig.
0	FAC1_2		,298	1	,585
	FAC3_14		1,191	1	,275
	VAR000		1,853	1	,173
	39				
	VAR000		,024	1	,877
	27				
	Overall Statistics		2,043	4	,728

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A tabela 62 corrobora o resultado ao consolidar que nenhuma das variáveis utilizadas no modelo se apresentam significantes. Pela técnica *stepwise*, o modelo não pôde ser testado por não haver saídas referentes às características e significância.

Portanto, pode-se afirmar que ***nenhumas das técnicas utilizadas fornecem subsídios para aceitar a hipótese 7, levando-se à não aceitação.***

A tabela 63 resume as hipóteses testadas no estudo e os resultados encontrados.

Tabela 63 - Resumo dos Resultados das Hipóteses

	<i>Hipóteses</i>	<i>Resultados</i>	<i>Técnicas</i>
H1	<i>H1: Empresas maiores possuem associação positiva com nível de utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Hipótese rejeitada (não significativa)	Cluster e Correlação de Spearman
	<i>H2.1: O menor nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos internos.</i>	Hipótese rejeitada.	AF e Correlação de Spearman
H2	<i>H2.2: O maior nível de escolaridade está associado a maior utilização dos recursos externos.</i>	Hipótese não rejeitada, considerando as fontes iniciais de recurso.	AF e Correlação de Spearman
	<i>H2.3: O menor nível de escolaridade está associado a maior preferência pelos recursos internos (família e pessoal).</i>	Hipótese não rejeitada.	AF e Correlação de Spearman
H3	<i>H3.1: O porte menor da empresa está associado a maior preferência pelos recursos internos em detrimento dos recursos externos.</i>	Hipótese não rejeitada.	AF, Cluster e Correlação de Spearman
	<i>H3.2: O porte maior da empresa está associado a maior preferência pelos recursos externos em detrimento dos recursos internos.</i>	Hipótese não rejeitada.	AF, Cluster e Correlação de Spearman
H4	<i>H4: Há associação positiva entre a utilização de ferramentas contábeis e a obtenção de recursos por meio de dívidas.</i>	Hipótese rejeitada.	Correlação de Spearman
H5	<i>H5: Há associação negativa entre a utilização de ferramentas contábeis e a obtenção de recursos por meio de assistência familiar.</i>	Hipótese não rejeitada, considerando as fontes de financiamento da gestão.	Correlação de Spearman
H6	<i>H6: As fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Hipótese não rejeitada (não há significância para o fator 3)	AF e Correlação de Spearman
H7	<i>H7: A utilização de recursos familiares na gestão auxilia na explicação de uma menor utilização de práticas gerenciais de contabilidade.</i>	Hipótese rejeitada.	Regressão Linear e Regressão Logística

4.2 Abordagem Qualitativa

Este tópico explora os dados obtidos através da coleta de dados qualitativa, por meio de entrevistas. Inicialmente, foram realizadas 13 entrevistas, sendo duas delas com indivíduos que não foram previamente definidos (presidente da associação local e grupo de indivíduos atendidos pelo Programa CrediAmigo).

O tópico está dividido em 4 seções: 4.2.1 Perfil dos Entrevistados; 4.2.2 A Família como Fonte de Financiamento; 4.2.3 Financiamento Bancário; 4.2.4 A Informalidade nas Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Relações com as Fontes de Financiamento.

O estudo atende às sugestões de Bazeley (2013) quanto ao processo de evidenciação dos resultados e das transcrições, demonstrando, da maneira mais fidedigna possível, as respostas dos entrevistados, transcrevendo-se pausas, interrupções, vícios de linguagem e, por vezes, erros oriundos da linguagem coloquial.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados: a tradição, a influência da família e experiência prévia

A consolidação do perfil dos entrevistados foi introduzida na seção 3.4.2 da metodologia, mas optou-se por retratar a tabela igualmente aqui. Na tabela, são apresentadas informações sobre a entrevista, como a característica do respondente, o local onde ocorreu e o tempo aproximado.

Tabela 64 - Caracterização dos Entrevistados

<i>Entrevista</i>	<i>Perfil</i>	<i>Local da Entrevista</i>	<i>Tempo de Entrevista</i>
<i>Entrevistado 1</i>	Empresário. Possui a atual empresa há 3 anos. 27 anos de idade. Solteiro. Formado em Economia.	Fábrica	30 minutos
<i>Entrevistada 2</i>	Familiar. Empresária. 46 anos de idade. Casada. Estudou até a segunda série.	Fábrica	20 minutos
<i>Entrevistado 3</i>	Familiar. Empresário. 33 anos de idade. Casado. Formado em Administração.	Loja	40 minutos
<i>Entrevistado 4</i>	Bancário. 49 anos de idade. Casado. Formado em Administração.	Banco	50 minutos
<i>Entrevistado 5</i>	Empresária. Possui a empresa atual há 5 anos. 33 anos de idade. Solteira. Estudou até o segundo ano.	Fábrica	45 minutos
<i>Entrevista 6</i>	Casal empresário. Esposa tem 29 anos e terminou o ensino básico. Esposo tem 44 anos e estudou até a primeira série. Possuem a atual empresa há 9 anos.	Casa	60 minutos
<i>Entrevistada 7</i>	Empresária. Casada. 32 anos de idade. Possui a atual empresa há 3 anos. Formada em Contabilidade.	Casa	50 minutos
<i>Entrevistada 8</i>	Empresária. Casada. 33 anos de idade. Possui a atual empresa há 3 anos de empresa. Estudou até o ensino médio.	Casa	50 minutos
<i>Entrevistado 9</i>	Agente em cooperativa de crédito. Casado. 33 anos de idade. Formado em Contabilidade.	Cooperativa de Crédito	30 minutos
<i>Entrevistado 10</i>	(Não divulgou informações)	Associação Local	40 minutos
<i>Entrevistado 11</i>	Administrativo do Programa CrediAmigo.	Agência do BNB	40 minutos
<i>Entrevistado 12</i>	Grupo de Empréstimo do Programa CrediAmigo	Agência do BNB	15 minutos
<i>Entrevistado 13</i>	Agente de Crédito do Programa CrediAmigo	Agência do BNB	30 minutos

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Entender o porquê de se abrir o negócio é importante para compreender as motivações pessoais e a trajetória do empresário até a abertura da firma. A literatura tem apresentado dubiedade sobre os benefícios de se empreender por “vocação”, e as possíveis consequências negativas de se empreender por necessidade. A literatura acrescenta discussão sobre se abrir negócios por necessidade ocasiona pior gestão e consequente mortalidade (VALE, CORR EA E REIS, 2014).

Certo é que, em um *cluster*, as interações, motivações e dinâmicas da gestão podem ser diferentes pela peculiaridade do ambiente. Negócios podem ser abertos por necessidade, vontade de empreender ou simplesmente por tradição, visto que, em um *cluster*, há predominância da tradição e aspectos miméticos. Tal característica pode predominar a ponto de a tradição configurar “o arcabouço técnico das competências que a região apresenta” (BISPO E SCHLEMM, 2012). Segundo Sá (2015, p.14), as atividades manufatureiras do polo de confecções objeto do presente estudo tiveram origem familiar:

A significativa maioria dos negócios de produção e comercialização de confecções que emergiram na região, ao longo das últimas décadas, tem origem doméstica. Foi no seio da família [...] e do seu convívio cotidiano que se iniciou e se desenvolveu o processo produtivo. Este hoje, recorrentemente conta com a mão de obra dos seus membros (inclusive crianças, muitas desde a mais tenra idade), que introduzem e desempenham atividades produtivas em série nos cômodos do lar destinados à confecção. É lá que a tradição da costura doméstica é aplicada ao negócio. Diante das limitações econômicas de grande parcela da população da região, costurar roupas para a família e até mesmo “para fora”, sob encomenda, foi historicamente atividade comum entre suas mães. Mesmo dentre tais produções domésticas que se tornaram empresas, ainda hoje são os proprietários e/ou seus familiares diretos que comandam as atividades produtivas e comerciais na maioria absoluta dos casos [...].

Essa prática é aferida na primeira pergunta da entrevista, que pediu aos entrevistados que comentassem sobre o início da empresa, suas motivações e dificuldades.

O entrevistado 1, por exemplo, comenta:

No início, assim né... eu tentei uma vez entrar na confecção com um tipo de mercadoria e não deu certo. Aí fui trabalhar numa loja de tecidos, fui pegando o conhecimento, como era que trabalhava, a questão dos tecidos, questão de moda também, me atualizando um pouco nesse mercado. Aí iniciei fazendo saia evangélica, para a secretaria evangélica. Isso faz, eu acho, 2 anos a 3 anos. Minha mãe já fabricava também, aí já foi um bom pontapé inicial, porque aí já tinha o ponto de venda, tá entendendo? **Então, primordial, foi minha mãe. Já tinha o ponto de venda.** E daí, subsequentemente, o que eu vim adquirindo da loja de tecidos, que eram os tecidos de novas tendências, fui agregando valor a essa mercadoria. E surgiu a “Bem-Te-Vi” (nome fictício), que agora a gente tá trabalhando em cima desse nome.

A entrevistada 5 teve um início semelhante, que envolveu a família nesse processo

[...] Ah já, já tinha a empresa... já fabricava há muito tempo...[...] Começou com meu pai. **Meu pai** começou comprando um pouquinho de tecido, aí me deu também, minhas irmãs também... [...] e daí foi toda a família, começamos todos juntos. [...] Todo mundo casou... e foi cada um fazendo os seus, separados...

A entrevistada 8 também mencionou a família. Quando explicou o motivo de abrir seu próprio negócio, afirmou: “Porque eu queria ter uma coisa pra mim, né... assim... porque no começo **eu costurava pra mãe, passei 12 anos costurando pra mãe...** aí eu disse: ‘não, tenho que fazer alguma coisa pra mim’. Foi quando eu comecei...”.

A característica da presença familiar é relevante mesmo após a separação entre os negócios da família. É comum que, quando os filhos deixem de participar do negócio familiar para abrir o seu próprio negócio, o cônjuge esteja ajudando ou dando suporte à criação ou condução da empresa. A entrevistada 7, por exemplo, que começou trabalhando com uma tia, entrou para a empresa de retalho do esposo após o casamento. Depois de um tempo, o esposo a incentivou a ter seu próprio negócio, enquanto ele daria continuidade à empresa de retalho.

A [minha] empresa [própria] surgiu, tipo, da necessidade de ter uma segunda renda, né? E eu sou muito... tipo assim, eu me senti mais motivada porque (risos) eu fundava a empresa, aí... eu gosto muito de fazer festa, aí ele [o **esposo**] disse: “eu deixo tu fazer uma festa do jeito que tu quiser, aí tu abre a empresa, e toca pra frente...”. Eu acho que independente disso, eu gosto, assim, de ter... eu gosto muito de trabalhar... eu me encantei... **antes a gente trabalhava muito junto** [se referindo à empresa de retalho].

O casal da entrevista 6, comentando sobre o início do negócio, disse que, após o casamento, a esposa também entrou na gestão da empresa pertencente ao marido, tornando-se uma empresa gerida por ambos atualmente. O esposo comentou sobre sua trajetória antes de iniciar a empresa:

Difícil não foi, não [sobre o começo da empresa], difícil tá hoje, na verdade... Hoje está mais difícil que antigamente, né? Mas foi... comecei com uma “estampariazinha”, estampando com os outros... [...] era meu negócio... uma estamparia pequena. Depois comecei fabricando, e com a estamparia, e vi o que era melhor.... Depois fechei a estamparia e fiquei só fabricando. Isso desde

quando era informal, né? [Entrevistadora: Sim]. Depois que foi formal, foi só continuidade, né?

Quando questionado por que escolheu tal atividade, respondeu:

Porque desde que eu me entendo por gente, desde pequeno trabalhava pra os outros, fazia a feira, já ajudando os outros... aí tudo que eu aprendi... [Entrevistadora: Era algo que você já tinha proximidade, né?] Justamente, é... E como no estudo não dei sequência... aí... na nossa região quem não estuda, não tem outra coisa, só confecção, né?

A característica de tradição local fez com que o mercado da moda e a produção de peças de vestuários ganhassem mais força. A entrevistada 2, uma das familiares entrevistadas, também possui negócio próprio e contou que, quando era jovem, existiam poucos fabricos na região, e muitas pessoas saíam da zona rural, como ela, para trabalhar no ramo de costura no centro da cidade:

Meu marido viaja e já pegava mercadoria pronta para vender fora. Aí eu comecei fazendo... A família sempre trabalhou na área, mas no começo a gente só revendia. No começo eu trabalhava fora, nos fabricos, e ele pegava fora para revender. Pegava e vendia, aí prestava conta e devolvia o resto, entendesse? **Desde solteira eu já trabalha em fabrico. Desde os 12 anos!** Porque aqui, em Santa Cruz, sempre foi. O emprego que tem é isso aqui. E quando eu vim morar aqui, a gente morava no sítio, já tinha aqui confecção. Naquela época não tinha muita fábrica, tinha pouca, porque a cidade era bem pequena, aí eram poucos fabricos, aí depois foi aumentando...

As informações fornecidas pelas entrevistas alinham-se ao resultado encontrado na análise das respostas ao questionário, onde os respondentes foram questionados sobre a motivação do negócio. Por meio da análise da nuvem de palavras, representada pela figura 15, foi possível ver, entre as razões, a necessidade, a procura por outra fonte de renda e a independência financeira.

Percebe-se, ademais, que os entrevistados relataram que a inserção no ramo de atividade foi muito natural, porque desde cedo se viam vinculados à confecção, seja trabalhando para outras empresas ou por influência familiar. A tradição traz vantagens, como a de a região ser beneficiada com mão-de-obra especializada que aprimora as técnicas de produção. Entretanto, a influência da família nos negócios tem sido objeto de discussão na literatura quanto a ser um dos fatores que podem estar associados ao baixo nível de adoção práticas gerenciais de

contabilidade e controle na organização (LOPEZ E HIEBL, 2015; LEMA E DURENDEZ, 2007).

4.2.2 A Família como Fonte de Financiamento: Fontes Internas, Dívida ou Capital Próprio?

A influência da família na gestão pode estar relacionada a situações citadas na literatura como opção pelo crescimento tardio, e menor uso de práticas gerenciais de contabilidade (LEMA E DURENDEZ, 2007).

No entanto, a família pode representar uma fonte segura de recursos quando da necessidade da empresa. Empresários podem recorrer aos parentes e familiares, encontrando neles uma saída para pagamento de dívidas ou para realização de investimentos na empresa sem a cobrança de juros e prazos delimitados para pagamento. Porém, Lee e Persson (2016) alertam que obter recursos por meio dessa fonte, por vezes, pode implicar em custos ocultos (*shadow costs*). Um casal entrevistado, quando questionado quais os benefícios de se recorrer aos recursos familiares, expressou de forma bem marcante:

Nenhum! [...] **Dependendo do familiar...** Hoje em dia a base praticamente da sociedade é o dinheiro... Por dinheiro se mata, se rouba... se faz tudo! E família é assim, ó... **é bom cada um no seu canto**, mas falou em dinheiro, se torna tudo inimigo da pessoa.

Os entrevistados mencionaram a possibilidade de familiares cobrarem juros para emprestar, e não concordam com essa prática, apesar de ela não ser tão comum (isto é, não ser comum que familiares cobrem juros ao emprestar).

De qualquer forma, parece que, familiar ou não, qualquer empréstimo informal feito a pessoas físicas, atualmente, é feito com alguma taxa de retorno: “É, aqui, hoje em dia, funciona assim”, diz o esposo, quando a esposa interrompe: “O rotativo daqui é isso... Eu quero mil reais emprestado. Pronto. É a 5% (...) com qualquer pessoa! Pode ser família, pode não ser”.

Esses mesmos entrevistados não parecem favoráveis à cobrança de juros por familiares por terem passado uma experiência desagradável em razão de um dos parentes ser agiota. Quando os entrevistados recorreram à família, o parente agiota foi o único a emprestar o volume pretendido de recursos:

[Esposo]: A gente já precisou uma vez de um valor mais alto, ele cobra 4%, que ele é agiota, dono de [estabelecimento omitido]. Já precisei algumas vezes. Quando eu pego assim de imediato, pego com ele...

[Esposa fala]: Mas ele é assim, ele é da família. Pelo fato de ser família, que nem se diz na pergunta, poderia emprestar! [Ele] Não tem condições [para emprestar]? Não vai fazer falta....

[Esposo fala]: Mas assim, se eu precisar de dois mil reais, coisa pouca, também ele empresta [sem a cobrança de juros].

Ainda segundo o esposo, pegar emprestado com família seria o último recurso financeiro a se recorrer, mas, se for uma urgência e o pagamento acontecer de forma rápida, ele considera aceitável: “Eu digo assim, último recurso, mas se for de uma semana pra outra, tudo bem”.

No entanto, a esposa ressalta, que por vezes, não pagar com juros é pior, pois a família reage mal a essa situação. A esposa mencionou que algum entrevistado poderia até negar que ocorresse a cobrança expressa de juros na obtenção de empréstimo familiar, mas que haveria, de toda forma, uma cobrança implícita: “Vou dizer a verdade a tu. [O entrevistado que nega a ocorrência de juros] Diz só pra enfeitar tua pesquisa! Porque quando não empresta com juros, depois é pra ficar falando na cara. **Melhor emprestar com juros**”.

Essa característica realça a existência de custos ocultos e de evidências deixadas por Lee e Persson (2016): “Se a família possui menos problemas contratuais e é mais barato que financiamento formal, poderia se esperar que este empréstimo seria a primeira escolha dos empresários. Tomadores de empréstimo deveriam preferir e ‘explorá-lo’”.

Paradoxalmente, isso não ocorre em alguns contextos. A exemplo da pesquisa feita por Guerin et al. (2012), que evidenciou, como análise resultante da aplicação de questionário, que poucos empresários pequenos rurais na Índia apontaram parentes e familiares como primeira opção para empréstimos de recursos financeiros porque que não gostariam de se envolver com dívidas dentro do contexto familiar. Isso é reforçado pela resposta da esposa (entrevista 6) de que tal situação não é agradável por gerar comentários na família.

Esse comportamento de quase “aversão” aos recursos familiares não foi encontrado em outras entrevistas desta pesquisa. Pelo contrário, quando perguntados sobre as fontes familiares, os respondentes, em geral, afirmaram não incorrer em custos adicionais, juros ou exigências.

Isso corrobora o estudo de Lee e Persson (2016), que acordam, que em contextos mais pobres, os empréstimos familiares são frequentemente livres de juros.

Bygrave e Hunt (2004), por exemplo, demonstram que aproximadamente metade dos que emprestam recursos informais não cobra juros. A consolidação da média, tempo de pagamento e retorno estão apresentados na figura 28 abaixo, oriunda do estudo dos autores.

Figura 25 - Características de Financiamentos (Bygrave e Hunt, 2004)

Relationship to entrepreneur	Percent total	Mean amount US\$	Median payback time	Median times return
Close family	49.4%	23,190	2 years	1x
Other relative	9.4%	12,345	2 years	1x
Friend, neighbor	26.4%	15,548	2 years	1x
Work colleague	7.9%	39,032	2 years	1x
Stranger	6.9%	67,672	2-5 years	1.5x
Total	100%	24,202	2 years	1x

Fonte: Bygrave e Hunt (2004)

O entrevistado 1, quando questionado sobre as circunstâncias em que julga vantajoso obter recursos familiares, responde:

Quando **o investimento é pequeno e você vai ter retorno rápido**, tá entendendo? Acho que é viável, e a quem você pediu vai precisar também né? Aí você não pode pensar como um banco, para pagar com dois, três anos. Tem que ser um empréstimo que tenha um retorno rápido.

Esse mesmo entrevistado, questionado se os empréstimos estão atrelados a algum tipo de exigência ou juros, afirmou que isso não ocorre, e que a única preocupação é em devolver o dinheiro rapidamente: “Não. Não exige não, só [exige] o ‘me dê rápido’ (risos).”.

O fato de esse valor ser comumente baixo perfila-se ao argumento de Lee e Persson (2016) de que empresários, que podem ser dependentes de recursos familiares, preferem usar recursos financeiros formais quando são investimentos arriscados ou para o crescimento da empresa.

A entrevistada 5, quando questionada sobre as circunstâncias de buscar recursos familiares, afirmou que “Só se a pessoa tiver devendo muito. Assim, se tiver que pagar aquela dívida, naquele momento, tá entendendo?”. Ela também afirmou que quando usa tais recursos,

não enfrenta dificuldades ou mesmo exigências, sejam juros ou prazo para pagar. A entrevistada 7 similarmente relata que:

Pra familiar eu iria se eu tivesse uma dívida. Não pediria do banco, porque o banco tem aquela regra, aquela coisa que se você fugir das normas, você é penalizado. **Porque eles** [os parentes] **são mais flexíveis, né? Pelo parentesco...**

Ela também informou que a família, caso viesse a emprestar, não exigiria participação na tomada de decisão, nem estabeleceria qualquer tipo de restrição ou obrigações. Na mesma linha, a entrevistada 8 conta que, quando precisa, recorre a tal fonte: “Tipo assim, pedir dinheiro emprestado a alguém da família, né? Se precisar... **sempre é eu** [emprestando ou recebendo] **e mãe** [emprestando ou recebendo] (risos). É eu e ela... indo e voltando, desse jeito!”.

Quando perguntada se obter dessa fonte implicava alguma exigência, respondeu:

Não! É que é só a quantia que tá precisando (risos). **Não tem isso de pagar juros a ninguém.** Eu e ela [sua mãe], a gente não tem isso não. [...] Já o meu pai... [muda entonação] é diferente! ‘Vai me pagar com quanto?’ [entonação sarcástica].

Semelhantemente à entrevista 6 (o casal), ela discorda desse tipo de prática [de juros e encargos] vindo da família: “Rapaz, né normal não a pessoa cobrar juros da família. Fazer como o outro [expressão popular]: isso não é de Deus não! Não, normal não é não”.

Em suma, embora não seja comum a cobrança de juros e exigências, por vezes ocorre de familiares cobrarem algo, mas essa prática, aparentemente, não é a esperada ou bem vista pelos empresários. Isso se adequa ao trazido por Lee e Persson (2016) sobre obtenção de recursos formais e informais.

Os autores trazem exemplos de alguns estudos: o primeiro, de Petersen and Rajan (1994), aduz que há uma tendência de as firmas adotarem uma *Pecking Order* dinâmica, visto que os empréstimos são primeiramente relacionados aos familiares e amigos, realidade que vai sendo progressivamente alterada. O segundo, de Chavis *et al* (2010), mostra que, enquanto as empresas são jovens, tendem a usar mais recursos familiares do que bancos ou fontes formais, e que esse padrão financeiro vai sendo revertido à medida que a empresa existe. Asseverem, ademais, que, apesar de alguns familiares exigirem retorno sobre o que foi emprestado, as empresas tendem a recorrer a essas fontes quando precisam e julgam tal fonte como apropriada.

Destacam, por fim, a característica de se obter menor valor pelos parentes, se comparado aos bancos, e que algumas vezes há prazo para devolução dos empréstimos. Os entrevistados, entretanto, afirmam não haver interferência da família no negócio quando dos empréstimos.

Esse resultado descaracteriza a classificação feita por Araújo *et al.* (2016), que enquadraram as famílias como capital próprio enquanto fonte de financiamento (Berger e Udell, 1998, sustentam que tal fonte pode assumir a forma dívida ou capital próprio). Os autores assumem que a classificação da família como capital próprio implica a interferência (da família) nas decisões, sua participação nos negócios ou uma expectativa de retorno sobre o montante investido. Logo, o fato de familiares fornecerem recursos não seria ato de “altruísmo”, como alegam Lee e Persson (2016) em uma das hipóteses, mas, sim, de esperança, participação e estímulo a relacionamentos semelhantes aos pressupostos de agência.

O resultado do estudo atual coaduna-se com a ideia de recursos familiares serem caracterizados como recursos internos (como indica Mac na Bhaird, 2010), podendo, às vezes, assumir característica de dívida informal (por meio da cobrança de juros), como demonstra Berger e Udell (1998).

Reitere-se que, ao incorrerem em juros, os empresários podem se sentir indiferentes em obterem recursos externos, em detrimento dos internos advindos de familiares (como demonstrado pela entrevista 6). As evidências apontam, contudo, que, na maior parte das vezes, os recursos familiares são livres de custos e exigências, e são menos onerosos do que qualquer outra fonte. Isso pode explicar o fato de recurso familiar ter a segunda maior média de utilização de recursos para se iniciar o negócio (ver segundo bloco, item 4.1.2), e ser a terceira fonte de recurso mais utilizada durante a gestão, depois de recursos próprios e créditos com fornecedores. A preferência pelos recursos internos informais (pessoais e familiares) também se mostra relevante (ver segundo bloco, item 4.1.2).

4.2.3 Financiamento Bancário

4.2.3.1 Os Recursos Bancários: os Altos Juros e a Burocracia

Nessa seção são expostos os resultados das entrevistas com os empresários e bancários, estes últimos relacionados ao fornecimento de crédito principalmente para pessoas jurídicas.

A obtenção dos recursos bancários implica em juros e procedimentos estipulados pelas instituições financeiras, que, por vezes, podem ser burocráticos. A Teoria da Estrutura de Capital, especificamente pela abordagem *Trade-Off*, prediz que o financiamento por meio de dívidas pode trazer benefícios fiscais se comparado aos recursos oriundos de capital próprio. Entretanto, tais benefícios não podem ser aplicados às micro e pequenas empresas (BERGER E UDELL, 1998), além de essas empresas estarem em contexto diferente ao das grandes empresas. Já a *Pecking Order*, que pressupõe a preferência pelos recursos internos em detrimento dos externos, quando adaptada ao contexto das micro e pequenas empresas, compreende como recursos internos não só os gerados internamente pela empresa, mas, também, os recursos pessoais e familiares (ULLAH E TAYLOR, 2007).

O conhecimento da contribuição dessas abordagens literárias pode auxiliar na compreensão pela não preferência de obtenção dos recursos bancários para o crescimento da empresa ou investimentos. Saliente-se, adicionalmente, a característica específica do *cluster* de forte influência da tradição familiar. Dessa forma, seria esperado que recursos por meio de dívida fossem ainda menos utilizados, haja vista a proximidade da família nos negócios e o menor custo dos recursos juntos aos familiares

O resultado pelos questionários demonstrou que bancos e sócios externos estão entre as fontes menos “desejáveis” pelos empresários, estando entre os últimos na ordem de preferência (ver item 4.1.2, tabela 26 e 29). Também possuem baixa média de utilização no curso da gestão (empréstimos apresentam média próxima a 2. Ver item 4.1.2, tabelas 25 e 29).

Para se absorver detalhes sobre a opinião dos entrevistados acerca da obtenção de recursos bancários, foram feitas perguntas para saber se eles utilizam tais recursos, em que situações acham vantajosos ou não, e quais as principais dificuldades para sua obtenção.

Quando questionado sobre as vantagens e as circunstâncias adequadas para obtenção de créditos bancários, o entrevistado 1 respondeu:

É complicado empréstimos bancários, sabe? **Porque muitas pessoas que eu conheço pegaram, mas não soube investir, né?** Até por falta de

conhecimento. Porque você quer só pegar e comprar tecido e transformar, mas não, não é só isso. Porque você tem que avaliar quanto é que você vai estar pagando de **juros**, se esse **retorno** realmente vai ser real. Eu mesmo, eu não.. **O porte que tá hoje eu não pegaria, sabe?** Até porque [...] o dinheiro que se tem, dá pra manter. Agora, se você tiver um fluxo de venda maior e tiver uma previsão de vender mais, aí sim.

A entrevistada 5 comentou:

Eu acho que, se a pessoa partir pra o lado do banco, **não tem quase vantagem né? Principalmente para pagar dívida.** A não ser que seja [...] **um negócio pra pessoa reaver alguma coisa, retorno, tá entendendo?** [Entrevistadora: investir?] É, investir, porque se for pro lado de banco pra pagar uma dívida, não é muito favorável não...

Quando questionada sobre pessoas conhecidas que usaram de recursos bancários:

Conheço. Falam [bem], mas só se for pra [investir em algo que dê] ter um retorno. Minha irmã mesmo pega pra comprar tecido. Ela fez (*sic*) um **empréstimo pra comprar tecido** [para produção]. Sai mais em conta, né?

A entrevistada 7 explanou que utilizar recursos bancários apresenta vantagens, mas somente quando se investe em algo que gere maior retorno, e não para pagamento de dívidas:

Olhe, [meu esposo] às vezes briga muito comigo. Porque assim, quando a gente tá com um grande número de duplicata, alguma coisa pra pagar, e o caixa não entra muito, [por conta de] venda a prazo, cheque, [meu esposo diz para] **pegar um empréstimo pra quitar as dívidas que tá bem recente... Eu não sou a favor disso.** Pra mim isso não é legal. Eu estudo mais a possibilidade. Eu não cheguei a precisar ainda, **mas se eu vier a precisar, eu pego o dinheiro [...]** e **vou fazer ele girar**, ele duplicar e triplicar, **comprando mais matéria-prima e indo fazendo mais mercadorias.**

Ambas as entrevistadas (5 e 7) ressaltaram a importância de retorno do capital do banco por meio de investimentos na produção de novos artigos.

Já a entrevistada 8 afirmou não pretender usar recursos bancários, não vendo vantagens em sua utilização:

Na minha opinião, nenhuma hipótese é bom pegar empréstimo com banco [...] porque não é bom pagar **juros!** Por mais alto, ou baixo que seja. Eu nunca

peguei. Eu tenho uma quantia disponível pra mim, mas eu nunca peguei não, **por medo** (risos). Enquanto eu puder ir me virando nos gastos, eu vou. Eu já pensei várias vezes nisso, inclusive esses dias eu tava pensando... Será que eu tava agoniada [financeiramente] pra pensar nisso? Mas, até agora, não.

A entrevistada 6 (esposa) realça que obter recursos bancários traz alguns pontos negativos, como os altos juros e posteriores problemas para o pagamento do contratado:

Olhe, pra mim nunca é vantajoso não. O bom é a que a empresa tenha recursos próprios. Porque assim, hoje, você não sabe o que vai ser daqui pra frente. Você tem uma expectativa de melhoria, e se não vier? O banco não quer saber se tá vendendo, ou não. **O banco quer receber aquilo que lhe emprestou.** Então, na minha opinião, o bom seria que a empresa não viesse a precisar de empréstimos, de nada de banco. Que ela tivesse recurso próprio pra ela ir andando com as pernas dela. [...] Só pra complementar aqui: pra mim é vantajoso quando você pega um empréstimo que [...] você vá lucrar em cima dele. [Esposo acrescenta: ‘Que ele se pague’]. **Que ele se pague** e você acabe tendo lucro. Aí é vantajoso.

O casal também alude à destinação do recurso:

A gente já pegou empréstimos em banco pra **comprar maquinário**, comprar máquina, **pra investir até no prédio**, assim, no local pra trabalhar...

É possível observar, com base nas respostas dadas, que há preocupação com o retorno do capital oriundo de empréstimos e em investir o recurso em atividades que gerem retorno. A divergência, aqui, encontra-se na aplicação. Enquanto a entrevistada 5 disse conhecer pessoas que aplicavam os recursos em tecido para produção, e a entrevistada 7 ter reiterado essa visão ao afirmar que aplicava para produzir novas peças, o entrevistado 1 foi na contramão dessa destinação, criticando o uso dos recursos na aquisição de matérias primas, e sugerindo sua aplicação em investimentos maiores, como maquinário, situação demonstrada também na entrevista 6.

Os juros são apontados como as principais desvantagens nesse tipo de empréstimo, e, se eles fossem menores, os entrevistados sentir-se-iam menos inseguros sobre a capacidade futura de pagamento. Em alguns momentos, surgiu, também, preocupação com a burocracia estabelecida pelos bancos no processo de avaliação.

A entrevista 6 sugere haver um processo burocrático elevado quando da obtenção de recursos bancários. A esposa comentou que era exigido “meio mundo de documentação. Mas o que eles focam mais é essa questão do faturamento” e o esposo apontou que era preciso uma “pessoa pra alienar junto com você”, ou seja, a figura do fiador.

A entrevistada 7 ratifica o exposto supra ao relatar que a abertura de conta de pessoa jurídica é burocrática e demanda demasiadas documentações:

No mês passado a gente precisou [abrir uma conta] só pra liberar na conta da empresa um cheque. Aí me **pediram movimento do caixa, movimento de um ano e pouco, faturamento. É tanta burocracia!** Porque antes eu não tinha a conta da empresa, tudo eu passava na minha conta física. Aí quando eu precisava trocar algum cheque, eu pedia a *Fulano* [menciona o nome do esposo, que também é empresário de outro ramo], porque ele tem empresa e aí a gente trocava.

A mesma entrevistada informou que não gostaria de recorrer aos bancos como primeira opção, e sim à sua família, e, em seguida, se houvesse a possibilidade, de obter tais recursos por meio de sócios-investidores.

O faturamento é o item mais analisado pelos bancos, e os bancários entrevistados corroboram esse dado (mesmo nenhum deles sendo do mesmo banco citado pela entrevistada), conforme trecho selecionado da entrevista 4:

É, atividade, faturamento, o fluxo de caixa, a gente vê. Vê também se ele tem endividamento no sistema financeiro.

E, a depender da linha de crédito a ser ofertada, podem ocorrer visitas à empresa (entrevista 4):

A gente faz visita na empresa, a gente conversa com os empresários, conversa com alguns funcionários da parte administrativa, pra ver a necessidade da empresa e o que a gente vai atender. Particularmente, o banco trabalha com a parte de segmentação, então a gente vai pelo **faturamento bruto da empresa.** [...] É criado um perfil.

O entrevistado 3, enquadrado como familiar, que ajudou sua esposa (a entrevistada 7) no início do negócio, mencionou sobre os bancos:

É um problema que eu vejo aqui em Santa Cruz, das empresas todas. Eu tenho conhecidos, não procuram os bancos, acho também pela burocracia, pela estrutura dos bancos estatais aqui em Santa Cruz [que] são horríveis. [...] Porque tipo, é **uma burocracia muito grande**. Acho que, pra conseguir empréstimo, você tem que ter conhecimento com alguém de dentro do banco, como já foi me dito por algumas pessoas.

Ele corrobora que o problema de se conseguir recursos em bancos estatais está relacionado à burocracia e às comprovações. Entretanto, diz que obter recursos por meio desses bancos é mais vantajoso pela reduzida taxa de juros:

É um absurdo, não tem comparação [se referindo aos bancos privados, especificamente ao banco em possui conta]. **O estatal é bem melhor** [juros menores], mas tem esse **problema que é muito dificultoso** [a burocracia]. [...] É **uma papelada**. Aí, quando o cara leva, precisa mais disso! [...] Às vezes você precisa, pra facilitar, de 100 mil, aí dizem: ‘não, 100 mil eu não tenho, só lhe dou 20’. Aí não adianta, vai ficar o rombo do mesmo jeito. Nunca chega próximo. Porque, tipo, ‘é 100, mas, não, a gente consegue 70, 80’... Aí era legal.

Um dos bancários (entrevista 4) realiza uma comparação entre os bancos comerciais e estatais:

Não tem tanta burocracia assim, não. É porque, assim, eu peço a você um cadastro. [...] **O banco privado libera crédito sem fiador, os bancos estatais não**. A maioria deles pegam fiador. **Aí essa ‘burocracia’ é o fiador**. Isso não é burocracia, isso é um recurso de garantia, entendeu? [...] O BNB é um banco de fomento. Então, essas empresas que sonham e não fazem as coisas certinhas, não adianta ir pra o BNB. **Porque a exigência é muito grande** [...] pra um financiamento... pra construir uma fábrica... a melhor coisa é o Banco do Nordeste, mas você **precisa ter paciência e estar com toda a documentação**. **Aí existe burocracia**. Mas é uma linha de crédito específica, **boa de se fazer, que dá condições, realmente**. Mas ele [o banco] tem que se resguardar. Então, nesse caso aí, tem burocracia e é justificável.

Assim, a burocracia parece ser mais destacada em bancos estatais, como o BNB, mas os procedimentos aparentam ser justificados pelo alto volume de recursos disponibilizados, representando acesso adequado às empresas que buscam crescer. Nas palavras do entrevistado 3:

Eu conheço algum pessoal **dessas fábricas grandes**. [...] Esses caras que tem essas empresas grandes em Santa Cruz, eu já fui pra palestra deles. Eles cresceram em cima do dinheiro do banco. [...] **O Banco do Nordeste ajudou muito**.

Embora haja menção constante aos processos burocráticos para os empréstimos, quando os entrevistados foram questionados se julgavam adequadas as modalidades de crédito oferecidas às micro e pequenas empresas, a burocracia ficou em segundo plano, e os juros voltaram a ser mencionados como principal impedimento. Tais juros fazem com que os empresários busquem por outras fontes.

O entrevistado 1 diz:

Eu acho que algumas linhas de crédito são um pouco fora da realidade, sabe. Assim, eu bato muito em cima **dessa questão dos juros**, mas é como você falou: a questão da segurança de ele estar recebendo. Quanto mais complicado for a situação de receber, mais juros ele vai aplicar [...] E depois que você aceitou a linha de crédito, **não tem depois como renegociar, tá entendendo? Tem que ser aquilo e pronto**.

Já a entrevistada 5 assume que “o que eles [os bancos] oferecem é bom. O que deveria ser só melhorado é os juros...”, concordando com a entrevistada 8, que disse: “Eu acho que eles deveriam facilitar mais [...] baixando os juros! Eu acho... É um absurdo! ”. A entrevistada 7 igualmente menciona o problema de altos juros, e que teve uma experiência ruim quando seu esposo tentou ser incluído em um programa promovido pelo BNDES, que oferecia taxas de juros menores:

Pra ele [se refere ao gerente da sua conta no banco] era mais fácil mentir pra o cliente que não tava conseguindo no BNDES pra empurrar a [taxa] do banco, que a taxa é maior. Aí a gente, quando foi pra uma palestra [do BNDES] lá no Moda Center, eu achei que o banco [da entrevistada] não trabalhasse [em parceria com o BNDES]. Aí lá ele [o palestrante do BNDES] falou que trabalhava. Aí eu fui lá questionar o gerente da gente: ‘É porque não dá muita vantagem pra gente’. Ele falou isso! Aí tipo, pra gente que é pequeno e tem aquele fluxo menor, [o gerente] não cede, não mostra vantagem. Pelo menos banco privado é assim.

Um dos bancários entrevistados, que não pertence ao banco da entrevistada, relatou:

O BNDES não trabalha diretamente com o cliente, o cliente do BNDES são os bancos. Nós do banco é que repassamos o dinheiro. Então é como se fôssemos agentes de crédito do BNDES. Ele dá o dinheiro pra os bancos, e os bancos vão distribuir.

Tanto o bancário, quanto o agente de cooperativa de crédito (entrevistado 9) assemelharam-se em suas respostas às questões sobre a aversão dos empresários aos bancos. Ambos acreditaram não haver essa aversão, e que se, os serviços oferecidos fossem facilitados e adequados às micro e pequenas empresas, haveria maior adesão pelos empresários regionais. Um dos motivos à não adequação, mencionado por Villela e Soares (2009), é a dificuldade que bancos de maior porte possuem de adaptação ou customização de seus serviços à realidade local e à realidade do segmento. O respondente 4 (bancário) realça bem esse aspecto:

A análise que é feita é muito global. **É difícil fazer uma análise regional. O banco trabalha nacional**, então não tem como. Pronto. Eu vou lhe dar uma particularidade aqui da região [...]. Se trabalha muito com cheque ainda. Se você for a Recife, quase não vai ver instituições que recebam cheques. É mais cartão ou dinheiro [...]. Mas aqui o dinheiro ainda é cheque. **Aí quem tá atrasado? É aqui, a região ou o banco que tá fazendo exigências?**

Perguntado se acha que o banco poderia se adaptar a essa situação, respondeu:

[Incisivamente] **E nem vai. A gente é que tem... A região é que tem que mudar. Por que que não vende no cartão?** Em Caruaru, o pessoal já compra mais no dinheiro, e poucos só usam cheque. Mas aqui eles aceitam cheque. Se eles disserem: ‘não, ou cartão ou dinheiro’, quem vem comprar vai ter que fazer essa opção, entendeu? É um risco muito grande. Essa é uma particularidade. Se você for na 25 de março lá em São Paulo, nem você transferindo dinheiro pra conta, dependendo do comerciante, ele vai te dar o produto.

Essa característica de adaptação das empresas às exigências bancárias é examinada em estudos como o de Cancellier (2000), e o de dos Anjos *et al.* (2012), Esse último menciona a adequação da Contabilidade para obtenção de financiamentos.

A regionalização e adaptação ao contexto local, segundo o entrevistado 4, também depende de demandas políticas e ações de governantes, que implicam na criação de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo e de acesso facilitado aos recursos. Ambos os bancários (um de banco comercial – entrevistado 4 – e um de cooperativa de crédito –

entrevistado 9) reafirmam a necessidade de se oferecerem melhores oportunidades aos micro e pequenos empresários da região. Segundo o entrevistado 4:

Acho que tinha que ter uma visão diferenciada, linha de crédito mais acessível. Eu acho que ainda falta. O banco que eu trabalho [...] tem um pouco dessa visão, até porque ele tem essa preocupação social (entrevistado 4).

De forma paralela à ação governamental, a cooperativa de crédito configura-se como alternativa. O entrevistado 9 informa que a cooperativa fornece juros abaixo de mercado, e que o grande problema no receio em obtenção dos recursos bancários é a taxa de juros elevada. O mesmo ainda esclarece que os empresários da região não têm aversão a bancos, pelo contrário: os empresários são abertos “até demais” ao crédito, mas os juros se apresentam como barreiras a essa obtenção.

A política pública volta à tona pela fala do entrevistado 4:

Se não houver uma mudança da parte governamental, o incentivo pra que isso acabe [se referindo à sonegação fiscal], e que realmente as **políticas públicas... o que ele paga de imposto, venha de retorno... [...]**

Sobre os tributos, o entrevistado 3 comenta:

A dificuldade está em conseguir esse valor [para quitação dos tributos]. Embora você seja legalizado, se você pagar esses impostos direitinho, a empresa não vai pra frente, não. Aqui em Santa Cruz, não vai pra frente, não.

A falta de incentivo do governo e de implementação de políticas públicas adequadas voltam a ser referidas na entrevista 4 (bancário):

Eu acho que tem muita gente que pensa em empreender, **mas trava na hora de pegar recurso. Por medo. Acha que não vai dar conta**, e realmente, às vezes, o dinheiro é mais caro. Não é fácil você gerir. [...] Tem vários aspectos. Eu acho que **a falta de incentivo** [é uma desses aspectos]. [Uma das políticas seria] Um dinheiro mais fácil, mais barato, com menos burocracia, mas que também desse garantias de que fosse receber.

Em síntese, os empresários entrevistados evitam o uso de recursos bancários, principalmente pela alta taxa de juros, e, algumas vezes, pela burocracia. Entretanto, há evidências de que os financiamentos bancários são vantajosos em algumas situações. Para uns (entrevista 1 e entrevista 6), no uso de Imobilizado, como maquinário, terrenos e edifício,

enquanto, para outros, para cobrir o ciclo de recebimento das contas a receber perante os clientes (entrevistado 3) ou para matéria-prima (entrevistada 5 e 7).

Há alinhamento também quanto à necessidade crédito ser mais barato e mais acessível, tanto do ponto de vista dos empresários, quanto dos bancários, e que políticas públicas poderiam auxiliar nesse contexto. Algumas práticas foram implementadas pelo governo, como a criação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que prevê benefícios fiscais para essas empresas (NOGUEIRA E OLIVEIRA, 2013), e de apoio e suporte aos *clusters* por meio de programas de arranjo produtivo local (SAFARTI, 2013). No entanto, o acesso ao crédito para essas empresas ainda é algo que precisa ser ampliado.

Atualmente, o BNB tem atendido a micro e pequenos empresários e, por vezes, a microempreendedores, formais ou não, que necessitem de recursos para iniciar ou conduzir o negócio. Tal programa, chamado de CrediAmigo, tem desempenhado papel fundamental para o segmento, atingindo, inclusive, a população rural.

O próximo tópico aborda aspectos desse programa, embasando-se nas entrevistas realizadas com dois agentes de crédito do BNB e na entrevista aberta com um grupo que estava sendo atendido pelo programa.

4.2.3.2 As Políticas Públicas e o Microcrédito como Alternativa de Financiamento: Elas Atendem às Demandas?

O programa CrediAmigo, vinculado ao Banco do Nordeste (BNB), dispõe-se como um programa que facilita “o acesso ao crédito a milhares de empreendedores pertencentes aos setores informal ou formal da economia” (BNB, 2017). Ainda segundo o BNB, o “Crediamigo faz parte do Crescer - Programa Nacional de Microcrédito do Governo Federal - uma das estratégias do Plano Brasil Sem Miséria para estimular a inclusão produtiva da população extremamente pobre”.

Embora o programa atenda também às pequenas empresas, os valores iniciais disponibilizados estão entre “R\$ 100,00 a 6.000,00, de acordo com o produto, a necessidade e o porte do negócio”. Esses valores são renováveis e podem evoluir até R\$ 15.000,00, “dependendo do produto, da capacidade de pagamento e da estrutura do negócio, permanecendo esse valor como endividamento máximo do cliente” (BNB, 2017).

O entrevistado 11, parte do administrativo do programa CrediAmigo, explica sua função e quais os procedimentos para a concessão do crédito:

Minha função é uma função mais administrativa. A função de cadastro, de análise de crédito e de desembolso do pessoal. [...] Antes disso, lógico, tem todo um... Como eu posso falar? Toda uma avaliação do cliente, que é ver a condição financeira, o porte do negócio dele, a condição financeira do negócio, a capacidade de pagamento daquele cliente, então, toda uma análise do crédito.

Ele explica que, apesar de envolvido na concessão do crédito, a figura mais importante no programa é o agente de crédito, indivíduo responsável pela coleta de informações das empresas ou pessoas físicas que querem participar do programa:

Ela [a agente de crédito] vai conhecer o negócio de cada pessoa. Porque o crédito aqui é em grupo. Então é assim: junta-se 3 microempresários, 3 pessoas que tem pequenos negócios, que é o mínimo. [...] Um é avalista do outro. Um é responsável pelo crédito do outro. [...] Então, a agente de crédito marca uma reunião com essas pessoas e lá ela vai pegar o fluxo de caixa daquele negócio, daquela determinada pessoa, vai ver a condição de pagamento, a condição do negócio, se tem uma boa capacidade de pagamento. Enfim. Após essa avaliação, ela coleta todos os dados, documenta esses dados e traz pra cá. Aqui tem um processo chamado Comitê, que é um comitê de risco que analisa aquelas informações prestadas naquele documento. [...] Geralmente é a agente de crédito junto com o coordenador da unidade. [...] Aí o cliente exige, por exemplo, R\$ 2.000,00, então ela, junto com o coordenador da unidade, de acordo com aqueles números que estão lá documentados, vai analisar se é viável emprestar esses R\$ 2.000,00 ou não.

O programa, portanto, objetiva alcançar pessoas que não teriam condições mínimas de recorrer aos bancos, privados ou públicos, para conseguir empréstimos. Negócios informais ou formais podem ser contemplados desde que atendam ao requisito básico de “ser negócio”.

A agente de crédito (entrevistada 12) explica que o processo de avaliação para conceder o crédito é feita de forma muito próxima ao cliente, inclusive com visitas frequentes ao domicílio deles:

O relacionamento é de você entrar na casa da família mesmo, de você conhecer tudo. Porque, de certa forma, você vai conhecer a família de dentro, porque a gente entra, a gente conhece o comércio, tudo da vida do cliente, praticamente. Entendeu? [...] A gente analisa o CPF do cliente, analisa o comércio, faz um fluxo de caixa, uma avaliação patrimonial. [...] Eu vou no

comércio do cliente, vou perguntando a ele o que ele compra, o que ele vende, o que tem de estoque, tudo. Eu mesma vou anotando. A gente tem o cadastro, e atrás do cadastro já tem as informações pra gente ir perguntando ao cliente.

Empresas maiores, ou que precisem de maior capital, devem recorrer aos procedimentos “normais” definidos pelo BNB, sendo estes critérios diferentes do programa CrediAmigo:

Pessoas que têm receitas acima de R\$ 120.000,00, valores altos, aí é diretamente com o BNB. Aí tem uma outra forma de crédito, aí já são juros diferentes, porque os juros nossos são pequenos. Até R\$ 2.000,00 é de 1,70%. Passou desse valor é 2%. Aí quando ela pega diretamente com o banco, quando ela tem uma receita alta, aí já um juro diferente, já é diretamente com o banco. Aí já não é conosco mais.

Fazendo uma ligação com o que foi exposto pelo entrevistado 3, que afirmou, em tópico anterior, que os bancos estatais são muito burocráticos, o entrevistado 11 defende que essa burocracia não existe no CrediAmigo: “O CrediAmigo não é um programa burocrático. Pelo contrário. Ele vem justamente pra diminuir essa burocracia”. A entrevistada 12 reforça essa ideia quando afirma que “a burocracia do CrediAmigo é bem menor. A pessoa só vai precisar de identidade, CPF, comprovante de residência e estar com o nome limpo”. As demais informações são coletadas na visita *in loco*.

A visita também é parte essencial da análise dos clientes, e se diferencia dos bancos pela acessibilidade aos funcionários que os avaliam:

[...] O CrediAmigo é diferente do banco. O CrediAmigo vai na casa do cliente, não é o cliente que vem ao banco. O banco vai até ele, e sem contar que todo mundo que trabalha com o CrediAmigo são pessoas que tem que gostar do que faz. Então a gente é psicólogo, é doutor, é tudo, minha filha. A gente chega na casa do cliente, [e o cliente diz] ‘aí minha filha, me separei’, e você tem que dar importância àquilo! Porque, de certa forma, ele não é só meu cliente, está sendo meu cliente, mas também está sendo meu amigo. Porque se eu não criar um vínculo de confiança com ele, ele não vai querer [...].

A fala da entrevistada demonstra que o programa incentiva o estabelecimento de confiança com os clientes, além de propiciar um ambiente de acessibilidade maior através de mais “informalidade” no atendimento.

Desta feita, o programa se assemelha muito ao que seria esperado pelos empresários entrevistados que tiveram suas respostas apresentadas no tópico anterior (4.2.3.1), com menor burocracia e menor taxas de juros. As quantias ofertadas, entretanto, são limitadas.

O entrevistado 3 (familiar) aduz que o microcrédito não é uma alternativa vantajosa para uma empresa de confecções: “É pouco! Olhe, confecção tem um custo muito alto!”. A entrevistada 12, quando questionada sobre o que poderia ser melhorado, alega que “[...] O valor poderia ser um pouco maior. Porque a gente tem clientes de porte muito bom, então acaba que esse dinheiro pra eles não é tão útil”.

Salienta-se que esse aspecto não deve ser considerado uma falha do programa, porque o mesmo tem seu público-alvo definido. O entrevistado 3 (familiar) apontou que a empresa de sua esposa poderia crescer bastante se ela pudesse ter acesso a crédito com facilidade: “Eu vejo que, se ela tivesse uns R\$ 200.000,00 na mão, e ela tivesse um encarregado, a empresa ia ser grande. Porque ela é muito esperta”.

O entrevistado 11 nota que o programa beneficia bastante aquelas empresas ou pessoas sem acesso bancário, e que essa linha permite, inclusive, o acesso a uma conta com direito a cartão e à administração (da conta). O entrevistado acrescenta que essa facilidade talvez decorra da finalidade não-lucrativa do banco.

Diferentemente do que afirmou o entrevistado 4 (bancário) no tópico anterior, o programa de microcrédito é adequado à realidade local, havendo um acompanhamento constante e pessoal das empresas através de visitas e de assessoria em suas fábricas ou casas. O entrevistado 11 mencionou que esse acompanhamento é essencial para definição da concessão do crédito, assim como o “aval solidário”, indicado pelo entrevistado como uma metodologia eficaz de garantias ao banco:

A gente confia muito na questão do aval solidário, que é um sendo o avalista do outro. Então isso pra gente é muito importante. A pessoa não precisa mais de comprovação de renda. A pessoa só precisa ter um negócio. Ela não precisa mostrar que ela tem um rendimento ‘x’ mensal. Ela só precisa ter um negócio, e ela só precisa desse aval solidário. De outras pessoas junto. Então isso nos traz segurança.

Esse aval aumenta as garantias de recebimento do banco, fazendo com que haja menor burocracia e menores taxas de juros. Em contrapartida, a entrevistada 12 asseverou que, por envolver recurso do governo, esse acompanhamento deve ser feito de forma mais sistemática.

Após a concessão de créditos para investimento fixo, por exemplo, os clientes são visitados após 45 a 60 dias. Esse acompanhamento verifica se os recursos foram aplicados à finalidade específica para a qual foram designados quando da concessão.

A concessão do crédito vai além da análise individual da empresa, abarcando, também, dados mercadológicos. A entrevistada 12 informa que, quando faz a análise das empresas, busca conhecer não apenas o controle e fluxo de caixa, mas como estão ocorrendo as vendas e o cenário de mercado. Ela alerta que recorrer a tais créditos, mesmo com valores baixos, sem a devida necessidade, pode gerar dívida. Além do mais, a entrevistada desaconselha a algumas empresas que tomem crédito em períodos de baixa venda, e as ajuda a verificar se há possibilidade de que obtenham recursos sem a geração de uma nova dívida.

Por conseguinte, fica nítido, na fala dos entrevistados, que o programa CrediAmigo, além de crédito, fornece uma consultoria bem próxima à realidade das empresas, e busca atender às necessidades dos clientes. Foi entrevistado um grupo de empresários que são clientes do programa CrediAmigo, com

Para se apurar uma impressão do programa, foi entrevistado um grupo de empresários clientes do programa CrediAmigo, composto por 5 integrantes que exercem diferentes atividades e moram próximos uns dos outros, na zona rural da região. O grupo disse que CrediAmigo os auxiliou no processo de obtenção de créditos, que não estava disponível sequer com familiares, por serem empresas muito pequenas e cujos controles, quando feitos, são quase sempre realizados de maneira manual e simplificada.

A entrevistada 12 corrobora essa realidade, afirmando que “99,9% não faz controle” e que as informações são ditas pelo próprio empresário, registradas pelo banco na “base da confiança”. Por vezes, a visita da entrevistada terminava sendo uma assessoria e um auxílio para a condução da gestão pelos empresários.

Os entrevistados 11 e 12 consentiram que a fonte de financiamento influencia na gestão e condução do negócio, na tomada de decisão e na maior “profissionalização” das decisões e controle, embora seja difícil os clientes com baixa escolaridade adotarem práticas gerenciais de contabilidade mesmo rudimentares (referência à hipótese 2).

Esse estudo espera encontrar evidências de relações entre as fontes de financiamento e as práticas gerenciais de contabilidade. Para tanto, a próxima seção exhibe os resultados

encontrados nas entrevistas sobre as práticas gerenciais de contabilidade adotadas pelas empresas, assim como as relações de tais práticas com as fontes de financiamento.

4.2.4 A Informalidade nas Práticas Gerenciais de Contabilidade e as Relações com as Fontes de Financiamento

É comum que empresas, em seu estágio inicial, tendam a utilizar práticas gerenciais de contabilidade mais simples, usualmente mais voltadas às obrigações fiscais do que ao controle da gestão. A razão para tal “simplicidade” no controle pode ser ocasionada por fatores como: (1) falta de conhecimento do gestor/proprietário (QUEIROZ, 2005; SANTANA ET AL., 2007; BERNARDES E MIRANDA, 2011; SANTOS, DOROW E BEUREN, 2016; FULLER-LOVE, 2006); (2) o tamanho da empresa, que deixa o proprietário mais próximo aos funcionários e às demandas da empresa (LEONE, 1999); (3) a relação custo x benefício, que pode estar atrelada tanto aos custos financeiros (gastos para melhoria do controle, como investimentos em *software*) quanto ao custo de oportunidade pelo tempo dispendido no controle (LOHR, 2012). Esse último motivo decorre do fato de o empresário ser responsável pela gestão financeira, de custos, da produção, vendas e retorno da empresa, exercendo multitarefas e sem a delegação de atividades.

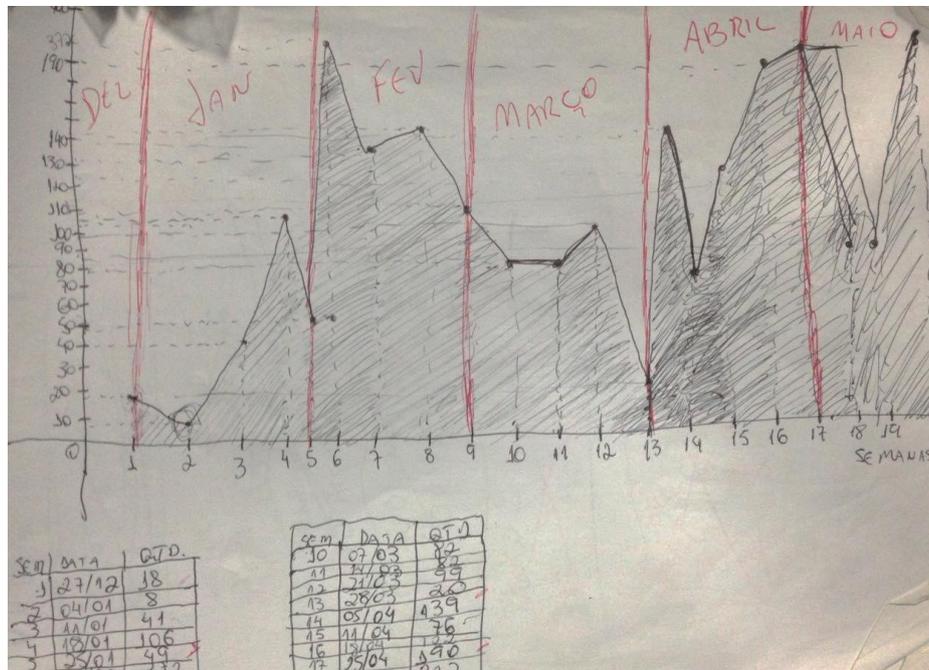
Sobre esse aspecto, o entrevistado 1 comenta que buscou aprimorar seus procedimentos com o uso de ferramentas mais sofisticadas, que promovessem controle das mercadorias e dos custos. Porém, um dos fatores que o fez deixar de usar tais ferramentas e implementar efetivamente essas práticas foi o tempo demandado pelo processo, além de sua crença de que o porte da empresa exigia uma gestão menos complexa:

Pelo Excel dá para fazer tudo, sabe? Aí eu até pensei em criar um [controle] pelo Excel. Só que eu fui pesquisando como era que se formava a questão de **cadastro de produto, questão de preço**, e eu fui alimentando. Só que aí, como é tempo, e é muito corrido essa questão [se referindo ao consumo de tempo], não concluí. Eu fui vendo que tava se tornando muito **complicado**. É muito interessante [o controle], [mas] **o tamanho que está hoje** [a empresa] **ainda não é viável** eu aplicar, tá entendendo? Porque tem um custo, e esse custo ainda tô vendo como vai cobrir.

Mesmo com o interesse nos benefícios oriundos do uso da tecnologia, o entrevistado 1 relatou que exerce o controle de caixa manualmente, com o uso de caderno, prática comum em

empresas menores. Inclusive, esse entrevistado autorizou fotografar e publicar o caderno com o qual exerce o controle. As imagens podem ser vistas na Figura 29 e Figura 30.

Figura 26 - Controle de Mercadorias – Jan a Maio de 2016 (Entrevistado 1)



Fonte: dados fornecidos pelo entrevistado 1 (2017).

Figura 27 - Controle de Mercadorias – Jun a Nov de 2016



Fonte: dados fornecidos pelo entrevistado 1 (2017).

O entrevistado 1 relata:

Eu faço uns gráficos também. Trabalho com gráficos, tabelas. Crio as tabelas e dali é que eu vou vendo. E o **gráfico** que me ajuda muito. Tanto é que eu já tenho uma série de dados de 1 ano. [...] Eu comecei em janeiro de 2016. Aí agora que está se repetindo a série, né? [...] Tem como eu tomar decisão a partir do gráfico do ano passado, e não tá sendo muito diferente. Isso é muito interessante. Uma coisa que eu disse ‘vou fazer para ver’ e está servindo muito agora.

A entrevistada 5, empresária, questionada sobre como exerce o controle da empresa, respondeu: “Eu uso tudo no caderninho! Eu vou anotando as coisas. Tudo o que paga, eu vou anotando”. Em seguida, ela discorreu sobre como organiza as informações em 3 cadernos para o controle. Tal controle é registrado semanalmente, e os cadernos de anos anteriores ficam guardados para consulta:

Eu tenho três [cadernos]. Um é só para eu fazer pagamento e anotar coisa que chega de pano. Outro é de peça, que eu entrego para os funcionários, e o outro é só para anotar as bancadas que vai pro povo, tá entendendo? Se não for assim... Isso aqui é tudo do ano passado [mostra os cadernos].

A entrevistada 5 disse já ter tentado utilizar sistemas, mas que desistiu e que tem aversão à informática. Ela ainda assume saber que o modo como registra pode prejudicar a compreensão de outros que possam vir a usar suas informações, mas que a sua rejeição ao uso de planilhas e *softwares* faz com que ela se sinta confortável com a utilização de cadernos e anotações, que, até agora, “vem dando certo”.

A tecnologia também foi citada na entrevista 6. O casal afirmou ter planilhas oriundas de um consultor, e que as informações são alimentadas mês a mês. Evidências sobre uma associação entre o nível de escolaridade e o controle é mencionado pelo esposo:

É como você falou, né? O contábil, as partes mais burocráticas é com ela, até porque a cultura dela é um pouco melhor do que a minha. Mas assim, eu... [faço] a teoria mesmo [supõe-se que tenha se referido à prática do negócio], de pegar o pano, cortar, tá entendendo?

Quando o entrevistado menciona a cultura, destaca que a esposa terminou os estudos e, portanto, tem maior conhecimento global do que ele, que não terminou o ciclo básico (referência à hipótese 2).

Porém, a falta de maior controle também pode estar presente em gestores de maior escolaridade. A entrevistada 7 possui ensino superior em Contabilidade e utiliza igualmente cadernos para o controle, apesar de afirmar já ter pesquisado *softwares* e que está analisando sua implementação para o ano de 2018.

A falta de controle pode estar relacionada também ao porte e tempo de existência formal da empresa (hipótese 3), por vezes sendo até mais influente do que o nível de escolaridade. Os entrevistados 1 e 8 possuem ensino superior (Economia e Contabilidade, respectivamente) e algumas características em comum: poucos anos de existência formal do negócio (3 anos) e a busca pela otimização dos processos por meio digital ou informatizado. Embora ambos entrevistados utilizem controles menos robustos, há uma clara percepção de necessidade de informatização e melhoria dos processos gerenciais de contabilidade. O entrevistado 1, mesmo abdicando do uso de planilhas adaptadas ao negócio, afirma exercer controle por meio manual e de planilhas eletrônicas, enquanto a entrevistada 8 procura um *software* para auxiliar na gestão.

A característica de maior tempo de existência, e, possivelmente, maior porte, também pode explicar a situação trazida pela entrevista 6, na qual, mesmo não possuindo ensino superior, os proprietários optaram por buscar auxílio, através de consultoria, para elaboração de planilhas específicas para controle de custos e caixa. Os entrevistados possuem o negócio formalizado há 9 anos.

Embora tais relações entre as práticas gerenciais e perfil sejam evidentes, procurou-se, adicionalmente, as relações entre as fontes de financiamento e as práticas gerenciais de contabilidade, questionando-se, por vezes, a influência de uma sobre a outra.

Os entrevistados divergiram sobre a influência das fontes de financiamento na gestão. Alguns deles, como o entrevistado 1, argumentaram que essa influência ocorre porque fontes de financiamentos diferentes demandam diferentes necessidades:

Se eu pegar com familiar e eu não tenho um retorno rápido, então, suas decisões tem que dar um resultado mais rápido, né? E já quando é num banco, tem umas taxas, juros, mas aí tem um prazo longo, e mesmo assim tem a decisão de pagar esses juros. [...] Afeta, né? Porque aí você vai ter que ter um controle bem maior, tá entendendo? Pra ver qual é o retorno realmente, o que está dando de retorno.

O entrevistado 1 foi o único que associou, de forma mais contundente, que a adoção de práticas gerenciais sofre influência da necessidade de pagamento com prazos e juros, ou seja, das exigências bancárias.

Os entrevistados 5, 7 e 8 asseguraram que as fontes de financiamento não alteram a forma como tomam as decisões na empresa e a forma como conduzem a gestão, mas isso talvez se dê pelo fato de eles revelarem não ter obtido recursos junto aos bancos, e, sim, com parentes ou familiares que não impuseram regras ou exigências para sua cessão. A entrevistada 8 disse acreditar haver apenas uma diferença: após conseguir os recursos desejados, há uma tendência de realização de melhorias gerais na empresa, já que se está com mais recursos disponíveis para aprimoramentos na gestão e na produção. A entrevistada, no entanto, não confirma haver maior controle ou melhor gestão em consequência da prestação de conta ou obrigação.

A entrevista 6 também se encaminha nesse sentido: o entrevistado afirma que a tomada de empréstimos bancários não influenciou na forma como ele conduz a gestão ou toma decisões. Respondeu, também, que o fato de pegar emprestado não o fez exercer maior controle gerencial, mas a crise, sim. Ele contou que possuía um prazo elevado para pagar os empréstimos adquiridos, e que a crise ocasionou uma desorganização e atraso das parcelas devidas a bancos e fornecedores. A crise, destarte, o fez procurar os pontos críticos da empresa, envolvendo da análise dos custos e cortes de gastos à mudança de estratégias:

Eu vou explicar o que mudou. [...] Pra mim puder (*sic*) vender a mercadoria mais barata e não perder venda, eu tive que fabricar uma marca antiga que eu fazia e tinha parado. Eu fazia uma marca antiga e tinha um preço, aí eu queria aumentar de preço, de valor, pra poder ter lucros melhores. [Então] Há 3 ou 4 anos, eu fiz uma marca melhor, por exemplo. Mudei um pouco o artigo e fiz outra marca. O que aconteceu com a crise? Pra não baixar o preço daquela marca que eu tinha, que eu melhorei, eu voltei pra antiga com preço mais baixo. [...] **Estamos com as duas pra poder ter o cliente.** Hoje em dia é assim, é como se até o pessoal da sociedade mais alta, a que tem um poder aquisitivo melhor, tivesse comprando coisa mais barata. [...] **Voltei pra marca antiga pra poder ter o preço, pra atender o barato, e uma mais cara pra agregar valor, sabe?**

A crise, agravada em 2015, levou o entrevistado 6 a reavaliar cenários e adotar estratégias para manter o seu negócio. A empresa passou a possuir duas marcas: uma popular e uma diferenciada. A popular possui uma matéria-prima de menor qualidade, e assumiu

identidade própria para que os clientes não a associassem à marca mais recente que vinha sendo construída, de maior valor e maior qualidade.

Embora os respondentes assentem que as fontes de financiamento não tendem a influenciar a gestão (exceto pelo respondente 1), os bancários entrevistados exprimiram opinião contrária. O entrevistado 4 afirmou que os empréstimos afetam a gestão e tendem a influenciar de forma mais positiva aquelas empresas onde o gestor sabe aplicar os recursos:

Afeta, afeta. Dependendo da pessoa, se ela souber gerir, ela vai fazer dinheiro com aquilo ali e ela vai crescer. Eu tenho exemplo de pessoas que pegaram dinheiro comigo, hoje não querem nem saber de pegar dinheiro, tão trazendo dinheiro para guardar. Eu acho isso fantástico. [...] Eu visitei um cliente agora pouco, e ele falou: ‘você não lembra não, mas eu peguei R\$ 50.000,00 com você. Comprei uma loja no Maranhão, e hoje eu estou com 7 lojas’. E eu realmente não lembrava dessa. Lembro que eu fiz o empréstimo pra ele, mas não lembrava o valor. Ele pegou capital de giro, comprou uma loja e hoje está com 7. E realmente ele não está tomando mais crédito. Ele usava aquela linha de recebíveis, além do capital de giro, e usava a antecipação dos cheques. Mas parou de usar, porque realmente ele deixou de precisar.

O entrevistado 9, agente em uma cooperativa de crédito, também concorda com a influência. Opina que o fato de haver um compromisso faz com que a empresa atente mais para a sua gestão, tendo que planejar os recursos, podendo ocasionar uma redução de custos e aumento das vendas:

A partir do momento que ela toma um empréstimo aqui, ela vai ter um valor, um compromisso mensal, né? Que ela vai ter que tirar da empresa, e ela vai ter que planejar lá, a redução de custos, o aumento de vendas, né. [...] Geralmente isso não acontece. Era pra acontecer... No geral, não acontece.

Embora eles realcem a importância do planejamento pós-financiamento, também salientam a importância de as empresas se organizarem antes de obter o empréstimo para planejar como tais recursos poderão resultar em maiores ganhos, sendo um processo *ex-ante* e *ex-post*. Esse resultado indica um alinhamento com o que é trazido por dos Anjos *et al.* (2012), que demonstra a adequação contábil das empresas para obterem esses recursos.

Os resultados, portanto, em relação aos bancos, são contraditórios. Não se chega à conclusão sobre uma influência efetiva na condução da empresa e nos controles gerenciais adotados. Ressalte-se, entretanto, que, mesmo de forma superficial, tanto o bancário

(entrevistado 4) quanto os agentes de crédito (entrevistados 11 e 12) exercem, às vezes, papel de consultor, fornecendo apoio ao processo decisório e sugerindo estratégias para crescimento e melhoria da gestão empresarial dos clientes. A divergência encontrada nas opiniões dos entrevistados sobre tal influência pode auxiliar na explicação da rejeição da hipótese 7 do estudo, e leva à crença de que a fonte de financiamento e as práticas gerenciais talvez sejam melhor explicadas pelo ciclo a que pertencem, e não entre si em termos de causalidade.

O presente estudo também objetivou identificar a influência da família na gestão, e os dois entrevistados da categoria de familiares (entrevistados 2 e 3) disseram não impor quaisquer exigências quando emprestam recursos, seja juros ou participação no negócio e suas decisões. Os entrevistados também asseveraram que tendem a não acompanhar a gestão após o empréstimo e que confiam na aplicação dos recursos. Por vezes, quando necessário, eles perguntam, superficialmente, sobre qual a destinação do recurso. Para a entrevistada 2, a única restrição é o tempo de devolução do dinheiro, que não pode ser muito longo. Já o entrevistado 3 informou que confia muito na sua esposa e em seu negócio, e que empresta quando necessário, mesmo não sabendo, exatamente, o destino do recurso.

Tal cenário é confirmado pelos empresários entrevistados (entrevistados 1, 5, 7 e 8), embora a entrevistada 8 mencione que já passou, brevemente, pela situação de ser cobrada pelo pai. A entrevista 6 vai divergir ao relatar que utilizar recursos familiares pode implicar juros, e que os custos do desgaste com família não compensam o uso de tal fonte. Constata-se, portanto, que a família é uma fonte de recurso interna, e que não influencia de maneira preponderante na gestão (embora o entrevistado 1 se organize para pagar com mais rapidez os recursos familiares). Há evidências, porém, que a família pode influenciar na gestão, não quando se refere ao financiamento, mas através da tradição e do modo como o ato de empreender foi ensinado ou repassado. O entrevistado 3, por exemplo, afirmou que sua esposa (entrevistada 7) vem repetindo o que aprendeu com sua tia quanto à condução do negócio: “Tudo que ela [a esposa] sabe, aprendeu com a tia. O que a tia dela fazia há 10, 15 anos atrás ela quer fazer hoje. [...] Então a tia dela é feito ela. Só queria saber da produção. Não se preocupava com a gestão.”.

4.3 Breve Discussão dos Resultados

Os resultados das seções anteriores indicam que as relações entre fontes de financiamento e práticas gerenciais são presentes e significativas (ver seção 4.1.6). Entretanto, não foi possível identificar uma relação de explicação consistente das práticas gerenciais de

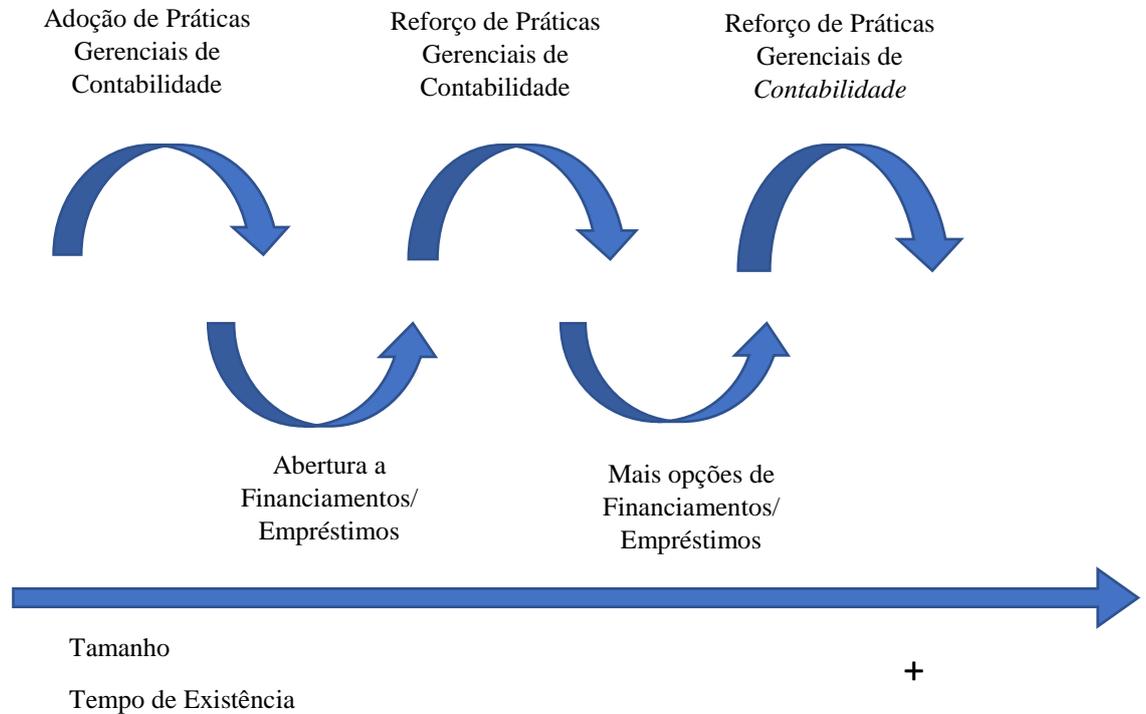
contabilidade a partir das fontes de financiamento, haja vista a regressão que pretendeu explicar a influência familiar ter como resultado um R^2 ajustado de 2,5% (ver hipótese 7, na seção 4.1.6).

As entrevistas sugerem que as fontes de financiamento, apesar de influenciarem na gestão ao promoverem um aumento dos recursos disponíveis, não apresentam conclusões sobre sua influência nas práticas gerenciais de contabilidade. Esse resultado suscita considerar que as práticas gerenciais de contabilidade auxiliam na obtenção de um empréstimo ou financiamento, e podem, por vezes, ser influenciadas pela adoção de tal fonte. Caracteriza-se uma relação circular, em que uma melhor gestão promove a opção por melhores oportunidades de recursos, que, por sua vez, promovem maior controle de tais recursos, levando-se ao crescimento da organização.

Idealmente, à medida que a empresa cresce, aprimora sua gestão, conforme esperado por Moores e Yuen (2001), embora seja igualmente possível que empresas predispostas a controle mais adequado de gestão possam crescer (LIMA e IMONIANA, 2008). Independentemente de qual seja a variável explicativa nesse cenário, os resultados obtidos na presente pesquisa conduzem ao entendimento de que a adoção de práticas gerenciais de contabilidade é necessária para obtenção de crédito (seja externo, como bancos, seja para obter maiores recursos gerados internamente. Tal obtenção de crédito, entretanto, demanda uma gestão mais eficiente e controlada, para aplicação adequada dos recursos e pagamento de potenciais dívidas oriundas da obtenção de crédito. Essa relação entre melhor gestão e maior disponibilidade de recursos pode estar relacionado ao seu tempo de existência ou porte, ou pode influenciar na definição de seu ciclo de vida.

A figura 31 foi elaborada para simplificar a explicação acima.

Figura 28 - Relação entre as Práticas Gerenciais de Contabilidade e Fontes de Financiamento



Fonte: dados da pesquisa (2017).

A figura, em relação às características do ciclo de vida, possui as variáveis “tamanho” e “tempo de existência”, apresentadas de forma similar à figura trazida por Berger e Udell (1998).

O principal achado deste estudo, portanto, reforça os aspectos apresentados pela literatura sobre Ciclo de Vida Organizacional e *Pecking Order*. A primeira, pressuposto para este estudo, foi constatada por meio da análise das hipóteses; a *Pecking Order*, pelos resultados encontrados que reforçam a preferência pelos recursos internos, sendo evitadas, na maioria dos casos, a dívida e *equity*.

5 CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho está estruturada em 3 tópicos: considerações finais, limitações do estudo e propostas para pesquisas futuras.

5.1 Considerações Finais

Este estudo objetivou verificar as relações entre as fontes de financiamento adotadas pelas micro e pequenas empresas e suas práticas gerenciais de contabilidade. Foram traçados 4 objetivos específicos: (1) verificar as práticas comuns adotadas pelas micro e pequenas empresas da amostra, compreendendo as necessidades específicas das mesmas; (2) verificar as fontes de financiamento utilizadas pelas micro e pequenas empresas, além de conhecer suas motivações para adoção das diferentes fontes; (3) analisar associações entre as fontes utilizadas e as práticas de gestão executadas, de acordo com abordagens da teoria de estrutura de capital; (4) verificar como as fontes de financiamento auxiliam na explicação da adoção das práticas gerenciais de contabilidade das micro e pequenas empresas, por meio da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional e da Teoria da *Pecking Order*.

Embora a análise do perfil dos respondentes não esteja entre os objetivos, ela foi parte essencial do estudo porquanto possibilitou a análise de cluster e reposta às hipóteses. A exemplo, constatou-se que o tamanho da empresa não possui associação significativa com as práticas gerenciais de contabilidade (hipótese 1), bem como que um menor nível de escolaridade está associado à preferência por recursos familiares, e uma maior nível de escolaridade está associado aos recursos externos (alinhando-se à Teoria de *Pecking Order* – hipótese 2). Embora o porte não tenha apresentado associação significativa com as práticas gerenciais de contabilidade, houve significância com as fontes de financiamento, haja vista que o maior porte se associa à preferência pelos recursos externos, e o menor porte, aos recursos internos (alinhando-se à Teoria do Ciclo de Vida – hipótese 3).

Em relação ao objetivo 1, constatou-se que as práticas gerenciais de contabilidade utilizadas estão voltadas, em sua maioria, ao registro e acompanhamento dos custos da produção e à gestão de caixa. As práticas menos usadas são as de Balanced Scorecard e de método de custeio ABC, comportamento que correspondeu ao esperado em razão de tais práticas serem consideradas mais complexas, ao passo em que as micro e pequenas empresas tendem a utilizar práticas mais simplificadas.

Ainda sob escopo das práticas gerenciais de contabilidade, foi pesquisada a determinação do preço de venda. Os respondentes apresentaram médias semelhantes quanto ao uso de “custo mais margem” e “preço de mercado”. Nas entrevistas, ficou nítido o cuidado do empresário no momento da definição de preço, haja vista a elevada concorrência local. O preço, portanto, termina apresentando um limite para sua aplicação: definir valor de venda maior do que o dos concorrentes não é uma opção válida em um ambiente de feira intensa, onde centenas de vendedores convivem lado a lado, oferecendo o mesmo tipo de produto. Cite-se que algumas empresas possuem mais de uma marca para atingirem públicos-alvo diferentes, por meio de estratégias de diferenciação e de baixo custo.

O objetivo 2 demandou a verificação das principais fontes de financiamento utilizadas pelas empresas do estudo. “Recursos próprios” foram a fonte mais utilizada, abrangendo os recursos pessoais do proprietário; em seguida, vieram os créditos junto aos fornecedores. Alguns entrevistados comentaram que os pagamentos aos fornecedores são feitos com prazos de 15 a 30 dias, a depender da “qualidade” do cadastro que o cliente possua na loja. O entrevistado 3, por exemplo, diz que é muito comum que empresas da região obtenham “créditos” junto a seus fornecedores, com limites que podem atingir R\$ 100.000,00 em alguns casos. Ele ainda ressalta que essa prática facilita o processo de produção, além de não se incorrer em juros quando do pagamento posterior. Apesar de a maioria dos respondentes não usar tanto os recursos por meio de empréstimos bancários (quarto lugar de utilização), o entrevistado 3 asseverou que o “crédito” junto aos fornecedores é tão favorável que, por vezes, em caso de não liquidez, é melhor obter empréstimos bancários para pagar fornecedores do que atrasar o pagamento, já que o atraso gera uma diminuição do “crédito” dos lojistas para o respectivo empresário.

O objetivo 3 buscou associações entre as práticas gerenciais de contabilidade e as fontes de financiamento, e também foi analisado através de correlações. A hipótese 4, que prediz uma associação positiva entre as práticas gerenciais de contabilidade e recursos por dívida, por exemplo, foi rejeitada porque não apresentou significância nas correlações. Já a hipótese 5, que espera uma associação negativa entre o nível de adoção às práticas gerenciais de contabilidade e financiamento através de familiares, foi aceita. Essa hipótese, entretanto, não permite apurar qual das variáveis explica o fenômeno. A hipótese 7 foi testada para verificar se a assistência familiar implica uma menor adoção das práticas gerenciais de contabilidade, e foi rejeita pelo baixo nível de explicação encontrado na regressão (2,5% do R^2 ajustado).

Por fim, verificou-se que as fontes de financiamento estão associadas a diferentes práticas gerenciais de contabilidade, visto que empresas com recursos oriundos de dívida se correlacionam com a adoção de práticas gerenciais de contabilidade rotineiras (demais associações podem ser localizadas na seção 4.1.6.6).

Adicionalmente, as entrevistas demonstraram que, apesar de os entrevistados tenderem a não usar recursos bancários, eles acreditam não haver aversão cultural aos bancos, e, sim, aversão aos juros altos, além de uma inacessibilidade a linhas de crédito. Foi apontado, ademais, que a elevada burocracia é um empecilho na obtenção das linhas de crédito disponíveis em bancos estatais, os quais, segundo empresários e bancários, possuem opções mais acessíveis. Para os microempreendedores e microempresas, há uma alternativa de crédito na região: o CrediAmigo, programa que possibilita o fornecimento de recursos com baixa burocracia (poucos documentos) e menores taxas de juros. Entretanto, as microempresas e as pequenas empresas que necessitam de maior aporte de recursos (mais de R\$ 15.000,00) raramente utilizam recursos nesse volume reduzido. O entrevistado 3, por exemplo, expressa que a empresa de sua esposa poderia crescer com aportes de recursos a partir de R\$ 200.000,00, e comenta que negócios do ramo de confecções demandam altos custos na produção em função dos volumes transacionados.

Quanto à família, foram observados dois aspectos: os familiares tendem a emprestar recursos (geralmente valores baixos) sem exigências ou juros, e os empresários costumam recorrer a bancos quando os familiares emprestam com juros. Berger e Udell (1998) postulam que fontes familiares podem se caracterizar como recursos internos de débito ou equity. Nessa pesquisa, todavia, os familiares não exigem sequer participações nas decisões da empresa, e os entrevistados expressaram que, apesar de os familiares ajudarem, é importante não os misturar com os negócios.

Em posse de todas as análises, foi possível concluir que embora os empresários utilizem de práticas gerenciais de contabilidade para tomada de decisão, essas são informais e tradicionais, sem maior aprimoramento. Ademais, apesar de não ser constatadas predições acerca das práticas gerenciais de contabilidade através dos financiamentos, vê-se que esses dois aspectos estão relacionados na gestão, e que informalidade no financiamento, em geral, está associado a maior informalidade no gerenciamento. Foi possível verificar, com o auxílio das entrevistas, que há uma relação circular entre os recursos obtidos e grau de sofisticação da gestão. Quanto mais recursos, maior a necessidade de gestão, não só para o controle, mas para

obtenção de novos recursos para o crescimento da empresa. Essa especificidade na relação pode auxiliar a explicar a não aplicabilidade completa de instrumentos de predição como a regressão.

Os resultados desse estudo podem auxiliar na formação de *insights* para pesquisas futuras, como é apresentado no tópico a seguir.

5.2 Propostas para Pesquisas Futuras

O controle da gestão nas empresas estudadas ainda é realizado de forma rudimentar. Embora seja esperado que empresas menores possuam menor controle, as empresas do polo possuem um grande volume de recursos transitados ou negociados. Ademais, fatores peculiares, como a relação estreita de “créditos” com os fornecedores, semelhante a financiamentos, deveriam revelar uma necessidade de controle ainda maior pelas organizações, o que não foi constatado nas entrevistas.

Uma das sugestões para pesquisas futuras está alicerçada na ideia dos fornecimentos de serviços e matérias-primas às empresas componentes do *cluster*. Este *insight* se baseia na ideia de que aproximadamente 45% dos respondentes afirmaram, em algum momento, utilizar de serviços de facções, além disso, muitos dos respondentes e entrevistados indicaram o crédito junto a fornecedores como uma das principais fontes de financiamento. Tais empresas chegam a conceder cerca de R\$ 100.000,00 em créditos, a depender do perfil da organização. Essas características específicas podem alterar a dinâmica dos financiamentos e gestão das empresas.

Portanto, sugere-se a possibilidade da utilização da teoria de *bootstrapping* em finanças para que alguns desses aspectos sejam compreendidos (teoria que leva em consideração aspectos informais de financiamento). Ademais, sugere-se também o aprofundamento da dinâmica do relacionamento entre os empresários de confecções e seus prestadores de serviços por meio de facções, haja vista que por vezes são consideradas extensões das próprias confecções. Tal fato, pode ser objeto de estudo das estruturas logísticas e de *supply chain* na região.

Por fim, um aspecto a ser levado em consideração é a prestação dos serviços bancários. Sabe-se que o microcrédito atinge uma reduzida parcela dos empresários alvos do estudo, haja vista o reduzido valor oferecido, e instituições financeiras possuem alguns programas específicos para o crédito. Bancários afirmam que há um despreparo na utilização do crédito, e empresários afirmam a elevada taxa de juros com a principal motivação de aversão aos recursos bancários. Dessa forma, estudos que possibilitem alternativas para um alinhamento entre os

objetivos dos tomadores e fornecedores de crédito, pode auxiliar no desenvolvimento local e melhor gestão das organizações (visto que há indícios de uma maior responsabilidade quando há o recebimento desses recursos). Portanto, o aprofundamento da relação de agência entre os bancários e proprietários destaca-se relevante nesse contexto.

5.3 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações da pesquisa é a quantidade de questionários obtidos, que pode não representar satisfatoriamente a realidade. O erro amostral calculado para a amostra é de 9%, recomendando-se, portanto, cautela às generalizações.

Outra limitação refere-se ao acesso aos entrevistados. Como demandam bastante tempo, as entrevistas só puderam ser realizadas com aqueles mais à vontade ou disponíveis para participação. Algumas entrevistas foram conduzidas no local de fabricação, outras, na própria residência dos entrevistados, inclusive na presença de crianças ou durante as refeições, únicos momentos em que alguns possuíam disponibilidade. Boa parte dos entrevistados foi escolhida por um contador conhecido na região, que, presente pessoalmente durante várias entrevistas, contribuiu para os participantes sentirem-se mais à vontade para responder aos questionamentos.

O fato de a pesquisa ser realizada em um *cluster* também pode apresentar limitações às análises estatísticas realizadas nesse estudo, visto que pode haver uma tendência a um comportamento mimético das empresas. Esse comportamento pode provocar uma baixa significância nas relações testadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; PACE, E. S. U.; FREZATTI, F. Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial um Estudo Piloto. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, 2009.

AKERLOF, G.A. The market for ‘lemons’: Quality uncertainty and the market mechanism Quarterly Journal of Economics, 84, pp. 488–500, 1970.

AKSOYLU, S.; AYKAN, E. Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. Journal of US-China Public Administration, 10(10), 2013.

ALATTAR, J. M., R. KOUHY, AND J. INNES. Management accounting information in micro enterprises in Gaza. Journal of Accounting & Organizational Change 5 (1): 81–107, 2009.

ABERNETHY, M. A., BROWNELL, P. “Management Control Systems in Research and Development Organizations: The role of Accounting, Behavior and Personnel Controls”, Accounting Organizations and Society, vol 22, No. 3/4, pp. 233-248, 1997.

ALBUQUERQUE, A. F. Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; PANHOCA, L. Práticas de Gestão de Custos e Perspectivas Estratégicas: um estudo na indústria da construção do Estado do Paraná. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, 14(44), 353-368, 2012.

ANDERSON-MACDONALD, S.; CHANDY, R.; ZIA, B. “The Impact of Marketing (versus Finance) Skills on Firm Performance: Evidence from a Randomized Controlled Trial in South Africa.”, 2014. Acesso em: <<http://faculty.london.edu/rchandy/>>.

ANDRADE, T. A estrutura institucional do APL de Confecções do Agreste Pernambucano e seus reflexos sobre a cooperação e a inovação: o caso do município de Toritama. (Dissertação de Mestrado em Economia) João Pessoa: UFPB, 2008.

ANG, J. S. On the theory of finance for privately held firms, *Journal of Small Business Finance*, 1(3): 185-203, 1992.

ANGELINI, P.; GENERALE, A. On the evolution of firm size distributions. *The American Economic Review*, 98(1), 426-438, 2008.

ANJOS, L. C. M.; MIRANDA, L.C.; SILVA, D.J.C.; FREITAS, A.R.F. Uso da Contabilidade para Obtenção de Financiamento pelas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo a Partir da Percepção dos Gestores. *Revista Universo Contábil*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 86-104, 2012.

ANTHONY, R. N. "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis," Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, MA, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Management control systems*, 11th edição, 851 p. McGraw Hill, Irwin, New York, 2005.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.

ARAÚJO, J.G. Utilização das informações gerenciais para tomada de decisão: um estudo exploratório no arranjo produtivo local de confecção do estado de Pernambuco. Recife, 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

ARAÚJO, J.G.; LAGIOIA, U.C.T.; ARAÚJO, J.G.N.; SILVA FILHO, L.L.; CARLOS FILHO, F.A. Arranjo Produtivo Local de Confecção do Estado de Pernambuco: Utilização de Práticas Gerenciais de Custos e Formação de Preço para Tomada de Decisão. In: XV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Anais... São Paulo, 2015.(a)

ARAÚJO, J. G.; LAGIOIA, U. C. T.; ARAUJO, J. G. N. ; PRAZERES, R. V. . Arranjo produtivo local de confecções? PE: análise do perfil das empresas e de tomada de decisão dos gestores. In: IX Congresso Anpcont, 2015, Curitiba. Professores e Pesquisadores em Contabilidade, 2015.(b)

ARAÚJO, J. G. LAGIOIA, U.C.T.; SANTOS, A. A.; PRAZERES, R. V. . Management Practices in Micro and Small Enterprises: The Relationships Between Practices Adopted and Funding. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, v. 1, p. 76-95, 2016.

ATKINSON, A.A., BANKER, R.D, KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

AYYAGARI, M.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. Formal versus informal finance: Evidence from China. *Review of Financial Studies*, 23(8), 3048-3097, 2010.

BABBIE, E. R. *Survey research methods* Wadsworth Pub. Co Belmont, Calif, 1990.

BANCO DO NORDESTE – BNB. CrediAmigo. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/crediamigo>>.

BARBOSA, R. V. N. *Controle gerencial no relacionamento com empresas terceirizadas: um estudo de caso no setor elétrico com o uso da análise do discurso e da teoria institucional*. 2012. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BARTON, S. L.; MATTHEWS, C. H. Small firm financing: Implications from a strategic management perspective. *Journal of Small Business Management*. 27,(1), 1-7, 1989.

BASTOS, D. D.; NAKAMURA, W. T. (2009). Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas no Brasil, México e Chile no período 2001-2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20 (50), 75-94, 2009.

BATES, T. Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551-559, 1990.

BENJAORAN, V. A cost control system development: A collaborative approach for small and mediumsized contractors. *International Journal of Project Management* 27 (3): 270–277, 2009.

BERGER, A.N.; UDELL, G.F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22, pp. 613–673, 1998.

BERNARDES, Danúlia P. G.; MIRANDA, Luiz Carlos. *Quatro Histórias da Utilização de Informação Econômico-Financeira nas Micro e Pequenas Empresas: lições para futuros*

empreendedores. Revista da Micro e Pequena Empresa, Faculdade de Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p. 84-98, set/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/231>>.

BIASIO, R.; DANI, D.; ECKERT, A.; MECCA, M. S. Calculation of cost and profitability of strawberries in a rural property located in Flores da Cunha/RS. Custos e @gronegocio, v. 11, n.1, p. 161, 2015.

BISPO, C. M.; SCHLEMM, M. M. Alianças em clusters: uma estratégia para a construção da base de recursos. Perspectivas Contemporâneas, v. 7, n. 2, 2012.

BOOCOCK, G. An examination of non-bank funding for small and medium-sized enterprises in the UK. The Service Industries Journal, 10(1), 1990.

BRAGA, D.P.G.; BRAGA, A.X.V.; SOUZA, M.A. Gestão de Custos, preço e resultados: um estudo em indústrias conserveiras do Rio Grande do Sul. Contabilidade, Gestão e Governança, 13(2), 20-35, 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:< [http://www. planalto. gov. br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123. htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>.

BRIERLEY, J. A. A comparison of the product costing practices of large and small- to medium-sized enterprises: A survey of British manufacturing firms. International Journal of Management 28 (4): 184–193, 2011.

BRITO, R. D.; LIMA, M. R. A escolha da estrutura de capital sob fraca garantia legal: o caso do Brasil. Revista Brasileira de Economia, 59(2), 177-208, 2005.

BYGRAVE, W. D.; HUNT, A.S. Global Entrepreneurship Monitor. 2004 Financing Report, Babson College and London Business School, 2004.

CABRAL, L.; MATA, J. On the evolution of the firm size distribution: Facts and theory. The American Economic Review, 93(4), 1075-1090, 2003.

CABRAL, R. M. Relações possíveis entre empreendedorismo, arranjos organizacionais e institucionais: estudo de casos múltiplos no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. (Tese de Doutorado em Administração), UFBA, Salvador, 2007.

CALLADO, A. L. C.; MIRANDA, L. C.; CALLADO, A. A. C. Fatores Associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. *Revista Produção*, 13(1), 2003.

CALOF, J. L.; VIVIERS, W. Internationalization behavior of small and medium sized South African enterprises. *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 4, p. 71-79, 1995.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMARGOS, M. A.; CAMARGOS, M. C. S.; SILVA, F. W.; SANTOS, F. S.; RODRIGUES, P. J. Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 14(2), p. 333-352, 2010.

CAMPELLO, G. M. C. A atividade de confecção e a produção do espaço em Santa Cruz do Capibaribe. (Dissertação de Mestrado em Geografia) Recife: UFPE, 1983.

CANCELLIER, E.L.P.L. O papel dos *stakeholders* na formulação de estratégias e pequenos empreendimentos catarinenses. *Revista de Negócios*, 5(2), 2000.

CARLOS FILHO, F.A. Gestão de custos e formação de preço de venda, gestão de caixa e gestão de riscos em arranjo produtivo local: um estudo exploratório no setor de fruticultura. Recife, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

CARPES, AM da S.; SOTT, V. R. Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina-Brasil. *Custos e Agronegócio Online*, v. 3, n. 1, p. 02-20, 2007.

CARVALHO, C.J.; SCHIOZER, R.F. Gestão de Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre Práticas de Empresas Brasileiras e Britânicas. *RAC*, 16(4), 2012.

CASSAR, G., HOLMES, S. Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance* 43 (2): 123–147, 2003.

CHAGANTI, R.; DECAROLIS, D.; DEEDS, D. Predictors of capital structure in small ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, pp. 7–18, 1995.

CHAND, M., DAHIYA, A. Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business* 11 (1): 25–41, 2010.

CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Disponível em: <<https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/2016-07-26-Principios-Globais-De-Contabilidade-Gerencial.pdf>>.

CHAVIS, L. W., KLAPPER, L. F.; LOVE, I. The impact of the business environment on young firm financing. Policy Research Working Paper Series, The World Bank, 2010.

CHENHALL, R.H., LANGFIELD-SMITH, K. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: an Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264, 1998.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 1: Elsevier, 163-205, 2007.

CHITTENDEN, F.; HALL, G.; HUTCHINSON, P. ‘Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation’, *Small Business Economics*, 8 (1), pp. 59-67, 1996.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting Organizations and Society*, v.23, n.5, p.243-264, 1998.

CHRISTENSEN, R. D. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University, 1953.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.20, p. 65-91, 1995.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, p. 280-323, 2007.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L., GUTMANN, M. L., & HANSON, W. E. Advanced mixed methods research designs. Handbook of mixed methods in social and behavioral research, p. 209-240, 2003.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

CRUZ JÚNIOR, J. B.; ARAÚJO, P. DA C.; WOLF, S. M.; RIBEIRO, T.V.A. Empreendedorismo e Educação empreendedora: Confrontação entre a teoria e prática. Revista Ciência da Administração, v. 8, n 15, 2006.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. Academy of management review, 13(2), 226-240, 1988.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia. Penso Editora, 2013.

DAVILA, A. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. Accounting, Organizations and Society, v. 30, p. 223-248, 2005.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. Accounting Review, v. 80, n. 4, p. 1039-1068, 2005.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. The Accounting Review, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DELOOF, M.; M. JEGERS. Trade Credit, Corporate Groups, and the Financing of Belgian Firms, *Journal of Business Finance and Accounting*, 26 (7/8), , pp. 945-966, 1999.

DEESOMSAK, R.; PAUDYAL, K.; PES CETTO, G. The determinants of capital structure: evidence from the Asia Pacific region. Journal of multinational financial management, 14(4), 387-405, 2004.

DELCOURE, N. (2007). The determinants of capital structure in transitional economies. International Review of Economics & Finance, 16(3), 400-415, 2007.

DEMAJOROVIC, J.; SILVA, A. V. Arranjos produtivos locais e práticas de gestão socioambiental: uma análise do polo moveleiro de Arapongas. *Ambiente & Sociedade*, v. 13, n. 1, p. 131-149, 2010.

DILLMAN, D. A. *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: Wiley, 1978.

DOMINGUES, R. M.; PAULINO, S. R. Potencial para implantação da produção mais limpa em sistemas locais de produção: o pólo joalheiro de São José do Rio Preto. *Gestão & Produção*, 16(4), p. 691-704, 2009.

EL-EBAISHI, M.; KARBHARI, Y.; NASER, K. Empirical evidence on the use of management accounting techniques in a sample of Saudi manufacturing companies. *International Journal of Commerce and Management* 13 (2): 74–101, 2003.

ELHAMMA, A. The relationship between firm size, activity based costing and performance: An application on Moroccan enterprises. *Journal of Accounting, Business and Management* 19 (1): 90–102, 2012.

ESPÍRITO SANTO, W. R. *Sulanqueiras: o trabalho com vestuário e outros ofícios no Agreste pernambucano*. (Tese de Doutorado em Antropologia Social) Rio de Janeiro: Museu Nacional/UFRJ, 2013.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282, 2009.

FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Bookman Editora, 2009.

FORTE, D.; BARROS, L. A.; NAKAMURA, W. T. Determinants of the capital structure of small and medium sized Brazilian enterprises. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(3), 347-369, 2013.

FREZATTI, F. Management Accounting Profile of Firms Located in Brazil: a Field Study. *Brazilian Administration Review*, v.2, n.1, p. 73 – 87, 2005.

GALLO, M.A., TÁPIES, J; CAPPUYNS, K. “Comparison of family and non-family business: financial logic and personal preferences”, *Family Business Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 303-18, 2004.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C., PADILLA, D. N. R.; MORALES, J. D. *Contabilidade administrativa* (Vol. 10). McGraw-Hill, 2007.

GEBRU, G. H. Financing preferences of micro and small enterprise owners in Tigray: does POH hold?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 322-334, 2009.

GOMES, S. C. *Do comércio de retalhos a feira da Sulanca: Uma inserção de migrantes em São Paulo*. (Dissertação de Mestrado em Geografia humana) São Paulo: USP, 2002.

GRAHAM, J.R., HARVEY, C.R.; RAJGOPAL, S. “The economic implications of corporate financial reporting”, *The Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40 Nos 1-3, pp. 3-73, 2005.

GRAFTON, J.; LILLIS, A. M.; MAHAMA, H. Mixed methods research in accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 8, n. 1, p. 5-21, 2011.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, p. 21-57, 2005.

GRAPEGGIA, M., LEZANA, A. G. R., ORTIGARA, A. Â.; SANTOS, P. D. C. F. D. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Revista Produção*, 21(3), 444-455, 2011.

GREGORY, T.B., RUTHERFORD, W.M., OSWALD, S.; GARDINER, L. (2005), “An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 382-92.

GUÉRIN, I.; ROESCH, M.; VENKATASUBRAMANIAN, G.; D'ESPALLIER, B. Credit from whom and for what? The diversity of borrowing sources and uses in rural southern India. *Journal of International Development*, 24(S1), S122-S137, 2012.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach: a case study of a Brazilian bank. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2, p. 196-228, 2006.

GUILDING, C.; LAMMINMAKI, D.; DRURY, C. Budgeting and Standard Costing Practices in New Zealand and the United Kingdom. *The International Journal of Accounting*, 33(1), 569-588, 1998.

GUPTA, Y. P.; CHIN, D.C.W. Strategy making and environment: An organizational life cycle perspective. *Technovation*, v. 13, n. 1, p. 27-44, 1993.

HAGE, J.; AIKEN, M. Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, June, 72-92, 1967.

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis* (5th ed) Upper Saddle River, 1998.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Multivariate data analysis*. N.J.: Pearson Prentice Hall; 2006

HALABI, A. K.; BARRETT, R.; DYT, R. Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management* 7 (2): 163–179, 2010.

HASWELL, S.; HOLMES, S. Estimating the small business failure rate: a reappraisal, *Journal of Small Business Management*, 27 (3), 68-74, 1989.

HELENO, E. A. Configurações do trabalho a domicílio nas confecções de roupas de jeans no município de Toritama-PE. (Tese de Doutorado em Sociologia), João Pessoa, UFPB, 2013.

HESHMATI, A. On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden *Small Business Economics*, 17(3) 213-228, 2001.

HO, R. *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS*,. Boca Raton, FL: Chapman &Hall. 2014.

HOFER, E.; RAUBER, A.J.; DIESEL, A.; WAGNER, M. Gestão de Custos Aplicada ao Agronegócio: culturas temporárias. *Contabilidade Vista e Revista*, 17(1), 29-46, 2006.

HOFER, E.; BORILLI, S. P.; PHILIPPSEN, R. B. Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: um estudo de caso. *Enfoque*, vol. 25, n 3, 2006.

HOQUE, Z. *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. Spiramus Press Ltd, 2006.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: Elias Pereira, 2004.

HOWORTH, C.; WESTHEAD, P. The focus of working capital management in U.K. small firms. *Management Accounting Research* 14 (2): 94–111, 2003.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (8): 1096–1115, 2001.

HUTCHESON G.; SOFRONIOU N. *The multivariate social scientist: introductory statistics using generalized linear models*. London: Sage Publication, 1999.

HUYGHEBAERT, N., VAN DE GUCHT, L.; VAN HULLE, C. (2007). The choice between bank debt and trade credit in business start-ups. *Small Business Economics*, 29(4), 435-452, 2007.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360, 1976.

JOHNSEN, P.C.; MCMAHON, R.G.P. “Cross-industry differences in SME financing behavior: an Australian perspective”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 2, pp. 160-77, 2005.

JORDAN, J.; LOWE, J.; TAYLOR, P. “Strategy and financial policy in UK small firms”, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 25 No. 1 and 2, pp. 1-27, 1998.

JOSHI, P. L. The International Diffusion of New Management Accounting Practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10, 85-109, 2001.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S. et al. *Como elaborar projetos de pesquisa: Linguagem e método*. Rio de Janeiro: Fgv, 2007. 139 p.

KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36, 1974.

KARLAN, D.; APPEL, J. *Mais do que boas intenções: entenda como a nova economia está ajudando na erradicação da pobreza mundial*. Elsevier Brasil, 2001.

KEASEY, K.; MARTINEZ, B.; PINDADO, J. (2015). *Young family firms: Financing decisions and the willingness to dilute control*. *Journal of Corporate Finance*, 34. 47 – 63, 2015.

- KLEIN, G. Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, 50 (3), pp. 456–460, 2008.
- KIM, E. A Mean-Variance Theory of Optimal Capital Structure and Corporate Debt Capacity, *Journal of Finance*, Vol.33, 45-63,1978.
- KING, R., CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research* 21 (1): 40–55, 2010.
- LA TORRE, A.; PERÍA, M.S.; SCHMUKLER, S. Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending. *Journal of Banking and Finance*, 34, 2280–2293, 2010.
- LAITINEN, E. K. Effects of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change* 7 (1): 57–95, 2011.
- LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. *RAE eletrônica*, 2(2), 1-15, 2003.
- LEE, S., PERSSON, P. (2016). Financing from family and friends. *Review of Financial Studies*, v.29, n. 9, p. 2341-2386, 2016.
- LEMA, D.G.P, DURÉNDEZ, A. Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13 (3): 151–172, 2007.
- LEVIN, R. I.; TRAVIS, V. P. Small company financing: What the books don't say. *Harvard Business Review*, (Nov-Dec), 30-32, 1987.
- LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./maio/jun. 1999.
- LIM YEOW, B.; GOH, M.H. Computer security issues in small and medium-sized enterprises. *Singapore Management Review*, v. 17, n. 1, p. 15-29, 1995.
- LIMA, A.N.; IMONIANA, J.O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(1), 2008.
- LIN, C. Y-Y. Success factors of small and medium-sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), p. 43-56, 1998.

LOHR, M. Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 2012.

LÓPEZ, O.L.; HIEBL, M.R.W. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), pp. 81-119, 2015.

LUCENA, W. G. L. Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano. João Pessoa, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN, João Pessoa, 2004.

MAC AN BHAIRD, C. (2010). *Resourcing small and medium sized enterprises: A financial growth life cycle approach*. Springer Science & Business Media, 2010.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. *Revista Universo Contábil*, Blumenau - SC, 2(1), 42-60, 2006.

MAINVILLE, D. Y.; REARDON, T. Supermarket market-channel participation and technology decisions of horticultural producers in Brazil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, n. 3, p. 705-727, 2007.

MARC, M., PELJHAN, D.; PONIKVAR, N.; SOBOTA, A.; TEKAVICIC, M. Determinants of integrated performance measurement systems usage: An empirical study. *Journal of Applied Business Research* 26 (5): 63–76, 2010.

MARRIOTT, N.; MARRIOTT, P. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: Barriers and possibilities. *Management Accounting Research* 11 (4): 475–492, 2000.

MATOS, F. R. N. O Tecido Empreendedor e o Capital Social Costurando o Desenvolvimento Local: um Estudo em um Aglomerado de Confecções no Agreste Pernambucano. (Tese de Doutorado em Administração) Recife: UFPE, 2008.

MBROH, J.K. Cash Management Practices of Small Business Owners in the Cape Coast Metropolitan Area of Ghana. *Asian Economic and Financial Review*, 2(1), pp.40-58, 2012.

MCADAM, R.; REID, R. "SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Iss: 3, pp.231 – 241, 2001.

MCCONNELL, J. J.; PETTIT, R.R. Application of the Modern Theory of Finance To Small Business Firms. In Horvitz and Petit (Eds). *Small business finance: Problems in financing of small businesses*. Vol 42, Part A. Greenwich, Conn: JAI Press, 1984.

MCGREGOR, J.; GOMES, C. Technology uptake in small and medium-sized enterprises: some evidence from New Zealand. *Journal of Small Business Management*, 37(3), p. 94-102, 1999.

MELO, M.A.; LEONE, R.J.G. Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação. *Brazilian Business Review*, 12(5), 2015.

MERCHANT, K. A. *Control in business organizations*. Boston: Pitman, 1985.

MERCHANT, K. A. O Modelo do Sistema de Orçamento Corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 1, n 1, p. 104-121, 2007.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, 2007.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons, 2015.

MILLER, M. H. Debt and taxes. *the Journal of Finance*, 32(2), 261-275, 1977.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183, 1984.

MIRANDA, L.C., LIBONATI, J.J.; FREIRE, D.R.; SATURNINO, O. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, v.19, p.131 - 151, 2008.

MITCHELL, F.; REID, G. "Problems, Challenges and Opportunities: Small Business as a Setting for Management Accounting Research" *Management Accounting Research*, 11(4):pp.385-390, 2000.

MIZUMOTO, F.M.; ARTES, R.; LAZARINNI, S.G.; HASHIMOTO, M.; BEDÉ, M.A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, 45(4), p.343-355, 2010.

MODA CENTER SANTA CRUZ. O parque. Disponível em: <<http://www.modacentersantacruz.com.br/o-parque.php>>. Acesso em 18 de janeiro de 2017.

MODELL, S.; LEE, A. “Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector”, *Financial Accountability & Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 191-219, 2001.

MODIGLIANI, F.; MILLER, H.M. The Cost of Capital, Corporate Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, June, 48(4), pp.261-297, 1958.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, 26(4), 351-389, 2001.

MOREIRA, R., L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; COLAUTO, R.D.; ANGOTTI, M. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, 10(19), p. 119-140, 2013.

MOTWANI, J.; DANDRIDGE, T.; JIANG, J.; SODERQUIST, K. Managing innovation in French small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 37(2), p. 106-114, 1999.

MUKHTAR, S-M. Business characteristics of male and female small and medium enterprises in the UK: implications for gender-based entrepreneurialism and business competence development. *British Journal of Management*, v. 9, n. 1, p. 41-51, 1998.

MYERS, S. C. Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, 5(2), 147-175, 1977.

MYERS, S.C. The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*, July 39(3), pp. 575-592, 1984.

MYERS, S.C.; MAJLUF, N.S. Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Finance Economics*, v.13, n.2, pp. 187-221, 1984.

NAKAMURA, W. T., FORTE, D., MARTIN, L., MANOEL, D., DA COSTA, F., CASTILHO, A., & DO AMARAL, A. C. Determinantes de estrutura de capital no mercado brasileiro-análise de regressão com painel de dados no período 1999-2003. *R. Cont. Fin. USP, São Paulo*, (44), 72-85, 2007.

NEUBAUER, H., S.; MAYR, B.; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B.; DULLER, C. Management accounting systems and institutionalization in medium-sized and large family businesses: Empirical evidence from Germany and Austria. *European Journal of Management*, 12(2): 41-60, 2012.

NOGUEIRA, M. O.; OLIVEIRA, J. M. Da baleia ao ornitorrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras. *Repositório do Conhecimento do IPEA*, 2013.

NOGUEIRA DA SILVA, A.M.J.; BRAGA, S.M.G. A importância do relacionamento bancário no financiamento das PME: Estudo numa agência bancária portuguesa. *Revista Brasileira de Finanças*, 12(3), 2014.

NORUŠIS, Marija J. IBM SPSS statistics 19 statistical procedures companion. Prentice Hall, 2012.

NOVELINO, R. Agreste pernambucano enfrenta grave crise de abastecimento de água. *GI*, 02 de março de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2016/03/agreste-pernambucano-enfrenta-crise-de-abastecimento-de-agua.html>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2017.

ODAR, M.; KAVCIC, S.; JERMAN, M. Performance measurement systems: Empirical evidence from Slovenia. *Ekonomski Istraživanja* 25 (2): 445-464, 2012.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428, 1980.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, March, 129- 141, 1980.

OYADOMARI, J. C. T. (2008). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos). Tese de doutorado,

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 2008.

PARISOTTO, I.R.S.; ROSA, R. A estrutura de capital da micro e pequena empresa de Blumenau. *Revista Catarinense da Ciência Contábil do CRCSC*, 4(10), 2005.

PANICCIA, I. One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 19(4), p. 667-699, 1998.

PEEL, M. J.; BRIDGE, J. How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning* 31 (6): 848–856, 1998.

PEREIRA, J. C. R. Análise de dados qualitativos. Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 2001.

PEREIRA, H., TAVARES, F., PACHECO, L.; CARVALHO, C. Determinantes da estrutura de capital das pequenas e médias empresas do vinho verde. *Revista Universo Contábil*, v. 11, n 3, pp. 110-131, 2015.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *RAI: revista de administração e inovação*, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PERREN, L.; GRANT, P. The evolution of management accounting routines in small businesses: A social construction perspective. *Management Accounting Research* 11 (4): 391–411, 2000.

PETERSEN, M. A.; RAJAN, R. G. The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *The journal of finance*, v. 49, n. 1, p. 3-37, 1994.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

POUTZIOURIS, P. The strategic orientation of owner-managers of small ventures: evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(5), 185-214, 2003.

PRESTON, C. C.; COLEMAN, A. M. Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, n. 104, p.1-15, 2000.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

QUINN, M. "Routines in management accounting research: further exploration", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 7 Iss: 4, pp.337 – 357, 2011.

RIBEIRO, H.C.M.; CORRÊA, R.; SOUZA, M.T.S. Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 2012.

RITCHIE, J.; RICHARDSON, S. Smaller business governance: exploring accountability and enterprise from the margins. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 451-474, 2000

ROMANO, C.A.; TANEWSKI, G.A; SMYMIOS, K.X. Capital structure decision making: A model for family business, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 285-288, 2000.

ROSA, L.; VOESE, S. B. A utilização da informação contábil como elemento estratégico para a contabilidade de gestão: um estudo de caso.

RUENDGDET, K.; WONGSURAWAT, W. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 16(4), p. 385-397, 2010.

SÁ, M. Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste. 271 fl. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade do Minho, Braga, 2015.

SARFATI, G. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 25-48, 2013.

SACCANI, N.; SONGINI, L.; GAIARDELLI, P. The role and performance measurement after-sales in the durable consumer goods industries: An empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55 (3/4): 259–283, 2006.

SANDINO, T. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293, 2007.

SANTOS LIMA, A. “Empreendendo” a Sulanca: O SEBRAE e o Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco. (Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais), Campina Grande: UFCG, 2001.

SANTOS, V.; DOROW, D.R.; BEUREN, I.M. Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano, 2012. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo. *O financiamento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil*. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/financiamento_mpes_2009_jul_2009.pdf. Acesso em: 13 de fevereiro de 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf., 2014. Acesso em: 10 de fevereiro de 2016.

SEBRAE¹ – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>, 2014. Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

SEBRAE² – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>, 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Credenciamento de Aposentados para Prestação de Orientação de Acesso ao Crédito. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/participe-da-segunda-selecao-de>

consultores-financeiros,bcf66a92f102b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 de março de 2017.

SERRASQUEIRO, Z., P.M. NUNES. Financing Behavior of Portuguese SMEs in Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 43, 98-107, 2014.

SILVA, J.A.; AMBONI, N.; ORTIGARA, A.A.; COSTA, A.M. DNA Empresarial: uma análise da gênese à operação das micro e pequenas empresas de Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 11(2), 2014.

SILVA FILHO, L.A. Gestão de custos e formação de preço de venda, gestão de caixa e gestão de riscos: um estudo exploratório no arranjo produtivo local gesseiro. Recife, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R.M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

SIMONS, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press, Boston, MA, 1995.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. *Anais... do XXXI Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Contextos, paradigmas e sistemas de custeio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 5., 1998, Fortaleza. *Anais... Fortaleza: ABC*, 1998. p. 141-156, 1998.

Souza, M. A.; Lisboa, L.P.; Rocha, W. (2003). Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais. *Revista de Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, n. 32, 40-57.

SMITH, Ken G.; MITCHELL, Terence R.; SUMMER, Charles E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*, v. 28, n. 4, p. 799-820, 1985.

SPENCER, X. S. Y.; JOINER, T.A.; SALMON, S. Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1), 2009.

STEPANYAN, G. G. Revisiting Firm Life Cycle Theory for New Directions in Finance. Disponível em: SSRN 212647. 2012.

STROEHER, A.M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica*, 1(1), 2008.

STIGLITZ, J. E. Some aspects of the pure theory of corporate finance: bankruptcies and take-overs. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 458-482, 1972

ŠVÁROVÁ, M.; VRCHOTA, J. Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), p. 2859-2866, 2013.

TAVARES, V. B.; MAZZER, L. P. Gestão de custos em uma mini usina de beneficiamento de leite de cabra: um estudo de caso na AGUBEL. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2014.

TEIXEIRA, A.J.C.; GONZAGA, R.P.; SANTOS, A.V.S.M.; NOSSA, V. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *Brazilian Business Review*, v.8, n.3, 2011.

THOMSEN, J. Processes of localization and institutionalization of local managers in economic functions in Danish-owned subsidiaries in Estonia, Latvia, and Lithuania around the 21st century. *Journal of Business Economics and Management* 9 (4): 279–287, 2008.

TITMAN, S. The effect of capital structure on a firm's liquidation decision. *Journal of financial economics*, 13(1), 137-151, 1984.

Titman, S., & Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *The Journal of finance*, 43(1), 1-19.

ULLAH, F.; TAYLOR, P. Are UK technology-based small firms still finance constrained? *International Entrepreneurship and Management Journal*, v.3, n.2, p.189-203, 2007.

UPTON, N.; PETTY, W. *Venture capital investment and US family business*. *Venture Capital*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-39, 2000.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; DOS REIS, R. F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, p. 311, 2014.

VAN AUKEN, H. Differences in the usage of bootstrap financing among technology-based versus nontechnology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 93-103, 2005.

VASCONCELOS, V. M. Migração e pendularidade: As consequências de atração de população para o município de Toritama-PE. (Dissertação de Mestrado em Geografia) Recife: UFPE, 2012.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 2, p. 130-157, 1993.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M.; JUSTEN JUNIOR, A. A.; SANTOS, J. H. D. A.; MIRANDA, G. D. Os Significados do dinheiro: as diferentes faces da mesma moeda. XXVIII encontro nacional de engenharia de produção. Rio de Janeiro, 2008.

VICTOR, B.; BOYNTON, A. *Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

VILLELA, L. E.; SOARES, L. C. Gestão participativa, informação e acesso a financiamentos no Banco do Brasil S/A, na percepção de atores locais e de empresários de micro e pequenas empresas dos APLs de Cabo Frio-RJ e Nova Friburgo-RJ. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(3), 274-293, 2010.

WATSON, R. An empirical analysis of financial and non-financial manager's remuneration in small and medium-sized UK enterprises. *Accounting & Business Research*, v. 24, n. 94, p. 176-188, 1994.

WATSON, R.; STOREY, D.; WYNARCZYK, P.; KEASEY, K.; SHORT, H. The relationship between job specification and managerial remuneration in small and medium-sized enterprises: an empirical test of 'comparison income' and 'equity theory' hypotheses. *Applied Economics*, 28(5), p. 567-576, 1996.

WATSON, R. The remuneration of non-owner managers in small and medium-sized UK enterprises. *Journal of Management Studies*, 31(4), p. 553-568, 1994.

WEATHERS, D.; SHARMA, S.; NIEDRICH, R. W. The impact of the number of scale points, dispositional factors, and the status quo decision heuristic on scale reliability and response accuracy. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 11, p. 1516-1524, 2005.

WELSH, J. A; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59 (4): 18-32, 1981.

WESTON, J. F; BRIGHAM, E.F. *Managerial Finance*, 7th Ed., Hinsdale: Dryden Press, 1981.

WONG, C.; MARSHALL, J. N.; ALDERMAN, N.; THWAITES, A. Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), p. 44-65, 1977.

WOUTERS, M.; WILDEROM, C. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 4, p. 488-516, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar *como as formas de financiamento podem influenciar na gestão das empresas do Arranjo Produtivo Local de confecção do Estado de Pernambuco*. Essa pesquisa é uma continuidade de resultados que já vêm sendo obtidos por meio de pesquisa anterior no Arranjo (disponível no site: <https://www.ufpe.br/ppgcontabeis/images/documentos/jul.pdf>). Suas respostas serão de grande relevância para o entendimento de como as empresas do arranjo são influenciadas pelos eu modo de obter recursos financeiros, principalmente na condução de seus negócios.

A pesquisa é realizada em parceria entre a Universidade Federal de Pernambuco e a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, tendo como responsável pelos dados coletados a pesquisadora Juliana Gonçalves de Araújo e o pesquisador Roberto Aragão.

Os dados obtidos através deste instrumento de coleta serão utilizados para fins estritamente acadêmicos e **em nenhum momento será publicada a razão social da empresa e nome dos respondentes desta pesquisa.**

O tempo aproximado de resposta ao questionário é de 20 minutos, sem limitar quaisquer comentários desejados pelo respondente.

O respondente não deve se sentir induzido a escolher uma alternativa em detrimento de outra, inclusive porque as respostas não serão associadas à empresa, assim como também não será divulgada a forma como a empresa lida com os eventos de gestão ocorridos.

Caso deseje obter o resultado final do estudo ou manifeste interesse em participar de curso oferecido acerca da temática, escreva abaixo o e-mail para enviarmos as informações derivadas:

E-mail: _____

1.Sexo:

() Feminino () Masculino

2.Qual o seu cargo/função na empresa?

() Proprietário () Gerente () Sócio

() Funcionário () Outros: _____

3.Em que faixa etária você se enquadra?

() 18 a 25 anos () 26 a 30 anos

() 31 a 35 anos () 36 a 40 anos

() 41 a 45 anos () 46 a 50 anos

() Mais de 50 anos

4.Formação Acadêmica:

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Graduação Incompleta

() Graduação Completa

() Pós-graduação incompleta

() Pós-graduação completa

() Outro: _____

5. Se possui ensino superior, informe qual o curso: _____

6. Qual a quantidade de funcionários? _____

7. A empresa contrata serviços de facções?

() Frequentemente () Regularmente

() Às vezes () Raramente () Nunca

8. Qual o **faturamento mensal** bruto médio da empresa?

() Entre R\$ 0 e 5.000,00

() De R\$ 5.000,01 a R\$ 30.000,00

() De R\$ 30.000,01 a R\$ 50.000,00

() De R\$ 50.000,01 a R\$ 300.000,00

() Acima de R\$ 300.000,00

9. A empresa possui contador?

() Sim, atuando dentro da empresa

() Sim, por meio de escritório contábil

() Sim, por meio de escritório e também internamente () Não possui

10. Quais são as principais tarefas/atribuições do contador? _____

11. Há quantos anos sua empresa está no mercado? (anos completos) _____

12. Há quantos anos sua empresa está no mercado de maneira formal? (anos completos)

13. A empresa possui atividades internacionais? Se sim, de qual tipo? _____

14. Qual foi a principal motivação para abrir o negócio? _____

15. Indique o quanto você concorda ou discorda das práticas que estão relacionadas à tomada de decisão.

Total desacordo	Total acordo				
	1	2	3	4	5
Na maioria das vezes a tomada de decisão é concentrada na pessoa que gere o negócio.					
Na maioria das vezes as decisões são tomadas de forma conjunta com funcionários ou são delegadas a eles.					
Na maioria das vezes, as decisões são tomadas com base na intuição.					
Na maioria das vezes, as decisões são tomadas com base em relatórios e indicadores e é escolhida a melhor opção.					

16. Com relação à gestão da empresa, indique se concorda ou discorda das afirmações apresentadas:

	Total Desacordo				Total Acordo
	1	2	3	4	5
Há distinção entre os gastos pessoais e os gastos do negócio					
O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa					
A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais/familiares					

17. A sua empresa realiza algum tipo de prestação de contas, mesmo que informal? Se sim, a quem? (Ex.: Bancos, parentes, sócios, governo, sociedade, amigos, etc.)

18. Como conseguiu capital para iniciar o seu negócio? _____

19. Qual foi o percentual aproximado de cada fonte de recursos para **iniciar** a empresa?

Assistência familiar	_____
Poupança ou fundo pessoal	_____
Empréstimos e crédito do mercado	_____
Empréstimos e financiamentos bancários em nome da empresa	_____
Empréstimos e financiamentos bancários em nome dos sócios	_____
Amigos	_____
Governo e/ou Subvenções	_____
Crédito junto aos fornecedores	_____
Leasing ou arrendamento	_____
Investidores privados ou Investidores-Anjo	_____
Microcrédito (Ex.: CrediAmigo do BNB)	_____
Empréstimos de curto prazo/Capital de Giro	_____

20. Com que frequência a empresa se utiliza de outras fontes de recursos **durante a gestão?**

	Não utiliza				Utiliza sempre
	1	2	3	4	5
Assistência familiar					
Poupança ou fundo pessoal					
Empréstimos e crédito no mercado					
Empréstimos e Financiamentos bancários em nome da empresa					
Empréstimos e Financiamentos bancários em nome dos sócios					
Amigos					
Governo e/ou Subvenções					
Crédito junto aos fornecedores					
<i>Leasing</i> ou Arrendamento					
Investidores privados ou investidores-anjo					
Microcrédito (Ex.: CrediAmigo, do BNB)					
Outras formas					

23. Indique se concorda com as alternativas dispostas abaixo sobre os recursos da empresa.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A empresa prefere (AGORA) usar recursos internos (das vendas, por exemplo) do que recorrer à bancos ou a investidores					
A empresa prefere ter novos sócios ou investidores externos do que usar recursos dos bancos					
A empresa pretende crescer (FUTURAMENTE) buscando novos sócios ou investidores externos para conseguir recursos					
A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos					
A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada					
A empresa acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável para seu crescimento					

É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares.					
---	--	--	--	--	--

24. Indique qual o meio mais rápido de aquisição de caixa.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados					
Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos					
A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa					

26. Quando utiliza de financiamentos ou empréstimo costuma ser de curto ou longo prazo? Para quê? _____

Práticas de Custos, Gestão de Caixa e Formação de Preço

27. Elencamos abaixo algumas das práticas mais adotadas pelas empresas, para que vocês possam nos informar com que frequência sua empresa utiliza tais práticas:

(1-não usamos; 2 – usamos raramente; 3 – usamos às vezes; 4- usamos regularmente; 5 – usamos frequentemente)

	1	2	3	4	5	Não Conheço
Registro dos custos de mercadorias/serviços						
Orçamentos (Utilização de planilhas ou anotações que registrem orçamento de custos de produção, das vendas e caixa)						
Estudo das diferenças ocorridas entre o que foi previsto e o que de fato aconteceu de gastos e entradas						
Estimação de um custo ideal dos produtos e serviços						
Análise da quantidade necessária de vendas para cobrir os custos						
Análise do quanto cada produto contribui para aumentar o resultado/lucro da organização						
Análise de quanto é o retorno sobre os recursos que foram investidos na empresa						
Utilização do método de custo onde eles são contabilizados de acordo com as atividades das empresas (Custeio ABC)						
Utilização de método de custeio onde se considera os custos totais sem distinção entre fixos ou variáveis (Custeio por absorção)						

Utilização de ferramenta que analise diversos aspectos de desempenho da empresa (clientes, fornecedores, sócios, sociedade, etc.) (Balanced Scorecard)						
Métodos de Avaliação de Desempenho da empresa						
Definição e discussão de estratégias						
Administração ou gestão do Caixa						
Balanco Perguntado solicitado por outras instituições						
Fluxos de caixa relacionados a recebimentos e pagamentos						

28. Indique sua concordância sobre a utilização de algumas práticas de custos na sua empresa.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Utiliza-se de custos/orçamento para alcançar objetivos e metas					
Percebe-se a necessidade de mensurar os gastos através de custos/orçamentos					
Utiliza informações geradas pela contabilidade/custos/ orçamentos para controlar as atividades					

29. Indique as práticas relacionadas à determinação do preço de venda dos produtos/serviços.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Costumamos adotar a análise do custo acrescido da margem de lucro desejada para determinar o preço					
Consideramos o preço de mercado					

30. Na maioria das vezes, o preço de venda praticado é o mesmo calculado/definido?

() Sim

() Não, o preço de venda sofre negociações com clientes

Por quê? _____

31. Quanto a estratégia da empresa, indique se concorda ou discorda das assertivas abaixo.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A minha empresa tende a ter o mesmo de conjunto de produtos, não liderando mudanças no mercado e oferece uma variedade limitada de produtos					

A minha empresa faz frequentes mudanças e inovações nos produtos e serviços oferecidos, além de oferecer maior gama de produtos que os competidores/CONCORRENTES					
A minha empresa procura surpreender os clientes, mesmo que isso implique custos mais elevados.					
A minha empresa procura oferecer os menores preços se comparado ao mercado.					

32. Qual o objetivo da empresa em calcular ou conhecer os custos?

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Controle dos custos com pessoal					
Controle dos custos de estoque					
Avaliação de desempenho					
Aumentar o lucro/resultado					
Elaboração de orçamentos					
Estudo das variações orçamentárias					
Formação inicial do preço de venda					
Revisar a estratégia de preços de venda					
Promover melhorias					
Traçar planos de ações e metas					

33. Indique se concorda com a utilização das técnicas adotadas para pagamento das despesas.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Usamos o caixa como principal meio de pagamento					
Usamos o cheque como o principal meio de pagamento					
Usamos depósito bancário como o principal meio de pagamento					
Usamos cartas de crédito como o principal meio de pagamento					
Costumamos pagar as despesas assim que elas ocorrem					
Costumamos pagar as despesas somente quando há caixa					
Costumamos pagar as despesas de acordo com os planos de pagamento					

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA (EMPRESÁRIOS)

Empresa:

Tempo de Empresa:

Gênero:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Blocos	Tópicos	Empresários
Perfil	<i>Background</i>	1. Conte um pouco sobre você e como foi para abrir o negócio. Houve dificuldades? Por que decidiu abrir o negócio?
Verificar as práticas comuns adotadas pelas micro e pequenas empresas da amostra, inclusive compreendendo as necessidades específicas das mesmas		
Práticas Gerenciais de Contabilidade	Gestão de Custos	2. Como e com qual periodicidade você costuma acompanhar as rotinas e práticas contábeis e gerenciais da sua empresa? 3. Quais práticas ou técnicas relacionadas à gestão e ao controle de custos você utiliza? 4. De que forma você controla ou calcula os custos (que envolvem a produção) e gastos da sua empresa?
	Formação do Preço de Venda	5. Você utiliza de alguma técnica para definição do preço? Como ocorre a definição do preço? 6. Como você administra os recursos financeiros (ex.: caixa, dinheiro, cheque, etc.)?
	Gestão de Caixa	7. De que forma você controla e mensura a entrada e saída de recursos da empresa? Existe alguma técnica ou procedimento específico?
	Gestão e Controle	8. Qual sua opinião sobre a utilização de sistemas informatizados (<i>softwares</i>) na gestão? Você utiliza ou já pensou em utilizar um sistema informatizado? Porquê? 9. Caso existisse no mercado um aplicativo de celular com ferramentas e técnicas gerenciais de contabilidade (ex.: controle de caixa, vendas, estoque, etc.), mas que precisasse que o gestor preenchesse informações da empresa diariamente ou semanalmente, acha que ele seria utilizado na sua empresa? Por quê? 10. Na sua opinião, como o acompanhamento e controle das informações contábeis e financeiras ajudam na gestão de micro e pequenas empresas? E na sua? 11. Além de aspectos fiscais e tributários, a contabilidade também pode fornecer informações sobre a gestão do caixa, dos custos e lucro da empresa, por exemplo. Você sente falta de uma melhor gestão em algum aspecto específico na sua empresa?
Verificar as fontes de financiamento utilizadas pelas micro e pequenas empresas, além de conhecer suas motivações para adoção das diferentes fontes		
Fontes de Financiamento	Empréstimos	13. Para a condução da empresa, além dos controles dos recursos, as vezes se faz necessário obter recursos para realizar investimentos na empresa ou mesmo para quitar as dívidas existentes. Uma das opções para obter recursos é empréstimo bancário. Em sua opinião, em quais situações é vantajoso obter empréstimos bancários e quais são essas vantagens? Cite exemplos.

	<p>Assistência Familiar</p> <p><i>Bootstrapping</i></p> <p>Sócios</p> <p>Recursos Pessoais</p> <p>Fontes alternativas</p>	<p>14. Ainda em relação aos empréstimos, quais são as principais desvantagens, em sua opinião?</p> <p>15. É fácil obter esse tipo de financiamento? Você já tentou? Conseguiu?</p> <p>16. Sabe quais são as exigências para aprovação dos empréstimos bancários?</p> <p>17. Você obteve empréstimos ou financiamentos bancários nos últimos 12 ou 24 meses? Sabe quais as opções de empréstimos e financiamento disponíveis no mercado?</p> <p>18. Obter recursos através de recursos familiares (não só cônjuge, mas outros parentes), pode ser uma alternativa de financiamento a algumas empresas. Em que situações você acha vantajoso obter recursos de familiares?</p> <p>19. Você acredita que essa forma de financiamento através da família apresenta desvantagens? Quais?</p> <p>20. É comum que ao obter recursos por outros meios haja alguma exigência (exemplo pagamento de juros, participação nos lucros ou mesmo participação nas decisões do negócio). Ao conseguir recursos de familiares, você enfrenta alguma exigência ou dificuldade?</p> <p>21. Algumas empresas usam de formas alternativas para se financiar (p. ex.: usar máquinas emprestadas, dividir o espaço da loja ou do fabrico com outra propriedade, negociar o pagamento de salários ou o pagamento de fornecedores, ou conseguir crédito com eles, etc.) Você usa alguma dessas formas ou semelhantes com que frequência, se as utiliza?</p> <p>22. Algumas empresas acreditam que a participação de investidores externos no negócio pode ajudar no crescimento da empresa e na obtenção de novos investimentos. Você concorda? Justifique.</p> <p>23. Por vezes a entrada de novos sócios externos pode diminuir a autonomia do proprietário nas decisões da empresa. Em quais circunstâncias você aceitaria dividir a sua participação na empresa para receber maior aporte de recursos?</p> <p>24. Muitas empresas iniciam o negócio com recursos do próprio dono ou proprietário. Você utilizou recursos pessoais? Como conseguiu tais recursos?</p> <p>25. Você consegue estabelecer uma separação entre os seus próprios recursos e o da empresa? De que forma?</p> <p>24. Nos últimos anos você tem usado alguma fonte, mesmo que informal, para obter recursos (pessoal, familiar, bancos, outros meios)? Quais?</p> <p>25. Se você precisar buscar novos recursos para sua empresa crescer ou para novos investimentos, quais as fontes que você utilizaria, em ordem de preferência? Por quê?</p>
Analisar associações entre as fontes utilizadas e as práticas de gestão executadas		
<p>Relações entre as Fontes de Financiamento e as Práticas Gerenciais de Contabilidade</p>		<p>26. Na sua opinião, a escolha por uma fonte de recursos específica (por exemplo: família, banco, etc.) influencia em como você gere a empresa?</p> <p>27. Você acredita que a obtenção dos recursos faz você tomar decisões da empresa de forma diferente (ex.: controlar custos, caixa, acompanhar a contabilidade), ou não? Explique</p> <p>28. Se você tivesse uma gestão mais consolidada e detalhada, se sentiria mais seguro para obter recursos bancários? E por meio de sócios? Por quê?</p> <p>29. Quem devo procurar para aprender mais sobre minhas perguntas?</p>

APÊNDICE C – RESULTADOS E TABELAS DA ANÁLISE DESCRITIVA

Tabela C1: Função dos Respondentes

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Proprietário</i>	68	59,6	60,2
<i>Gerente</i>	21	18,4	18,6
<i>Sócio</i>	4	3,5	3,5
<i>Funcionário</i>	20	17,5	17,7
<i>Total</i>	113	99,1	100,0
<i>Missing</i>	1	,9	
	114	100,0	

Tabela C2: Escolaridade dos Respondentes

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Ensino Fundamental Incompleto</i>	8	7,0
<i>Ensino Fundamental Completo</i>	7	6,1
<i>Ensino Médio Incompleto</i>	12	10,5
<i>Ensino Médio Completo</i>	34	29,8
<i>Graduação Incompleta</i>	18	15,8
<i>Graduação Completa</i>	28	24,6
<i>Pós-graduação Incompleta</i>	3	2,6
<i>Pós-graduação Completa</i>	4	3,5
<i>Total</i>	114	100,0

Tabela C3: Número de Funcionários

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>
<i>Funcionários</i>	109	0,00	74,00	6,1193	10,06343	101,273

Tabela C4: Funcionários – Em escala de indústria

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Até 19 funcionários</i>	101	88,6	92,7
<i>De 20 a 99 funcionários</i>	8	7,0	7,3
<i>Total</i>	109	95,6	100,0
<i>Missing</i>	5	4,4	
<i>Total da Amostra</i>	114	100,0	

Tabela C5: Facções

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Nunca</i>	63	55,3
<i>Raramente</i>	4	3,5

<i>Às vezes</i>	9	7,9
<i>Regularmente</i>	12	10,5
<i>Frequentemente</i>	26	22,8
<i>Total</i>	114	100,0

Tabela C6: Faturamento Médio Mensal – Em Escala

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Até R\$ 5.000,00</i>	26	22,8	23,4
<i>R\$ 5.000,01 a R\$ 30.000,00</i>	48	42,1	43,2
<i>R\$ 30.000,01 a R\$ 50.000,00</i>	15	13,2	13,5
<i>R\$ 50.000,01 a R\$ 300.000,00</i>	20	17,5	18,0
<i>Acima de R\$ 300.000,00</i>	2	1,8	1,8
<i>Total</i>	111	97,4	100,0
<i>Missing</i>	3	2,6	
<i>Total da Amostra</i>	114	100,0	

Tabela C7: Utilização dos serviços contábeis

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
<i>Não possui contador</i>	13	11,4
<i>Possui contador interno</i>	4	3,5
<i>Contrata serviço de escritório contábil</i>	93	81,6
<i>Contrata serviço de escritório contábil e atua internamente</i>	4	3,5
<i>Total</i>	114	100,0

Tabela C8: Tempo de Existência das Empresas

	<i>N</i>	<i>Variação</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>
<i>Tempo de Existência</i>	113	59,83	,17	60,00	10,8220	10,41585	108,490
<i>Valid N (listwise)</i>	113						

Tabela C9: Tempo de Existência – Em Escala

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Até 5 anos</i>	44	38,6	38,9
<i>De 6 a 10 anos</i>	26	22,8	23,0
<i>De 11 a 15 anos</i>	18	15,8	15,9
<i>De 16 a 20 anos</i>	10	8,8	8,8
<i>De 21 a 25 anos</i>	6	5,3	5,3
<i>Mais de 25 anos</i>	9	7,9	8,0
<i>Total</i>	113	99,1	100,0
<i>Missing</i>	1	,9	
<i>Total da amostra</i>	114	100,0	

Tabela C10: Tempo de Formalização

	<i>N</i>	<i>Variação</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>
<i>Tempo de Formalização</i>	109	50,00	0,00	50,00	8,2730	8,79353	77,326
<i>Valid N (listwise)</i>	109						

Tabela C11: Tomada de Decisão

	<i>N</i>	<i>Variação</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Na maioria das vezes a tomada de decisão é concentrada na pessoa que gere o negócio.</i>	113	4,00	4,1947	1,17912	1,390	5	5
<i>Na maioria das vezes as decisões são tomadas de forma conjunta com funcionários ou são delegadas a eles.</i>	113	4,00	3,0088	1,57262	2,473	3	1
<i>Na maioria das vezes, as decisões são tomadas com base na intuição.</i>	113	4,00	2,3717	1,44045	2,075	2	1
<i>Na maioria das vezes, as decisões são tomadas com base em relatórios e indicadores e é escolhida a melhor opção.</i>	114	4,00	3,6842	1,50701	2,271	4	5
<i>Valid N (listwise)</i>	112						

Tabela C12: Condução do Negócio

	<i>N</i>	<i>Variação</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Há distinção entre os gastos pessoais e os gastos do negócio</i>	114	4,00	3,7281	1,54739	2,394	5	5
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa</i>	114	4,00	2,5526	1,68330	2,833	2	1
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais/familiares</i>	114	5,00	3,2281	1,68300	2,832	4	1
<i>Valid N (listwise)</i>	114						

Tabela C13: Prestação de Contas

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Não</i>	47	41,2	41,6
<i>Sim</i>	66	57,9	58,4
<i>Total</i>	113	99,1	100,0
<i>Missing</i>	1	,9	
<i>Total da amostra</i>	114	100,0	

Tabela C14: Fonte Inicial dos Recursos

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Assistência familiar</i>	103	1,00	,2665	,35949	,129	0,00	0,00
<i>Recursos próprios</i>	103	1,00	,4039	,42901	,184	0,20	0,00
<i>Empréstimos e crédito no mercado</i>	103	1,00	,0704	,21630	,047	0,00	0,00
<i>Empréstimos em nome da empresa</i>	103	1,00	,0350	,14600	,021	0,00	0,00
<i>Empréstimos em nome dos sócios</i>	103	,30	,0063	,03684	,001	0,00	0,00
<i>Amigo</i>	103	0,00	0,0000	0,00000	0,000	0,00	0,00
<i>Governo/Subvenções</i>	103	1,00	,0146	,10973	,012	0,00	0,00
<i>Fornecedores</i>	103	1,00	,1180	,23596	,056	0,00	0,00
<i>Leasing/Arrendamento</i>	103	0,00	0,0000	0,00000	0,000	0,00	0,00
<i>Investidor-anjo</i>	103	,20	,0019	,01971	,000	0,00	0,00
<i>Microcrédito</i>	103	,10	,0010	,00985	,000	0,00	0,00
<i>Capital de giro</i>	103	1,00	,0820	,24313	,059	0,00	0,00
<i>Valid N (listwise)</i>	103						

Tabela C15: Fonte de Financiamento Durante a Gestão

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Assistência familiar na gestão</i>	112	4,00	2,0714	1,48090	2,193	1	1
<i>Recursos oriundos dos proprietários na gestão</i>	113	4,00	2,8938	1,71320	2,935	3	1
<i>Empréstimos e crédito no mercado na gestão</i>	111	4,00	1,9640	1,40731	1,981	1	1
<i>Empréstimos em nome da empresa na gestão</i>	113	4,00	1,9115	1,41773	2,010	1	1
<i>Empréstimos em nome dos sócios na gestão</i>	113	4,00	1,2920	,89324	,798	1	1
<i>Amigo na gestão</i>	113	4,00	1,2301	,73203	,536	1	1
<i>Governo/Subvenções na gestão</i>	112	4,00	1,2411	,72591	,527	1	1
<i>Fornecedores na gestão</i>	114	4,00	2,1228	1,53508	2,356	1	1
<i>Leasing/Arrendamento na gestão</i>	110	4,00	1,0545	,42483	,180	1	1
<i>Investidor-anjo na gestão</i>	112	4,00	1,1161	,56546	,320	1	1
<i>Microcrédito na gestão</i>	112	4,00	1,2411	,79690	,635	1	1
<i>Outras formas</i>	107	4,00	1,7290	1,31443	1,728	1	1
<i>Valid N (listwise)</i>	102						

Tabela C16: Preferência das Fontes de Financiamento

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Prefere recursos internos à bancos</i>	113	4,00	4,5575	,93482	,874	5	5
<i>Prefere sócios externos à bancos</i>	113	4,00	2,1150	1,51039	2,281	1	1

<i>A empresa pretende crescer buscando novos sócios para conseguir recursos</i>	113	4,00	2,0708	1,38046	1,906	1	1
<i>A empresa pretende crescer buscando apoio bancário futuramente para conseguir recursos</i>	113	4,00	2,8142	1,67731	2,813	1	1
<i>A empresa pretende usar banco apenas quando estiver completamente consolidada</i>	113	4,00	2,9823	1,55829	2,428	1	1
<i>A empresa acredita que a utilização de recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável para seu crescimento</i>	113	4,00	3,4336	1,56910	2,462	1	5
<i>É mais vantajoso possuir como sócios-proprietários os familiares.</i>	113	4,00	3,0354	1,71094	2,927	1	5
<i>Valid N (listwise)</i>	113						

Tabela C17: Disponibilização dos Recursos

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados</i>	112	4,00	2,8393	1,53373	2,352	3	1
<i>Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos</i>	111	4,00	3,3784	1,53773	2,365	4	5
<i>A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa</i>	112	4,00	2,8036	1,65404	2,736	3	1
<i>Valid N (listwise)</i>	111						

Tabela C18: Obtenção de Empréstimo de Curto Prazo

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Não</i>	22	19,3	32,8
<i>Sim</i>	45	39,5	67,2
<i>Total</i>	67	58,8	100,0
<i>Missing</i>	47	41,2	
<i>Total da Amostra</i>	114	100,0	

Tabela C19: Práticas Gerenciais de Contabilidade

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Registo do Custo das Mercadorias</i>	103	4,00	4,1748	1,22416	1,499	5,00	5,00
<i>Utilização de planilhas para orçamento</i>	109	4,00	3,9817	1,35388	1,833	5,00	5,00
<i>Estudo das diferenças orçamentárias</i>	107	4,00	3,5514	1,51865	2,306	4,00	5,00
<i>Custo Ideal</i>	106	4,00	3,8585	1,45038	2,104	4,00	5,00

<i>Quantidade de Vendas Necessárias para Cobrir os Custos</i>	109	4,00	4,0459	1,22009	1,489	4,00	5,00
<i>Quanto cada produto contribui para aumentar o resultado</i>	107	4,00	3,8505	1,36536	1,864	4,00	5,00
<i>Análise de quanto é o retorno sobre os recursos que foram investidos na empresa</i>	106	4,00	3,7170	1,45899	2,129	4,00	5,00
<i>Utilização do método de custo onde eles são contabilizados de acordo com as atividades das empresas (Custeio ABC)</i>	80	4,00	3,0875	1,67781	2,815	3,00	5,00
<i>Utilização de método de custeio onde se considera os custos totais sem distinção entre fixos ou variáveis (Custeio por absorção)</i>	90	4,00	3,4889	1,48585	2,208	4,00	5,00
<i>Utilização de ferramenta que analise diversos aspectos de desempenho da empresa (clientes, fornecedores, sócios, sociedade, etc.)</i>	87	4,00	2,8506	1,61049	2,594	3,00	1,00
<i>Métodos de Avaliação de Desempenho da empresa</i>	105	4,00	3,2476	1,54286	2,380	3,00	5,00
<i>Definição e discussão de estratégias</i>	103	4,00	3,7476	1,36280	1,857	4,00	5,00
<i>Administração ou gestão do Caixa</i>	108	4,00	4,1574	1,14518	1,311	5,00	5,00
<i>Balanço Perguntado solicitado por outras instituições</i>	103	4,00	2,0485	1,47115	2,164	1,00	1,00
<i>Fluxos de caixa relacionados a recebimentos e pagamentos</i>	104	4,00	4,0385	1,23007	1,513	5,00	5,00
<i>Valid N (listwise)</i>	66						

Tabela C20: Objetivo da Utilização de Práticas Gerenciais de Contabilidade

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Utiliza-se de custos/orçamento para alcançar objetivos e metas</i>	112	4,00	4,0714	1,25715	1,580	5	5
<i>Percebe-se a necessidade de mensurar os gastos através de custos/orçamentos</i>	112	4,00	4,0982	1,16989	1,369	5	5
<i>Utiliza informações geradas pela contabilidade/custos/ orçamentos para controlar as atividades</i>	112	4,00	3,6786	1,50204	2,256	4	5
<i>Valid N (listwise)</i>	112						

Tabela C21: Definição do Preço de Venda

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Costumamos adotar a análise do custo acrescido da margem de lucro desejada para determinar o preço</i>	112	4,00	4,3661	1,11497	1,243	5	5
<i>Consideramos o preço de mercado</i>	112	4,00	4,0982	1,21522	1,477	5	5

<i>Na maioria das vezes, o preço de venda praticado é o mesmo calculado/definido?</i>	112	1,00	,5089	,50217	,252	1	1
<i>Valid N (listwise)</i>	110						

Tabela C22: O preço definido é Praticado?

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>
<i>Não</i>	55	48,2	49,1
<i>Sim</i>	57	50,0	50,9
<i>Total</i>	112	98,2	100,0
<i>Missing</i>	2	1,8	
<i>Total da amostra</i>	114	100,0	

Tabela C23: Adoção de Estratégias

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>A minha empresa tende a ter o mesmo conjunto de produtos, não liderando mudanças no mercado e oferece uma variedade limitada de produtos</i>	114	4,00	2,3860	1,56572	2,451	2	1
<i>A minha empresa faz frequentes mudanças e inovações nos produtos e serviços oferecidos, além de oferecer maior gama de produtos que os competidores/concorrentes</i>	114	4,00	3,9211	1,27706	1,631	5	5
<i>A minha empresa procura surpreender os clientes, mesmo que isso implique custos mais elevados.</i>	113	4,00	3,6991	1,38799	1,927	4	5
<i>A minha empresa procura oferecer os menores preços se comparado ao mercado.</i>	113	4,00	3,7699	1,30937	1,714	4	5
<i>Valid N (listwise)</i>	113						

Tabela C24: Objetivo do Uso e Cálculo dos Custos

	<i>N</i>	<i>Varição</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Controle dos custos com pessoal</i>	112	4,00	3,9196	1,34993	1,822	4	5
<i>Controle dos custos de estoque</i>	114	4,00	4,1754	1,05801	1,119	5	5
<i>Avaliação de desempenho</i>	112	4,00	3,9107	1,29137	1,668	4	5
<i>Aumentar o lucro/resultado</i>	114	4,00	4,4912	,84399	,712	5	5
<i>Elaboração de orçamentos</i>	113	4,00	4,0619	1,21216	1,469	4	5
<i>Estudo das variações orçamentárias</i>	113	4,00	3,5487	1,47594	2,178	4	5
<i>Formação inicial do preço de venda</i>	114	4,00	4,2719	1,04995	1,102	5	5
<i>Revisar a estratégia de preços de venda</i>	113	4,00	4,2566	1,05880	1,121	5	5

<i>Promover melhorias</i>	113	4,00	4,5133	,87745	,770	5	5
<i>Traçar planos de ações e metas</i>	113	4,00	4,2212	1,13966	1,299	5	5
<i>Valid N (listwise)</i>	106						

Tabela C25: Técnicas de Pagamento

	<i>N</i>	<i>Variação</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Variância</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>
<i>Usamos o caixa como principal meio de pagamento</i>	113	4,00	4,2301	1,17267	1,375	5	5
<i>Usamos o cheque como o principal meio de pagamento</i>	113	4,00	2,4867	1,46455	2,145	2	1
<i>Usamos depósito bancário como o principal meio de pagamento</i>	113	4,00	2,7788	1,51029	2,281	3	1
<i>Usamos cartas de crédito como o principal meio de pagamento</i>	113	4,00	1,7434	1,27320	1,621	1	1
<i>Costumamos pagar as despesas assim que elas ocorrem</i>	114	4,00	4,0702	1,20998	1,464	5	5
<i>Costumamos pagar as despesas somente quando há caixa</i>	114	4,00	2,5175	1,55849	2,429	2	1
<i>Costumamos pagar as despesas de acordo com os planos de pagamento</i>	114	4,00	4,2018	1,19126	1,419	5	5
<i>Valid N (listwise)</i>	113						

APÊNDICE D - RESULTADOS E TABELAS SECUNDÁRIAS PARA ANÁLISE

Tabela D1: Correlação entre Faturamento e Funcionários

		<i>Faturamento Médio Mensal</i>	<i>Funcionários</i>
<i>Faturamento Médio Mensal</i>	Pearson Correlation	1	,468**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	111	106
<i>Funcionários</i>	Pearson Correlation	,468**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	106	109

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabela D2: Correlação entre Faturamento e Escolaridade

		<i>Faturamento Médio Mensal</i>	<i>Escolaridade</i>
<i>Faturamento Médio Mensal</i>	Pearson Correlation	1	,289**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	111	111
<i>Escolaridade</i>	Pearson Correlation	,289**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	111	114

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabela D3: Correlação entre Faturamento e Tempo de Existência

		<i>Faturamento Médio Mensal</i>	<i>Tempo de Existência</i>
<i>Faturamento Médio Mensal</i>	Pearson Correlation	1	,266**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	111	110
<i>Tempo de Existência</i>	Pearson Correlation	,266**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	110	113

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabela D4: Correlação de Spearman entre as variáveis do Bloco 2

	Coefficiente	e Significância
<i>Tomada de decisão concentrada x Recursos Próprios na Gestão</i>	+	0,194 (sig. 0,04)
<i>Tomada de decisão conjunta ou delegada x Recursos Próprios</i>	-	-0,233 (sig. 0,018)
<i>Tomada de decisão com base na intuição x A condução do negócio influenciada por objetivos pessoais/familiares</i>	+	0,247 (sig. 0,008)
<i>Tomada de decisão com base na intuição x Prestação de Contas</i>	+	0,224 (sig. 0,018)
<i>Tomada de decisão com base na intuição x Empréstimos em nome da empresa</i>	-	-0,244 (sig. 0,013)
<i>Tomada de decisão com base em relatórios ou indicadores x Distinção entre os gastos pessoais e da empresa</i>	+	0,192 (sig. 0,041)
<i>Há distinção entre os gastos pessoais e do negócio x O patrimônio se mistura</i>	-	-0,327 (sig. 0,00)
<i>Há distinção entre os gastos pessoais e do negócio x Recursos Próprios na Gestão</i>	+	0,201 (sig. 0,033)
<i>Há distinção entre os gastos pessoais e do negócio x Investidor Privado</i>	-	-0,200 (sig. 0,034)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares</i>	+	0,285 (sig. 0,002)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x Assistência familiar (início do negócio)</i>	+	0,254 (sig. 0,010)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x Recursos próprios (início do negócio)</i>	-	-0,274 (sig. 0,005)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x Assistência familiar (na gestão)</i>	+	0,204 (sig. 0,031)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x Pretende usar banco somente quando consolidada</i>	+	0,213 (sig. 0,024)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x É mais vantajoso possuir como sócios os familiares</i>	+	0,230 (sig. 0,014)
<i>O patrimônio pessoal se mistura com os bens da empresa x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir recursos</i>	+	0,263 (sig. 0,005)
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x Assistência Familiar (início do negócio)</i>	+	0,200 (sig. 0,043)
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x Recursos próprios (início do negócio)</i>	-	-0,338 (sig. 0,000)
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x Assistência familiar (na gestão)</i>	+	0,204 (sig. 0,031)
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x Uso de recursos bancários somente quando consolidada</i>	+	0,213 (sig. 0,024)

<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x É mais vantajoso possuir sócios os familiares</i>	+ 0,230 (sig. 0,014)
<i>A condução da gestão da empresa é influenciada por objetivos pessoais e familiares x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir recursos</i>	+ 0,263 (sig. 0,005)
<i>Assistência familiar (início do negócio) x Recursos Próprios (início do negócio)</i>	- -0,517 (sig. 0,000)
<i>Assistência familiar (início do negócio) x É mais vantajoso possuir como sócios os familiares</i>	+ 0,204 (sig. 0,039)
<i>Assistência familiar (início do negócio) x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir recursos</i>	+ 0,275 (sig. 0,005)
<i>Recursos Próprios (início do negócio) x Empréstimos e Crédito no Mercado (início do negócio)</i>	- -0,264 (sig. 0,007)
<i>Recursos Próprios (início do negócio) x Créditos com fornecedores</i>	- -0,325 (sig. 0,001)
<i>Recursos Próprios (início do negócio) x Capital de Giro (início do negócio)</i>	- -0,266 (sig. 0,007)
<i>Recursos Próprios (início do negócio) x Recursos próprios (na gestão)</i>	+ 0,324 (sig. 0,001)
<i>Empréstimo e crédito no Mercado (início do negócio) x Empréstimos em nome dos sócios</i>	+ 0,457 (sig. 0,000)
<i>Empréstimo e crédito no Mercado (início do negócio) x Capital de Giro (início do negócio)</i>	+ 0,350 (sig. 0,000)
<i>Empréstimo e crédito no Mercado (início do negócio) x Empréstimo e crédito no Mercado (na gestão) x</i>	+ 0,241 (sig. 0,014)
<i>Empréstimo e crédito no Mercado (início do negócio) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	- -0,236 (sig. 0,016)
<i>Empréstimo em nome da empresa (início do negócio) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	- -0,335 (sig. 0,001)
<i>Empréstimo em nome da empresa (início do negócio) x É mais vantajoso possuir sócios os familiares</i>	- -0,195 (sig. 0,049)
<i>Empréstimo em nome da empresa (início do negócio) x Empréstimos de Longo prazo</i>	+ 0,260 (sig. 0,036)
<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x Empréstimos e crédito no mercado (na gestão)</i>	+ 0,243 (sig. 0,014)
<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x Empréstimo em nome dos sócios (na gestão)</i>	+ 0,243 (sig. 0,014)
<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x Crédito com fornecedores (na gestão)</i>	+ 0,257 (sig. 0,009)
<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x Prefere recursos internos a Bancos</i>	- -0,348 (sig. 0,000)
<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	- -0,194 (sig. 0,050)

<i>Empréstimo em nome dos sócios (início do negócio) x É mais vantajoso possuir sócios os familiares</i>	-	-0,205 (sig. 0,038)
<i>Governo/Suvenções x Amigos (na gestão)</i>	+	0,412 (sig. 0,000)
<i>Fornecedores (início) x Recursos próprios (na gestão)</i>	-	-0,253 (sig. 0,010)
<i>Fornecedores (início) x Amigos (na gestão)</i>	+	0,218 (sig. 0,027)
<i>Fornecedores (início) x Fornecedores (na gestão)</i>	+	0,333 (sig. 0,001)
<i>Fornecedores (início) x Prefere recursos internos à bancos</i>	-	-0,253 (sig. 0,010)
<i>Fornecedores (início) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	-	-0,335 (sig.0,001)
<i>Fornecedores (início) x É mais vantajoso possuir sócios os familiares</i>	-	-0,212 (sig. 0,031)
<i>Fornecedores (início) x Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos</i>	-	-0,261 (sig. 0,008)
<i>Investidor privado (investidor-anjo, no início) x Capital de Giro</i>	+	0,227 (sig. 0,021)
<i>Investidor privado (investidor-anjo, no início) x Prefere recursos internos à bancos</i>	-	-0,229 (sig.0,020)
<i>Microcrédito (início) x Investidor privado (investidor-anjo, na gestão)</i>	+	0,483 (sig. 0,000)
<i>Capital de Giro (início) x Empréstimo de Curto prazo</i>	+	0,288 (sig. 0,020)
<i>Capital de Giro (início) x Empréstimo de Longo Prazo</i>	-	-0,249 (sig. 0,045)
<i>Assistência familiar (na gestão) x Investidor privado (investidor-anjo, na gestão)</i>	+	0,192 (sig.0,043)
<i>Assistência familiar (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+	0,214 (sig. 0,024)
<i>Assistência familiar (na gestão) x Prefere sócios externos à bancos</i>	+	0,264 (sig. 0,005)
<i>Assistência familiar (na gestão) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	+	0,235 (sig. 0,013)
<i>Assistência familiar (na gestão) x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir recursos</i>	+	0,462 (sig.0,000)
<i>Recursos próprios (na gestão) x A empresa pretende crescer buscando novos sócios externos</i>	+	0,229 (sig. 0,015)
<i>Recursos próprios (na gestão) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	+	0,264 (sig. 0,002)
<i>Recursos próprios (na gestão) x Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos</i>	+	0,306 (sig.0,001)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Empréstimos em nome da empresa (na gestão)</i>	+	0,446 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Empréstimos em nome dos sócios (na gestão)</i>	+	0,191 (sig. 0,045)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Amigos (na gestão)</i>	+	0,241 (sig. 0,011)

<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Governo/subvenção (na gestão)</i>	+ 0,372 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Fornecedores (na gestão)</i>	+ 0,293 (sig. 0,002)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Prefere sócios externos à bancos</i>	- -0,206 (sig. 0,030)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x A empresa pretende crescer buscando novos sócios externos</i>	+ 0,234 (sig. 0,014)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	- -0,252 (sig. 0,008)
<i>Empréstimos e crédito no mercado (na gestão) x Empréstimo de longo prazo</i>	+ 0,273 (sig. 0,025)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Empréstimos em nome dos sócios (na gestão)</i>	+ 0,371 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Governo/subvenção (na gestão)</i>	+ 0,213 (sig. 0,024)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Fornecedores (na gestão)</i>	+ 0,425 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,238 (sig. 0,012)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Prefere recursos internos à bancos</i>	- -0,217 (sig.0,021)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Pretende crescer buscando novos sócios externos</i>	- -0,196 (sig. 0,037)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Pretende crescer usando recursos bancários</i>	+ 0,275 (sig. 0,003)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x A utilização de recursos pessoais ou familiares é mais confiável</i>	- -0,331 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x É mais vantajoso possuir como sócios os familiares</i>	- -0,341 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x Empréstimos são prontamente disponibilizados</i>	+ 0,270 (sig. 0,004)
<i>Empréstimos em nome da empresa (na gestão) x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa</i>	- -0,301 (sig. 0,001)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Amigos (na gestão)</i>	+ 0,523 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Governo/Subvenções (na gestão)</i>	+ 0,265 (sig. 0,005)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Fornecedores (na gestão)</i>	+ 0,339 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Leasing ou arrendamento (na gestão)</i>	+ 0,219 (sig. 0,022)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Investidor privado (investidor anjo, na gestão)</i>	+ 0,359 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,374 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x Prefere recursos internos à bancos</i>	- -0,193 (sig. 0,041)

<i>Empréstimos em nome dos sócios (na gestão) x A empresa pretende crescer buscando apoio bancário</i>	+ 0,302 (sig. 0,001)
<i>Amigos (na gestão) x Governo/Subvenção (na gestão)</i>	+ 0,348 (sig. 0,000)
<i>Amigos (na gestão) x Fornecedores (na gestão)</i>	+ 0,268 (sig. 0,004)
<i>Amigos (na gestão) x Leasing ou arrendamento (na gestão)</i>	+ 0,223 (sig. 0,019)
<i>Amigos (na gestão) x Investidor privado (investidor anjo, na gestão)</i>	+ 0,374 (sig. 0,000)
<i>Amigos (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,400 (sig. 0,000)
<i>Amigos (na gestão) x Outras formas (na gestão)</i>	+ 0,261 (sig. 0,007)
<i>Amigos (na gestão) x Prefere recursos internos à bancos</i>	- -0,221 (sig. 0,019)
<i>Governo/Subvenção (na gestão) x Investidor privado (investidor anjo, na gestão)</i>	+ 0,323 (sig. 0,001)
<i>Governo/Subvenção (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,285 (sig. 0,002)
<i>Fornecedores (na gestão) x Pretende crescer usando recursos bancários</i>	+ 0,297 (sig. 0,001)
<i>Fornecedores (na gestão) x É mais vantajoso possuir como sócios os familiares</i>	- -0,260 (sig. 0,005)
<i>Leasing ou arrendamento (na gestão) x Investidor privado (investidor anjo, na gestão)</i>	+ 0,391 (sig. 0,000)
<i>Leasing ou arrendamento (na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,226 (sig. 0,018)
<i>Leasing ou arrendamento (na gestão) x Prefere sócios externos à bancos</i>	+ 0,196 (sig. 0,040)
<i>Leasing ou arrendamento (na gestão) x A empresa pretende crescer buscando novos sócios para conseguir recursos</i>	+ 0,212 (sig. 0,026)
<i>Investidor privado (investidor anjo, na gestão) x Microcrédito (na gestão)</i>	+ 0,384 (sig. 0,000)
<i>Investidor privado (investidor anjo, na gestão) x Outras formas (na gestão)</i>	+ 0,259 (sig. 0,007)
<i>Microcrédito (na gestão) x Outras formas (na gestão)</i>	+ 0,257 (sig. 0,008)
<i>Microcrédito (na gestão) x Prefere recursos internos à bancos</i>	- -0,219 (sig. 0,020)
<i>Outras formas (na gestão) x Poupança e crédito pessoal são os meios mais rápidos</i>	- -0,214 (sig. 0,028)
<i>Prefere recursos internos à bancos x Pretende crescer com recursos bancários</i>	- -0,193 (sig. 0,040)
<i>Prefere recursos internos à bancos x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	+ 0,249 (sig. 0,008)
<i>Prefere sócios externos à bancos x Pretende crescer buscando novos sócios externos</i>	+ 0,282 (sig. 0,002)
<i>Prefere sócios externos à bancos x Recursos pessoais e familiares é a forma mais confiável</i>	+ 0,338 (sig. 0,000)
<i>Prefere sócios externos à bancos x A assistência familiar é o meio mais rápido</i>	+ 0,261 (sig. 0,005)

<i>A empresa pretende crescer buscando novos sócios x A empresa pretende usar banco quando estiver completamente consolidada</i>	+ 0,307 (sig. 0,001)
<i>A empresa pretende crescer buscando novos sócios x A empresa pretende usar banco quando estiver completamente consolidada</i>	+ 0,240 (sig. 0,011)
<i>A empresa pretende usar banco quando estiver completamente consolidada x Poupança e Crédito Pessoal são os meios mais rápidos</i>	+ 0,239 (sig. 0,012)
<i>A empresa acredita que a utilização dos recursos pessoais e familiares é a firma mais confiável x É mais vantajoso possuir como sócios os familiares</i>	+ 0,514 (sig. 0,000)
<i>A empresa acredita que a utilização dos recursos pessoais e familiares é a firma mais confiável x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa</i>	+ 0,358 (sig. 0,000)
<i>É mais vantajoso possuir como sócios os familiares x A assistência familiar é o meio mais rápido de adquirir caixa</i>	+ 0,493 (sig. 0,000)
<i>Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados x Empréstimos de Curto prazo</i>	- -0,291 (sig. 0,017)
<i>Empréstimos bancários são prontamente disponibilizados x Empréstimos de Longo prazo</i>	+ 0,303 (sig. 0,013)
<i>Empréstimos de curto prazo x Empréstimos de longo prazo</i>	- -0,900 (sig. 0,000)

Tabela D5: Correlação entre as Práticas Gerenciais de Contabilidade

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Correlation Coefficient	1,000	,463**	,537**	,453**	,363**	,315**	,299**	,303**	,307**	,334**	,328**	,259*	,357**	,195	,523**
2	Correlation Coefficient	,463**	1,000	,453**	,387**	,311**	,286**	,328**	,493**	,417**	,437**	,405**	,346**	,406**	,272**	,409**
3	Correlation Coefficient	,537**	,453**	1,000	,542**	,461**	,629**	,537**	,508**	,400**	,503**	,493**	,555**	,517**	,348**	,516**
4	Correlation Coefficient	,453**	,387**	,542**	1,000	,619**	,435**	,359**	,361**	,275**	,263*	,320**	,395**	,325**	,179	,393**
5	Correlation Coefficient	,363**	,311**	,461**	,619**	1,000	,606**	,518**	,400**	,316**	,342**	,426**	,431**	,395**	,240*	,504**
6	Correlation Coefficient	,315**	,286**	,629**	,435**	,606**	1,000	,725**	,671**	,341**	,409**	,504**	,534**	,504**	,236*	,468**
7	Correlation Coefficient	,299**	,328**	,537**	,359**	,518**	,725**	1,000	,643**	,451**	,447**	,382**	,451**	,446**	,203*	,347**
8	Correlation Coefficient	,303**	,493**	,508**	,361**	,400**	,671**	,643**	1,000	,467**	,661**	,600**	,397**	,512**	,321**	,493**
9	Correlation Coefficient	,307**	,417**	,400**	,275**	,316**	,341**	,451**	,467**	1,000	,482**	,429**	,419**	,426**	,201	,509**
10	Correlation Coefficient	,334**	,437**	,503**	,263*	,342**	,409**	,447**	,661**	,482**	1,000	,639**	,387**	,435**	,448**	,371**
11	Correlation Coefficient	,328**	,405**	,493**	,320**	,426**	,504**	,382**	,600**	,429**	,639**	1,000	,457**	,492**	,369**	,515**
12	Correlation Coefficient	,259*	,346**	,555**	,395**	,431**	,534**	,451**	,397**	,419**	,387**	,457**	1,000	,539**	,115	,567**
13	Correlation Coefficient	,357**	,406**	,517**	,325**	,395**	,504**	,446**	,512**	,426**	,435**	,492**	,539**	1,000	,061	,561**
14	Correlation Coefficient	,195	,272**	,348**	,179	,240*	,236*	,203*	,321**	,201	,448**	,369**	,115	,061	1,000	,107

15	Correlation Coefficient	,523**	,409**	,516**	,393**	,504**	,468**	,347**	,493**	,509**	,371**	,515**	,567**	,561**	,107	1,000
----	-------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	------	-------

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela D6: Correlações Significantes com Prática do Preço

		<i>A minha empresa tende a ter o mesmo de conjunto de produtos, não liderando mudanças no mercado e oferece uma variedade limitada de produtos</i>	<i>Promover melhorias</i>	<i>Traçar planos de ações e metas</i>	<i>Costumamos pagar as despesas assim que elas ocorrem</i>	<i>Costumamos pagar as despesas somente quando há caixa</i>	<i>Costumamos pagar as despesas de acordo com os planos de pagamento</i>
<i>Na maioria das vezes, o preço de venda praticado é o mesmo calculado/definido?</i>	Correlation Coefficient	-,171	-,174	-,159	-,218*	,173	-,023
	Sig. (2-tailed)	,072	,067	,096	,021	,069	,813
	N	112	111	111	112	112	112