

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – Prof. José de Souza Herdy
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ECSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Francisco Carlos Lorentz de Souza

**TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÕES
EMERGENTES: O MÉTODO AHP NA ESCOLHA ENTRE CONTABILIDADE
ONLINE E TRADICIONAL**

Tese de Doutorado

RIO DE JANEIRO

2024

Francisco Carlos Lorentz de Souza

**TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÕES
EMERGENTES: O MÉTODO AHP NA ESCOLHA ENTRE CONTABILIDADE
ONLINE E TRADICIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Governança.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vítor Jordão da Gama Silva.

**RIO DE JANEIRO
2024**

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO | AFYA – CAMPUS BARRA DA TIJUCA
BIBLIOTECA DRA ROSÂNGELA DE OLIVEIRA TAVARES ESTEVES

S729t Souza, Francisco Carlos Lorentz de.
Tomada de decisão em micro e pequenas empresas de regiões emergentes : o método AHP na escolha entre contabilidade online e tradicional / Francisco Carlos Lorentz de Souza. – Rio de Janeiro, 2024. 279 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2024.
“Orientador: Prof. Dr. Paulo Vítor Jordão da Gama Silva”.
Referências: f. 181-219.

1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Análise Hierárquica de Processos. I. Silva, Paulo Vítor Jordão da Gama. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

Francisco Carlos Lorentz de Souza

Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas de Regiões Emergentes: O Método AHP na Escolha entre Contabilidade Online e Tradicional

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

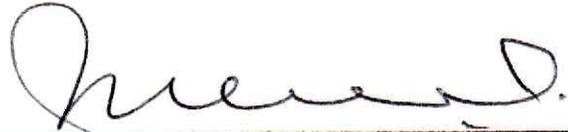
Área de Concentração:
Estratégia e Governança.

Aprovada em 30 de outubro de 2024.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br PAULO VITOR JORDAO DA GAMA SILVA
Data: 11/11/2024 11:47:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br PAOLA BASTOS LOHMANN
Data: 07/11/2024 06:08:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Paola Bastos Lohmann
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
gov.br VINICIUS MOTHE MAIA
Data: 05/11/2024 12:00:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Vinícius Mothé Maia
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Assinado de forma digital por FRANCISCO JOSE
DOS SANTOS ALVES:79105491720
Dados: 2024.11.18 11:33:50 -03'00'

Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Dedico esta tese à minha amada mãe *Ilza Lorentz de Sousa*, cuja sabedoria, força e amor incondicional foram inspirações que me guiaram em todos os momentos da vida. Embora não esteja fisicamente presente, sua lembrança permanece viva em cada conquista, iluminando meu caminho com sua luz eterna. Este trabalho é fruto da determinação que você sempre me ensinou a ter. Que sua alma continue em paz, e que seu legado de carinho e dedicação jamais seja esquecido.

In memoriam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha amada esposa, Kelly Ferreira, sempre companheira, pelo apoio e estímulo na busca por este tão sonhado desafio, que é o doutorado.

Ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UNIGRANRIO/Afya, em especial à professora Dr^a Rejane Prevot, pela oportunidade concedida para a minha qualificação como pesquisador e pelas ótimas orientações.

À minha primeira orientadora professora Dr^a Deborah Zouaim (*in memoriam*), que acolheu a minha pesquisa e acreditou em seus frutos, pelas palavras de encorajamento e apoio, sendo fundamental no meu crescimento acadêmico e profissional.

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva, que acreditou no meu projeto, deu continuidade e me guiou de forma objetiva para o seu desenvolvimento e conclusão.

A todos os professores do PPGA, meu agradecimento e reconhecimento pelos ensinamentos que aprendi em todas as disciplinas cursadas.

Ao professor Dr. Francisco José dos Santos Alves, do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade do estado do Rio de Janeiro (PPGCC/UERJ), pelas ricas conversas e orientações.

Ao amigo professor Sérgio Correia Barbosa, com o qual compartilhei muitas ideias sobre o doutorado.

Ao amigo e coordenador professor Aníbal Ribeiro de Figueiredo, que muito me apoiou, principalmente no momento da elaboração desta tese de doutorado.

Aos amigos e colegas de trabalho do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), que de alguma forma apoiaram e/ou contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus amigos que participaram dessa jornada, seja como bons ouvintes ou debatedores em reuniões eventuais: professora Dr^a Flora Thamíris Rodrigues Bittencourt, professor Dr. Antônio José Patrocínio Pereira.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos membros da banca examinadora, professores(as): Dr. Josir Simeone Gomes, Dr^a Paola Bastos Lohmann, Dr. Vinícius Mothé Maia, e Dr. Francisco José dos Santos Alves, pelas contribuições e sugestões.

RESUMO

A contabilidade apresenta-se como recurso indispensável para micro e pequenas empresas (MPEs), pois melhora a tomada de decisões e o desempenho empresarial. Entretanto, muitas MPEs enfrentam dificuldades com a gestão do negócio, resultando em altas taxas de insucesso e impactando negativamente as economias locais, já que elas desempenham um papel significativo na geração de renda e emprego e para as políticas públicas. Esta tese tem como objetivo identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais. Ela emprega uma abordagem indutiva e empírica, com método exploratório-descritivo para apresentar uma nova abordagem sobre o empreendedorismo em MPEs de regiões emergentes e de ampliar seus estudos. Adota-se o estudo misto para uma análise abrangente do problema de pesquisa para atingir o objetivo geral da pesquisa e os seus objetivos específicos, utilizando múltiplos métodos: pesquisa bibliográfica; pesquisa via formulários Google® e entrevistas semiestruturadas em profundidade com 15 MPEs. Os resultados obtidos apontaram a contabilidade tradicional como a alternativa preferida desses gestores, e demonstraram como o método AHP pode apoiá-los a tomar a melhor decisão entre serviços de contabilidade *online* e escritórios tradicionais. Entretanto, recomenda-se aos gestores que, ao aplicar o método AHP de forma eficaz, identifiquem e priorizem os critérios mais relevantes para suas decisões para simplificar o processo e evitar a inclusão de critérios desnecessários. Sugere-se a verificação da consistência das matrizes de comparação utilizando o índice de consistência para minimizar o impacto de erros que possam afetar a decisão. Ainda que o AHP auxilie a apontar o modelo de contabilidade, a falta de habilidades de gestão e educação financeira por parte do gestor pode levá-lo à falência. Ressalta-se que o sucesso de MPEs em regiões emergentes impacta diretamente a formulação de políticas públicas com programas de apoio e regulamentações favoráveis, fortalecendo a economia local e gerando empregos. Além disso, um ecossistema saudável de MPEs pode atrair investimentos, melhorar a infraestrutura e reduzir desigualdades sociais. Como limitações, tem-se o foco geográfico restrito em um único município, o que afeta a generalização dos resultados para regiões mais amplas no Rio de Janeiro. Ademais, a natureza subjetiva do método AHP depende de julgamentos individuais, impactando os resultados da matriz de prioridades. A falta de análise de sensibilidade dos dados pelo *software* utilizado para a construção das matrizes e a aplicação do método de análise hierárquica pode restringir as descobertas. Apesar dessas limitações, os resultados abordam satisfatoriamente questões-chave, oferecendo *insights* valiosos para gestores de MPEs de regiões emergentes na seleção de escritórios de contabilidade. Pesquisas futuras são recomendadas para comparar a contabilidade *online* com escritórios tradicionais para microempreendedores individuais (MEIs), considerando pesos distintos aos tomadores de decisão para a realização do cálculo da decisão em grupo pelo método da Agregação das Prioridades Individuais (AIP), além da aplicação em outras MPEs de outros municípios, a fim de fornecer dados comparativos no futuro.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas (MPEs); Análise Hierárquica de Processos (AHP); Contabilidade; Regiões Emergentes.

ABSTRACT

Accounting is an indispensable resource for micro and small enterprises (MSEs) as it enhances decision-making and business performance. However, many MSEs face challenges in managing their businesses, leading to high failure rates and negatively impacting local economies, given their significant role in income and job generation as well as public policies. This thesis aims to identify how the AHP method can support MSE managers in emerging regions in making the best choice between services provided by online accounting companies and traditional accounting firms. It employs an inductive and empirical approach, using an exploratory-descriptive method to present a new perspective on entrepreneurship in MSEs from emerging regions and expand their study. A mixed-methods approach was adopted to provide a comprehensive analysis of the research problem and achieve the general and specific objectives of the study. Multiple methods were used, including a literature review, a survey conducted via Google® Forms, and in-depth semi-structured interviews with 15 MSEs. The results indicated that traditional accounting was the preferred alternative among these managers and demonstrated how the AHP method can support them in deciding between online accounting services and traditional offices. However, it is recommended that managers, when applying the AHP method effectively, identify and prioritize the most relevant criteria for their decisions to simplify the process and avoid including unnecessary criteria. Verifying the consistency of comparison matrices using the consistency index is also suggested to minimize errors that could affect the decision-making process. Although AHP helps identify the appropriate accounting model, a lack of management skills and financial education on the part of the manager can still lead to business failure. It is emphasized that the success of MSEs in emerging regions directly impacts the formulation of public policies with supportive programs and favorable regulations, strengthening the local economy and creating jobs. Additionally, a healthy MSE ecosystem can attract investments, improve infrastructure, and reduce social inequalities. As limitations, the study focuses on a single municipality, which affects the generalization of the results to broader regions in Rio de Janeiro. Furthermore, the subjective nature of the AHP method relies on individual judgments, impacting the results of the priority matrices. The absence of sensitivity analysis of the data through the software used to construct the matrices and apply the hierarchical analysis method may restrict findings. Despite these limitations, the results adequately address key issues, offering valuable insights for MSE managers in emerging regions when selecting accounting offices. Future research is recommended to compare online accounting with traditional offices for individual microentrepreneurs (MEIs), considering different weightings for decision-makers to perform group decision-making calculations using the Aggregation of Individual Priorities (AIP) method, as well as its application to other MSEs in different municipalities, to provide comparative data in the future.

Keywords: Micro and Small Enterprises (MSEs); Analytic Hierarchy Process (AHP); Accounting; Emerging Regions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Saldo líquido de empregos gerados em agosto/2022.....	33
Figura 2: Estrutura de decisão hierárquica em três níveis.....	96
Figura 3: Matriz de julgamento.....	98
Figura 4: Estrutura hierárquica para escolha entre serviço de contabilidade <i>online</i> e escritório tradicional.....	135
Figura 5: Prioridade global por gestor.	172

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudo sobre MPEs e a utilização se serviços de escritórios de contabilidade.....	28
Quadro 2: Caracterização das MPEs	36
Quadro 3: Estratégias de preços competitivos.	52
Quadro 4: Definições para <i>startups</i>	68
Quadro 5: Perfil do consumidor reclamante pós-compra.....	78
Quadro 6: Tráfego médio mensal de empresas de contabilidade <i>online</i> - plataforma SE <i>Ranking</i>	83
Quadro 7: Reclamações de empresas no site Reclame Aqui, referentes aos serviços de contabilidade <i>online</i>	83
Quadro 8: Reputação das empresas de contabilidade <i>online</i> (últimos 12 meses).....	86
Quadro 9: Processos de clientes contra as empresas de contabilidade <i>online</i>	87
Quadro 10: Escala de intensidade de importância na comparação de pares do AHP.	99
Quadro 11: Matriz de comparação das alternativas e julgamento do critério.	100
Quadro 12: Índices de consistência randômicos (IR).	107
Quadro 13: Abordagem metodológica da pesquisa.....	120
Quadro 14: Valores de intensidade de importância.	139
Quadro 15: Perfil dos gestores.	141
Quadro 16: Formação dos micro e pequenos empresários.....	142
Quadro 17: Perfil das empresas.....	143
Quadro 18: Modalidade de serviços contábeis utilizada pelas empresas.....	144
Quadro 19: Depoimentos dos entrevistados - preço do serviço.	154
Quadro 20: Depoimentos dos entrevistados – qualidade do atendimento.	157
Quadro 21: Depoimentos dos entrevistados – reputação e credibilidade.....	163
Quadro 22: Depoimentos dos entrevistados – relacionamento e comunicação.	166
Quadro 23: Depoimentos dos entrevistados – conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista.	168

LISTA TABELAS

Tabela 1: Número de Empresas por Porte no Brasil.	32
Tabela 2: Número de empresas por porte: Baixada Fluminense/RJ	38
Tabela 3: Número de empresas por porte: Duque de Caxias/RJ.....	39
Tabela 4: Matriz de decisão.	97
Tabela 5: Cálculo dos valores percentuais I.....	101
Tabela 6: Cálculo dos valores percentuais II.	101
Tabela 7: Cálculo da prioridade média local.....	102
Tabela 8: Julgamento dos critérios.....	103
Tabela 9: Cálculo dos valores percentuais III.....	104
Tabela 10: Cálculo dos valores percentuais IV.....	104
Tabela 11: Cálculo da prioridade média local do foco principal.	104
Tabela 12: Cálculo da prioridade média global.	105
Tabela 13: Cálculo da inconsistência.	106
Tabela 14: Prioridades Médias Locais (PML) – prioridades de critérios por gestor.	150
Tabela 15: Prioridades Médias Locais – critérios e alternativas.....	153
Tabela 16: Distribuição dos pesos – AIP.	174
Tabela 17: Prioridade AIP – contabilidade <i>online</i>	175
Tabela 18: Prioridade AIP – contabilidade tradicional.	175

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principais critérios que os gestores de MPEs consideram ao contratar um escritório de contabilidade.	147
--	-----

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1: Apuração da Prioridade Média Global (PMG).....	103
Equação 2: Cálculo da consistência lógica das prioridades.	105
Equação 3: Cálculo da Razão de Consistência (RC).....	107
Equação 4: Cálculo da agregação dos julgamentos individuais (AIJ).	110
Equação 5: Agregação dos vetores de prioridades AIP pela média geométrica ponderada.	111
Equação 6: Agregação dos vetores de prioridades AIP pela média aritmética ponderada.	111
Equação 7: Cálculo da decisão em grupo AIJ/AIP.	112

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
AIJ	<i>Aggregating Individual Judgements</i> (Agregação dos Julgamentos Individuais)
AIP	<i>Aggregating Individual Priorities</i> (Agregação das Prioridades Individuais)
AMD	Auxílio Multicritério à Decisão
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CEP-UNIGRANRIO	Comitê de Ética em Pesquisa da Unigranrio
CGSN	Comitê Gestor do Simples Nacional
CL	Critério Conhecimento da Legislação Contábil, Fiscal e Trabalhista
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CO	Contabilidade <i>Online</i>
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRCRS	Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento Único de Arrecadação
DIY	<i>Do it yourself</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
eSOCIAL	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
ET	Escritório Tradicional
EUROSTAT	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GAO	Grau de Alavancagem Operacional

GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IA	Critério Indicação de Amigos
IBPQ	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IC	Índice de Consistência
ICMS	Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
ID	Identificador de Reclamação
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> (Convergência aos Padrões Internacionais de Contabilidade)
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IR	Índice Randômico
IRPJ	Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITG 1000	Interpretação Técnica Geral 1000
LC	Lei Complementar
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual –
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NBC TG 1001	Contabilidade para Pequenas Empresas
NBC TG 1002	Contabilidade para Microentidades
NT	Critério Nível de Tecnologia do Escritório
ONU	Organização das Nações Unidas
PDET	Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho
PE	Critério Pontualidade na Entrega dos Serviços
PG	Peso Composto
PIB	Produto Interno Bruto
PMG	Prioridade Média Global
PML	Prioridade Média Local
PS	Critério Preço dos Serviços
QA	Critério Qualidade do Atendimento

QS	Critério Qualidade dos Serviços
RC	Critério Reputação e Credibilidade
RCO	Critério Relacionamento e Comunicação
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SERP	<i>Search Engine Results Page</i>
SIMPLES NACIONAL	Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJBA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
TJDF	Tribunal de Justiça do Estado do Distrito Federal
TJPI	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TJSP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
VAB	Valor Adicionado Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	25
1.3.1 Objetivo Geral	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 EMPREENDEDORISMO EM MPEs E O AMBIENTE CONTÁBIL	31
2.1.1 As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro	35
2.1.2 As micro e pequenas empresas no contexto da Baixada Fluminense	38
2.2 NORMAS CONTÁBEIS VOLTADAS PARA MPEs	39
2.2.1 A importância da contabilidade gerencial e do planejamento empresarial para MPEs	44
2.2.1.1 Indicadores financeiros e de desempenho	48
2.2.1.2 Alavancagem operacional e formação de preço.....	50
2.2.1.3 Gestão do capital de giro	53
2.2.1.4 Planejamento e controle financeiro	56
2.2.1.5 Análise e interpretação das demonstrações contábeis.....	58
2.3 MPEs EM REGIÕES EMERGENTES: EDUCAÇÃO FINANCEIRA, INFORMAÇÃO CONTÁBIL E POLÍTICAS PÚBLICAS	60
2.4 SERVIÇOS DE CONTABILIDADE: DO TRADICIONAL AO DIGITAL	63
2.4.1 Escritório de contabilidade tradicional	64
2.4.2 Tendências e impactos da transformação digital da contabilidade	65
2.4.3 Startups de serviços contábeis – contabilidade online	67
2.4.4 Qualidade na prestação de serviços	71
2.4.4.1 Qualidade na prestação de serviços contábeis.....	73
2.4.5 E-commerce - comportamento e satisfação do consumidor	75
2.4.6 Problemas na prestação de serviços pelas empresas de contabilidade online	78
2.4.7 Desafios e oportunidades na escolha de serviços de contabilidade	90
2.5 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO COM O USO DO MÉTODO AHP	93
2.5.1 O método AHP	93
2.5.1.1 Construção de hierarquias	96
2.5.1.2 Definição de prioridades e julgamentos - escala de intensidade de importância	98
2.5.1.3 Normalização e consistência das prioridades.....	101

2.5.1.4 Consistência lógica das prioridades	105
2.5.1.5 Decisão em Grupo – Vários Decisores	108
2.6 O USO DO MÉTODO AHP PARA AVALIAR SERVIÇOS DE CONTABILIDADE PARA MPEs	112
2.7 PRINCIPAIS ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS	113
3 METODOLOGIA	115
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	115
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	119
3.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA A COLETA DE DADOS	120
3.3.1 Primeira fase: pesquisa bibliográfica qualitativa	121
3.3.2 Segunda fase: pesquisa de campo quantitativa	122
3.3.2.1 Pré-teste: questionário	123
3.3.2.2 Coleta de dados	124
3.3.3 Terceira fase: pesquisa de campo qualitativa	125
3.3.3.1 Instrumento de pesquisa – entrevista semiestruturado em profundidade.....	127
3.3.3.1.1 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção	129
3.3.3.2 Pré-teste: roteiro de entrevista semiestruturada	132
3.3.3.3 Coleta de dados	133
3.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP	134
3.4.1 Determinação da estrutura hierárquica	134
3.4.2 Preenchimento das escalas de julgamento com as preferências colhidas	138
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	140
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	141
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	141
4.1.1 Perfil dos micro e pequenos empreendedores	141
4.1.2 Perfil das empresas	143
4.1.3 Modalidade de serviços contábeis utilizada pelas empresas	144
4.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP	146
4.2.1 Definição dos critérios	146
4.2.2 Matrizes de relação de prioridade	148
4.2.3 Prioridades Médias Locais	152
4.2.4 Determinação das prioridades globais	172
4.2.5 Decisão em grupo	173
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
REFERÊNCIAS	181
APÊNDICE A	220
APÊNDICE B	224

APÊNDICE C	228
APÊNDICE D	230
APÊNDICE E	231

1 INTRODUÇÃO

As organizações da chamada “era da informação” vivem num fluxo acelerado de informações, tornando os processos de trabalho mais ágeis, produtivos e menos onerosos para as empresas (CHAVES *et al.*, 2020). Como apontado por Bhimani e Willcocks (2014), nenhum aspecto dos negócios hoje permanece intocado pelas tecnologias digitais e, neste contexto, enquadram-se escritórios de contabilidade, seguindo as novas tendências de digitalização de serviços, proporcionando mais produtividade, agilidade e eficiência, com o intuito de contribuir com o processo de tomada de decisão estratégica das empresas.

Nas duas últimas décadas, a prestação de serviços contábeis passou por um processo de inovação e disrupção tão impactante como aquele provocado pela Uber no transporte privado de passageiros há alguns anos. De acordo com Schor (2017), o fenômeno da Uber mudou a forma como se enxerga os serviços tradicionais. Assim também ocorreu com os serviços oferecidos pelos escritórios de contabilidade, o que permitiu compreender que a forma de prestar esses serviços é definitiva e, na verdade, a mudança está em curso.

Perante o desenvolvimento tecnológico atual e da complexidade de um ambiente econômico de competitividade global, observa-se uma certa dificuldade no entendimento e na gestão dos negócios, principalmente para as micro e pequenas empresas (MPEs) em regiões emergentes, onde este quadro torna-se mais crítico, tendo em vista que a maioria delas desconhece ou não utiliza instrumentos que orientem a gestão na tomada de decisões, a fim de mantê-las em funcionamento (SANTOS, DOROW, BEUREN, 2016).

Lopes (2013) levanta a questão de como um empresário pode tomar decisões sem ter conhecimento da real situação financeira, patrimonial e econômica de sua empresa. Mesmo que algumas empresas consigam sobreviver por um tempo sem essas informações, a longo prazo elas acabarão se tornando apenas um dado nas estatísticas de mortalidade das micro e pequenas empresas. Segundo Silva (2010), a falta de gestão nos negócios é uma das principais causas da alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, e isso está diretamente ligado ao não uso ou uso insuficiente das ferramentas oferecidas pela contabilidade.

Padoveze (2010) defende que a informação contábil se constitui num ponto fundamental para auxílio a administração das empresas. No entanto, muitos pequenos empresários não têm conseguido utilizar os benefícios das informações geradas pela contabilidade, que são imprescindíveis para o processo de gestão de seus negócios (LUKKA; GRANLUND, 2002), quer pela estrutura, quer pela falta de conhecimento ou por tomarem decisões baseadas em experiências que seus administradores acreditam ter, quer pela falta de

um suporte adequado por parte das empresas que prestam serviços de contabilidade (SANTOS *et al.*, 2018).

A atuação das MPEs no desenvolvimento sustentável da economia do país é um fato comprovado e conhecido (COSTA *et al.*, 2020), no entanto, muitas dessas empresas nascem e outras encerram suas atividades por diversos fatores, que envolvem falta de planejamento e controle, mudanças na economia, concorrência, entre outros. Contudo, como ponto positivo, cabe ressaltar que o Brasil apresentou uma taxa de crescimento de novas empresas de 25,3% entre 2020 e 2022, segundo o Sebrae (2022), sendo 94% desse percentual iniciativas de microempreendedores. Estes representam grande parte da movimentação econômica brasileira e respondem por 30% do produto interno bruto – PIB (IBGE, 2020).

Em vista desse crescimento, surge a necessidade de ferramentas e informações contábeis, que os auxiliem em suas decisões gerenciais para uma melhor administração e suporte em suas decisões (CALLADO; MELLO, 2018), e a contabilidade é uma ferramenta poderosa que auxilia a administração dessas empresas. Padoveze (2010) ensina que, para se manterem competitivas e em crescimento no mercado, as empresas necessitam de informações contábeis prestadas por profissionais de contabilidade habilitados, para garantir a correta tomada de decisões e o controle das operações empresariais por parte dos seus gestores.

Neste contexto se insere a contabilidade no seu formato tradicional, com escritórios físicos e, mais recentemente, por meio da contabilidade *online*, que se apresenta como uma alternativa mais econômica em comparação à contabilidade tradicional, oferecendo o potencial para automatizar vários serviços de contabilidade normalmente prestados pelos escritórios físicos. Isso inclui a integração da análise de dados, melhoria na produtividade, agilidade e eficiência. Esta mudança otimiza os serviços de contabilidade por meio de plataformas baseadas na *Internet* e *softwares online*. (SANTOS; PAES; LIMA, 2022)

Em termos históricos, o início da primeira década dos anos 2000 apresentou os sinais das transformações estruturais que estariam por vir, quando foram observados pequenos indícios das novas tendências de digitalização da contabilidade, como por exemplo, o início das discussões sobre a substituição do papel como meio de publicação dos relatórios contábeis, com o propósito de diminuir gastos e oferecer segurança às informações produzidas (SILVA; ALVES, 2001). Ruschel *et al.* (2011) afirmam que as melhorias tecnológicas realizadas na contabilidade proporcionaram mais agilidade nos processos que antes eram realizados manualmente.

Esse processo tomou impulso com o advento da pandemia da Covid-19, que proporcionou fortemente a transição das atividades presenciais para *online*, inclusive os

serviços contábeis. Vilela (2021) argumenta que, assim como em outras áreas profissionais, a Covid-19 forçou empresas de contabilidade a assimilarem novas formas de trabalho que não envolviam uma sede física. Newman (2020) corrobora esse entendimento ao afirmar que a crise do Covid-19 impactou completamente todos os segmentos, visto que se vivenciou um processo de avanço tecnológico intenso, permitindo o avanço da transformação digital além das expectativas previstas para o início da década de 2020, já que muitos profissionais foram obrigados a substituir os tradicionais escritórios pelo trabalho remoto.

Apesar de a contabilidade *online* apresentar-se como uma proposta para atender às MPEs, considerando a diminuição dos custos, a praticidade, a agilidade, a redução da burocracia, entre outros, em comparação com a contabilidade tradicional, muitos micros e pequenos empresários oferecem resistência a esse serviço, seja por receio de ter seus dados expostos na *Internet*, seja por falta de conhecimento sobre o assunto (MARTINS, 2022; SILVA, 2018; SCHIAVI; BEHR; DUARTE, 2021), ou ainda, pela pouca pessoalidade, pelo ambiente ser 100% virtual e pouca especialização dos serviços de contabilidade *online* em modelos de negócios específicos (FERREIRA, 2020).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As MPEs têm um papel fundamental na economia do país, contribuindo significativamente para a geração de renda e empregos. No entanto, muitas delas enfrentam dificuldades no que diz respeito à gestão administrativa do negócio, o que pode resultar em altas taxas de mortalidade nos primeiros anos de atuação, impactando negativamente toda a cadeia produtiva (RIBEIRO; MONTEIRO, 2022).

Muitas vezes, a mortalidade de MPEs ocorre em função de desconhecimento das ferramentas de gestão ou mesmo por falta de assessoria de um profissional de contabilidade, o que é preocupante em função da contribuição do valor agregado que as ferramentas de gestão contábil possuem (FARIA; AZEVEDO; OLIVERA, 2012). Com isso, os pequenos empresários perdem os benefícios das informações geradas pela contabilidade, que são fundamentais para o processo de gestão de seus negócios e, em geral, tomam decisões baseadas em suas próprias experiências.

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas realizada pelo Sebrae em 2020, com base em levantamento de campo e dados da Receita Federal do Brasil, o segmento de microempresários apresentou uma taxa de mortalidade de 21,6%. Para as empresas de pequeno porte (EPPs), a taxa era de 17%. O comércio foi o setor que mais fechou, com 30,2%.

Indústrias da transformação com 27,3%, serviços 26,6%, e indústria extrativa com 14,3% de encerramento. Na pesquisa, os empresários informaram que a pandemia da Covid-19 foi o fator determinante para o fechamento de empresas (HORTELÃ, 2023).

Em 2021, a taxa de mortalidade diminuiu para as microempresas, que tiveram queda de 18%, e as EPPs, 13%. Em contrapartida, o número de novas empresas cresceu cerca de 25,3% entre 2020 e 2022, em comparação com os três anos que antecederam a Covid-19 – entre 2017 e 2019 – sendo que, dos novos negócios, 94% foram iniciativas de microempreendedores (SALEME; OLIVEIRA, 2022). Muitos desses novos empreendedores, segundo os autores, são empreendedores por necessidade, ou seja, pessoas que perderam o emprego anterior e passaram a enxergar no empreendedorismo uma possibilidade de geração de renda ou mesmo uma única alternativa de sobrevivência.

As MPEs correspondem a uma ampla fatia da economia brasileira, representando 30% do produto interno bruto – PIB (IBGE, 2020) e a maior parte dos empregos formais no Brasil. Em março de 2021, essas empresas foram responsáveis pela geração de 57,9% dos empregos com carteira assinada no Brasil (SEBRAE, 2021a).

O fato de estarem presentes nos bairros de todos os municípios brasileiros e as características próprias desses segmentos, possibilitam que as empresas de menor porte sejam competitivas e de importância fundamental na sociedade e na dinâmica econômica do país. Em relação à geração de empregos formais, a importância das MPEs é ainda mais significativa para a economia (SEBRAE, 2020c). Os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país, concentrados principalmente nas atividades de comércio e de serviços. De acordo com o Sebrae (2020a), as MPEs representavam em 2017 66% dos empregos no comércio, 48% nos serviços e 43% na indústria.

Num país em crise, com pouco crescimento econômico e com milhões de desempregados, o empreendedorismo, motivado por oportunidade ou necessidade, assume um papel preponderante na economia. Portanto, a gestão desses negócios com uma assessoria contábil adequada, torna-se um fator relevante para manter a sobrevivência deles. Entretanto, não basta apenas ter motivações para abrir empresas. É preciso prepará-las para se tornarem mais competitivas e sustentáveis em longo prazo, principalmente quanto aos pequenos negócios, cujo desenvolvimento reveste-se de muitas esperanças e expectativas, pois novas empresas criam empregos, promovem a flexibilidade econômica, abrem oportunidades de ascensão social, estimulam a eficiência produtiva, a competição e a inovação (SCHUMPETER, 2021), porém, para que essas esperanças e expectativas se justifiquem, os empreendimentos recém-criados precisam prosperar.

Callado e Mello (2018) destacam que o crescimento do empreendedorismo em pequenos negócios, nos últimos anos, trouxe a necessidade de ferramentas e informações contábeis, que os auxiliem em suas decisões gerenciais para uma melhor administração e suporte em suas decisões. Para Iudícibus e Marion (2017), a contabilidade é de extrema importância para o empreendedor na administração de suas empresas. Ela coleta todos os dados mensuráveis monetariamente, registrando-os e resumindo-os em formas de demonstrações contábeis, que muito contribuem para a tomada de decisões.

Szuster *et al.* (2013) ensinam que a contabilidade, como ferramenta de gestão, oferece às MPEs inúmeras informações relevantes para o desempenho de suas atividades, no sentido de avaliar com clareza a real situação patrimonial e auxiliar no planejamento de decisões, definição de novos objetivos e metas. Ademais, destaca-se que a contabilidade tem substancial relevância, não apenas para o ganho de lucro, mas principalmente para a solução de problemas financeiros, obtenção de resultados operacionais e planejamento de uma gestão eficiente do negócio. Gonçalves e Coutinho (2018) complementam que o contador é fundamental para descrever as relações econômicas e financeiras das organizações, pois contabilidade e a gestão sempre estiveram interligadas.

Quando as informações contábeis são plenamente utilizadas, a empresa pode contribuir não somente com as obrigações fiscais e trabalhistas corretamente, mas também auxiliar no processo de tomada de decisão e fazer com que os administradores tomem medidas preventivas de modo a antecipar soluções. Assim, é fundamental que a informação contábil possua atributos a fim de promover maior qualidade das demonstrações financeiras, além de auxiliar plenamente o processo de decisão das organizações. Sebold *et al.* (2012), destaca que o escritório de contabilidade tem importância fundamental nesse processo, pois fornece suporte aos negócios, sendo importante, principalmente, pelo vínculo consultivo/gerencial.

Desse contexto emerge a contabilidade *online* como opção para o pequeno empresário. Essa modalidade de prestação de serviços contábeis, segundo Lombardo e Duarte (2017), surgiu por volta do ano de 2012, com a proposta de baixo custo, em comparação com a contabilidade tradicional e a promessa de automatizar os serviços prestados pelos escritórios de contabilidade. Iniciou-se, assim, o processo de inovação e disrupção dos escritórios tradicionais, que precisavam se reinventar e buscar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes, oferecendo serviços a preços reduzidos.

Desse modo, a contabilidade avançou alinhada com o desenvolvimento econômico e tecnológico, oferecendo condições de trabalho mais favoráveis (COSENZA; ROCCHI, 2014). Segundo Manes (2020), o modelo de serviço *online* agrega conceitos de automatização,

inteligência artificial e análise de dados e, conseqüentemente, melhora a produtividade, a agilidade e a eficiência, e traz muitos benefícios, tanto ao escritório contábil quanto aos gestores MPEs, como por exemplo: otimização dos serviços contábeis por meio da *Internet* e *softwares online*, resultando em agregação de valor ao cliente e um diferencial competitivo para ambas as partes.

No entanto, muitos micro e pequenos empresários oferecem resistência à utilização da contabilidade *online*. Estudos realizados por Martins (2022) mostram que a maioria das MPEs, cerca de 78%, utiliza a contabilidade tradicional. Sua pesquisa mostrou que os gestores dessas empresas possuem o receio de ter seus dados expostos na *Internet*, e preferem o atendimento em local físico.

O estudo de Silva (2018) concluiu que, mesmo que contabilidade *online* tenha melhorado substancialmente a troca de informações e a qualidade dos serviços, ainda existem micro e pequenos empresários que não aceitam o modelo, pelo fato de não terem acesso à tecnologia, por falta de conhecimento sobre o assunto e até mesmo por insegurança, diante do lançamento da documentação na plataforma *online*. Nessa linha, o estudo de Schiavi, Behr e Duarte (2021) concluíram que, apesar de muitas oferecem contabilidade *online* no mercado atualmente, os modelos tradicionais ainda estão sendo pouco afetados, conforme destacado pelos micro e pequenos empresários entrevistados em sua pesquisa.

De forma complementar, deste quadro emerge outra questão que merece atenção, tal como os critérios que possam fundamentar o processo decisório dos gestores de MPEs quanto à escolha entre serviços de contabilidade online e escritório tradicional, para a melhor gestão de seus negócios. Tais aspectos demandam um processo de escolha, de decisão sobre o que e como decidir (GOMES; LINS, 1999).

A crescente complexidade nas decisões organizacionais tem levado ao desenvolvimento de técnicas que auxiliem gestores na escolha de alternativas que envolvem múltiplos critérios. Para fundamentar essas decisões, especialmente diante da subjetividade de critérios como experiência e conhecimento, a técnica de Análise Multicritério, surgida na década de 1960, é destacada por possibilitar a avaliação comparativa de projetos com múltiplos critérios, mesmo em cenários complexos, oferecendo apoio concreto ao tomador de decisões e reduzindo erros (RODRIGUES; BOWERS, 1996).

Entre os métodos de análise multicritério, o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), criado por Tomas L. Saaty nos anos 1970, é enfatizado neste estudo. Este método organiza problemas em níveis hierárquicos qualitativos e quantitativos (objetivos, critérios, subcritérios e alternativas) e segue três etapas: estruturação do problema, definição de prioridades e

verificação de consistência lógica (SANTOS; VIAGI, 2009). O AHP ajuda a responder sobre preferências, alternativas e importância dos critérios, auxiliando na escolha da melhor solução (SAATY, 1997; AZEVEDO *et al.*, 2014), podendo ser aplicado para analisar serviços de contabilidade, comparando opções *online* e tradicionais, com base nos critérios definidos pelos gestores de MPEs. Seu uso é particularmente relevante para essas empresas, que frequentemente enfrentam restrições de recursos e necessitam otimizar decisões estratégicas.

Uma das principais vantagens do AHP em relação a outras ferramentas de análise multicritério é sua capacidade de integrar fatores subjetivos e objetivos, permitindo que gestores ponderem critérios como custo, confiabilidade, eficiência e suporte ao cliente em serviços de contabilidade (GOMES; LINS, 1999). Além disso, o método possibilita mensurar a consistência nas avaliações, reduzindo o risco de decisões incoerentes.

O uso do AHP faz sentido para MPEs, pois essas empresas geralmente possuem estruturas gerenciais menos robustas, demandando ferramentas acessíveis e eficazes que contribuam para decisões estratégicas. No caso da escolha entre serviços de contabilidade *online* e tradicional, o AHP permite considerar critérios fundamentais, como custo-benefício, adequação às necessidades do negócio e suporte técnico. Assim, oferece uma análise completa e confiável para identificar a opção mais alinhada aos objetivos organizacionais.

Portanto, o método AHP se destaca como uma ferramenta prática, eficaz e alinhada às necessidades dos pequenos negócios, sendo ideal para decisões estratégicas que impactam diretamente a gestão financeira e operacional das MPEs.

Partindo da necessidade de definir o problema norteador deste estudo, buscou-se explicá-lo, considerando que ele versa sobre serviços contábeis prestados por empresas de contabilidade *online* e por escritórios de contabilidade tradicionais, como fonte de informações gerenciais úteis aplicadas ao processo tomada de decisão, gestão e controle nas micro e pequenas empresas.

De modo complementar, considerando a importância em se estudar ambientes emergentes e com limitações de infraestrutura e marcados por fortes desigualdades socioeconômicas, além de menor acesso à ciência, tecnologia e inovação, a orientação metodológica adotada nesta pesquisa busca investigar a seguinte questão: **como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais?**

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar os critérios relevantes para gestores de MPEs em regiões emergentes ao escolherem entre contabilidade *online* e serviços tradicionais, incluindo fatores como custo, qualidade, flexibilidade e suporte personalizado;

b) Aplicar o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para hierarquizar e comparar as opções de serviços de contabilidade *online* e tradicionais com base nos critérios a serem identificados;

c) Analisar a percepção dos gestores de MPEs sobre as vantagens e desvantagens de cada tipo de serviço contábil à luz dos resultados obtidos pela aplicação do AHP;

d) Identificar, por meio do método AHP, a melhor alternativa entre serviço de contabilidade *online* e de escritório tradicional, com base no julgamento dos critérios realizado pelos micro e pequenos empresários entrevistados;

e) Propor condutas para a tomada de decisão dos gestores de MPEs, com base no método AHP, que auxiliem na escolha do serviço de contabilidade que melhor atenda às suas necessidades.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa nasceu da necessidade de investigar a preferência de gestores de MPEs de regiões emergentes por serviços prestados por escritórios de contabilidade, como fonte de informações gerenciais úteis aplicadas ao processo tomada de decisão. Atualmente, os serviços contábeis são prestados por escritórios de contabilidade *online* e por escritórios de contabilidade tradicionais.

Em ambientes emergentes de forte competição, em crescimento e em constante mudanças, MPEs buscam cada vez mais, por meio de práticas gerenciais, desenvolver

dinâmicas de gerenciamento para conquistar seus espaços, requerem informações confiáveis, fidedignas e oportunas, além de controles precisos sobre o negócio para as tomadas de decisões, as quais não podem ser baseadas meramente na intuição ou experiências dos gestores. Essas informações são indispensáveis ao processo decisório de todo tipo de organização, especialmente para MPEs em ambientes com limitações de infraestrutura, com fortes desigualdades socioeconômicas e menos acesso à ciência, tecnologia e inovação.

Arnold e Quelch (1998) definem um mercado emergente como uma economia em crescimento com renda *per capita* baixa a média. O incentivo ao empreendedorismo convencional por meio de medidas governamentais desempenha um papel essencial na promoção do crescimento e do desenvolvimento econômico, devido ao impacto inclusivo e redutor de desigualdades que a ação empreendedora possui (HART, 2003), podendo também influenciar significativamente no aumento da produtividade, na inovação, na criação de novos mercados e na transformação econômica por meio da geração de emprego e de riqueza (ERKEN; DONSELAAR; THURIK, 2018).

A desigualdade de renda e a pobreza têm sido amplamente estudadas como questões prioritárias para entidades como a Organização das Nações Unidas (ONU), assim como outras questões sociais relacionadas a elas, e os impactos negativos também têm sido alvo de investigação por especialistas de diferentes áreas. Da mesma forma, as opções para lidar com esses problemas estruturais resultantes do modelo de acumulação de nossa sociedade têm sido analisadas, e suas potenciais soluções têm sido avaliadas. Dentro dessa perspectiva, o empreendedorismo representa uma resposta à vulnerabilidade social e econômica e uma alternativa ao desemprego, especialmente nas regiões em desenvolvimento (DEGEN, 2008).

Além de impulsionar a economia de forma progressiva, a ação empreendedora, especialmente em pequenos negócios, também pode ter como objetivo a busca pela solução de problemas sociais. Dessa maneira, além dos modelos de negócios com orientação para mercados já reconhecidos, o empreendedorismo pode contribuir para a criação de riqueza, o aumento da eficiência econômica e a geração de novos postos de trabalho, ao mesmo tempo em que se empenha em solucionar outros desafios. Essas iniciativas empreendedoras visam alcançar a sustentabilidade financeira e ao mesmo tempo promover impacto social (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010).

Nesse contexto, observa-se a importância desses micro e pequenos empreendedores, cuja presença frequente nos diversos bairros de todas as cidades brasileiras e as particularidades inerentes a esses setores os tornam de fundamental importância na dinâmica social, com criação de empregos e desenvolvimento local com a promoção da erradicação das

desigualdades relacionadas à habitação, segurança, educação, transporte, cultura, saneamento, saúde, e assistência social. Apesar dessa importância e do papel fundamental que as MPEs tem para economia regional e para o país, contribuindo significativamente para a geração de renda e postos de trabalho, muitas delas enfrentam desafios relacionados à gestão financeira e contábil, o que contribui para as elevadas taxas de encerramento das atividades nos primeiros anos de vida, prejudicando toda a sua contribuição positiva à cadeia produtiva (RIBEIRO; MONTEIRO, 2022).

Pesquisas mostram que os gestores desses segmentos de negócio enfrentam muitas dificuldades na utilização de ferramentas gerenciais para a gestão do patrimônio e o controle das atividades de suas empresas (RODRIGUES, 2023; CNDL, 2022; RIBEIRO; MONTEIRO, 2022; SANTOS, DOROW; BEUREN, 2016; GONÇALVES; LOSILLA, 2017; FERNANDES; GALVÃO, 2016; MONTEIRO; BARBOSA, 2011; SILVA *et al.*, 2010; CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). Muitos desses problemas poderiam ser reduzidos com o uso de instrumentos gerenciais adequados. Para Fragoso e Espinoza (2017) e Paula *et al.* (2015), os gestores precisam estar embasados em informações úteis, tempestivas e confiáveis. Para tanto, os escritórios de contabilidade procuram atender as variadas necessidades de seus clientes, com resultados precisos, rápidos e confiáveis, para que eles conduzam seus negócios e tomem medidas preventivas de modo a antecipar soluções.

As tecnologias digitais estão sendo cada vez mais utilizadas em diversas áreas, principalmente nos escritórios de contabilidade, que têm uma base tradicional e regulamentada (SCHIAVI *et al.*; 2020). Eles passaram por um importante processo de inovação e disrupção, por meio de contabilidade *online*, oferecendo serviços com maior produtividade, agilidade e eficiência, atributos que são fundamentais para o tomador de decisões de negócios de qualquer porte, principalmente os pequenos.

Não obstante, algumas pesquisas mostram que muitos micro e pequenos empresários ainda relutam em utilizar a contabilidade *online*, seja por insegurança a questões relacionadas à tecnologia, seja pela falta de conhecimento sobre o assunto, ou até mesmo pela preferência de atendimento de um contador em local físico (MARTINS, 2022; SILVA, 2018; SCHIAVI; BEHR; DUARTE, 2021). Há uma extensa lista de estudos sobre pequenas empresas e a utilização de serviços contábeis prestados por escritórios de contabilidade. O Quadro 1 apresenta alguns desses trabalhos.

Quadro 1: Estudo sobre MPEs e a utilização se serviços de escritórios de contabilidade.

Autores	Artigo	O que se discute
Nascimento e Jones (2023)	Percepção de micro e pequenos empreendedores quanto aos serviços contábeis terceirizados para fins de controle interno	A percepção de micro e pequenos empreendedores quanto à prestação de serviços contábeis de um escritório de localizado na cidade de Catalão/GO.
De Souza e Zouain (2023)	A contabilidade como suporte à gestão de micro e pequenas empresas em tempos de Covid-19	Os efeitos da pandemia da Covid-19 impactaram o suporte à gestão oferecido pelos escritórios de contabilidade aos seus clientes micro e pequenos empresários.
Reis, Beiruth e Soares (2022)	Qualidade na prestação de serviço e a satisfação dos clientes de escritórios de contabilidade	A relação entre as dimensões da qualidade da prestação de serviço e a satisfação dos clientes de escritórios de contabilidade.
Schiavi, Behr e Duarte, 2021	Potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil: estudo de caso com empresas brasileiras	As características de potenciais modelos de negócios disruptivos existentes no mercado contábil brasileiro, em função das constantes mudanças ocorridas com o advento das novas tecnologias nos negócios.
De Quadros <i>et al.</i> (2021)	Potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil: Estudo de caso com empresas brasileiras	A percepção de clientes pequenos e médio empresários em relação à proposta de valor entregue a partir dos serviços contábeis prestados por escritórios com estruturas e características diferentes.
Schiavi <i>et al.</i> , 2020	No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais.	A capacidade de inovação das empresas contábeis no mercado brasileiro, a partir do uso de tecnologias digitais, tendo como base as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação.
Alves <i>et al.</i> (2020)	Ambiente de negócios da contabilidade: uma análise comparativa dos escritórios tradicionais e startups de contabilidade superior tecnológico	O comparativo dos escritórios tradicionais e Startups de contabilidade em relação à prestação de serviços.
Santos <i>et al.</i> , 2018	Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade.	A verificação dos instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte de uma empresa de serviços contábeis.
Brandão e Buesa (2013)	O Papel do escritório contábil consultoria versus serviços tradicionais: estudo de caso em empresas de Vargem Grande Paulista	Se os escritórios contábeis, além dos serviços tradicionais também prestam serviços de consultoria aos seus clientes MPEs.
Stroeher e Freitas (2008)	O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas.	Os requisitos e as características dos dados contábeis fornecidos por escritórios de contabilidade, e descrever seu uso para a tomada de decisões organizacionais em pequenas empresas.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Como se percebe, a literatura não trata especificamente sobre a aplicação de um método multicritério de tomada de decisão que possa fundamentar o processo decisório de escolha pelos gestores de MPEs, com base na análise comparativa entre critérios e suas

alternativas, com o propósito de contribuir com informações contábeis relevantes e com a tomada de decisões desses gestores.

Para auxiliar e melhorar as tomadas de decisões dos gestores, desenvolveram-se tecnologias para fundamentá-las, especialmente diante da subjetividade de critérios como experiência e conhecimento. A técnica de Análise Multicritério, surgida na década de 1960, é destacada por possibilitar a avaliação comparativa de projetos com múltiplos critérios, mesmo em cenários complexos, oferecendo apoio concreto ao tomador de decisões e reduzindo erros.

Assim, pretende-se, em decorrência dessa lacuna acadêmica, que esta pesquisa amplie o conhecimento teórico-conceitual sobre o tema e ofereça aos micro e pequenos empresários uma melhor compreensão, com base na aplicação do método AHP, de como identificar a melhor alternativa de assessoramento contábil, seja por meio de serviços contábeis prestados por escritórios de contabilidade *online* ou por escritórios de contabilidade tradicionais, que lhes proporcione melhor produtividade, agilidade e eficiência na gestão.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta tese procurou-se verificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais, abrangendo MPEs do município de Duque de Caxias, no Rio de Janeiro.

A escolha da Baixada Fluminense justifica-se por alguns motivos, conforme dados do Sebrae (2016):

- a) A Baixada Fluminense responde por cerca de 11% do PIB do estado do Rio de Janeiro;
- b) O município de Duque de Caxias apresenta o maior PIB da região (mais de R\$ 25 bilhões), ou seja, cerca de 70% do PIB da Baixada II;
- c) Duque de Caxias é um município que possui um enorme potencial no campo de micro e pequenas empresas na área de comércio e serviços. Esse município, em particular, tem a maior receita da região e ocupa a quarta colocação no Estado. Isso mostra o enorme potencial de investimentos e crescimento de MPEs na região, corroborando assim com o desenvolvimento econômico do Estado e contribuindo significativamente para a geração de renda e empregos.

O caminho metodológico justifica-se pela necessidade de investigar a preferência de gestores de MPEs por serviços prestados por escritórios de contabilidade, como fonte de informações gerenciais úteis aplicadas ao processo tomada de decisão. A informação contábil é vital para a tomada de decisão das pequenas empresas em seu processo de continuidade, pois está associada aos resultados positivos que são gerados (SANTOS, DOROW; BEUREN, 2016; MOURA; PEREIRA; RECH, 2016).

No entanto, muitas vezes, a mortalidade de MPEs ocorre em função de desconhecimento das ferramentas de gestão ou mesmo por falta de assessoria de um profissional de contabilidade, o que é preocupante em função da contribuição do valor agregado que as ferramentas de gestão contábil possuem (FARIA; AZEVEDO; OLIVERA, 2012).

Os construtos essenciais para a análise foram obtidos na literatura sobre o tema (SAATY, 1987, 1991, 1997; CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014), juntamente com as entrevistas conduzidas com gestores de MPEs do município de Duque de Caxias/RJ.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, foi apresentada a temática do estudo e introduzidos alguns pontos da pesquisa, contextualizando o problema, o objetivo da tese, a justificativa, a delimitação da pesquisa e estrutura da pesquisa de tese.

O referencial teórico, no capítulo dois, explora o estado da arte sobre o empreendedorismo e MPEs, a contabilidade para MPEs sob o enfoque normativo, a gestão da informação em MPEs, a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para MPEs, a transformação digital dos serviços de contabilidade, escritório de contabilidade tradicional, contabilidade *online*, qualidade na prestação de serviços, o processo de tomada de decisão com o uso do método AHP.

A metodologia foi descrita no 3º capítulo, no qual são apresentadas as explicações sobre métodos e técnicas de pesquisa, além da construção, bem como a validação do instrumento, definição da amostra e procedimentos de coleta e análise dos dados. O 4º capítulo é a análise dos dados, no qual ocorre a validação deles com a aplicação do método AHP. No capítulo cinco são apresentadas as conclusões e considerações finais da tese, bem como contribuições e futuras aplicações com os resultados da pesquisa. Ao final, são apresentadas as referências que compuseram todo o trabalho, além dos seus apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a teoria e os conceitos que relacionam diferentes temas de forma harmoniosa, mostrando como eles se relacionam. Inicialmente, é discutido o empreendedorismo em micro e pequenas empresas, seguido pela abordagem da contabilidade para micro e pequenas empresas sob o enfoque normativo, gestão da informação em micro e pequenas empresas, contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas, a transformação digital dos serviços de contabilidade, escritório de contabilidade tradicional, contabilidade *online* – *startups* de serviços contábeis, qualidade na prestação de serviços e, por fim, o processo de tomada de decisão com o uso do método AHP.

2.1 EMPREENDEDORISMO EM MPEs E O AMBIENTE CONTÁBIL

Iniciar e administrar novos negócios é um processo vital em qualquer economia dinâmica. Novos negócios trazem novos empregos, aumento de renda e valor agregado, muitas vezes introduzindo novas ideias, tecnologias e produtos para a sociedade (GEM, 2022). De acordo com Hill e Shay (2022), empreender significa iniciar ou administrar seu próprio negócio, que pode ser comprar e vender produtos ou prestar um serviço, entre uma infinidade de outras atividades empresariais.

A intenção pode ser complementar uma renda, prestar um serviço comunitário ou construir um grande negócio global. Nesse sentido, os empreendedores tomam uma decisão pessoal de iniciar um negócio influenciados por suas próprias atitudes e percepções, as quais podem ser derivadas ao fato de conhecer diretamente outro empreendedor, à sua visão de novas oportunidades de negócios locais e por julgarem que iniciar um negócio é algo fácil. Ademais, segundo Mickiewicz e Kaasa (2020), a decisão de abrir um negócio pode ser influenciada pela sua autoconfiança, no entanto, muitas intenções podem ser restringidas pelo medo do fracasso.

O empreendedorismo é considerado a forma mais adequada para solucionar as questões socioeconômicas existentes no país. Portanto, é preciso estimular o desenvolvimento da criatividade dos empreendedores para que eles produzam bens e serviços essenciais à população (DEGEN, 2009). Nos últimos anos, o empreendedorismo cresceu rapidamente e tem se introduzido de forma fundamental no contexto econômico brasileiro, garantindo uma economia de livre mercado e reduzindo as disparidades regionais. Sua grande capacidade de

adaptação às mudanças permite reagir rapidamente às demandas do mercado e à incorporação de tecnologias inovadoras (ANTONIK, 2016).

No contexto brasileiro, as pequenas empresas são classificadas de acordo com os seguintes portes: Microempreendedor Individual - MEI, Microempresa - ME e Pequena empresa - EPP, representam grande parte da movimentação econômica brasileira, respondendo por cerca de 30 % do produto Interno Bruto - PIB (IBGE, 2020) e 90 % do número de empresas do país - Tabela 1, revelando que o empreendedorismo, por tendência natural ou por necessidade, assume papel preponderante na economia. Assim, administrar esses negócios com uma orientação contábil adequada pode ser um fator relevante para a manutenção de sua sobrevivência.

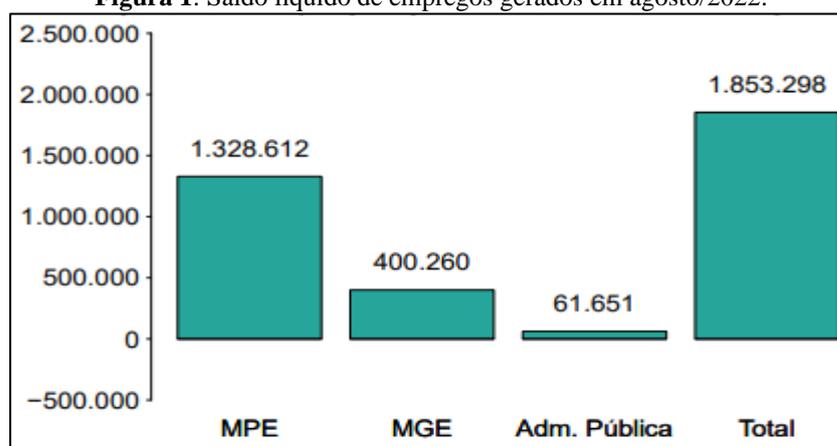
Tabela 1: Número de Empresas por Porte no Brasil.

Porte	Nº Empresas	%
MEI	9.810.483	51%
ME	6.586.497	34%
EPP	896.336	5%
Demais	1.934.709	10%
Total	19.228.025	100%

Fonte: SEBRAE (2020b) com base dados da RFB de 11/05/2020.

Em termos de geração de empregos formais, o valor das MPE para a economia é ainda mais importante. As pequenas empresas respondem por mais da metade desses empregos no país e concentram-se, principalmente, nas atividades de comércio e serviços, estando presentes também no setor industrial. Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (2022) mostram que o Brasil superou a marca de 1,85 milhão de empregos gerados até agosto de 2022, sendo que as MPEs responderam por 1,328 milhão (71,7 %). Já as médias e grandes empresas geraram 400 mil (21,5%) postos de trabalho, conforme o Figura 1.

Figura 1: Saldo líquido de empregos gerados em agosto/2022.



Fonte: CAGED/SEBRAE (BRASIL, 2022).

Esses números comprovam que as pequenas empresas são o segmento que oferece melhores condições para reagir ao desafio da criação de emprego no país, à semelhança do que acontece em outras economias (MELLES, 2022a). O autor menciona que esse grupo de empresas sempre foi muito significativo para a economia do país e ganhou ainda mais força após a aprovação da Lei Complementar nº 123 – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 2006), que tem o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas e do microempreendedor individual – MEI.

Os dados positivos de emprego e renda gerados pelas MPEs legitimam a necessidade de incentivar e capacitar esse ramo de negócio. Apesar do desaquecimento da economia provocado pela pandemia da Covid-19, ocorrido recentemente, dados do relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), elaborado pelo Sebrae em conjunto com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBPQ, estimou que 50 milhões de brasileiros tinham planos de abrir o próprio negócio nos próximos três anos. Desse total, dois terços apresentaram tendência natural para empreender e os demais, por necessidade (SEBRAE, 2021b).

Visto que o empreendedorismo é um motor chave do desenvolvimento econômico e uma fonte vital de novos empregos, os Governos de todo o mundo têm dado uma atenção especial, principalmente aos pequenos empreendedores, a fim de reparar as economias nacionais na era pós-pandemia (GEM, 2022). O aquecimento da economia em muitos setores motivou os brasileiros a abrirem novos negócios. No passado recente, muitos empreendedores tomavam essa decisão apenas por pura necessidade e abriam empresas quando não encontravam trabalho (ANTONIK, 2016). Hoje, pode-se dizer que as MPEs se tornaram os motores da economia brasileira (MELLES, 2022b) e dominam o universo produtivo brasileiro (CASTOR, 2009).

A maioria desse grupo expressivo de negócios é formada por Microempreendedores Individuais – MEI, profissionais que decidiram apostar no empreendedorismo, e que hoje já são 11,5 milhões espalhados por todo o país. No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, somam 6 milhões e 1 milhão de CNPJs – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, respectivamente (MELLES, 2022b).

As MPEs representam a espinha dorsal da economia brasileira (RIBEIRO; MONTEIRO, 2022; MELLES, 2022a; COSTA *et al.*, 2020; SEBRAE, 2020c; VAZ; ESPEJO, 2015). No contexto dinâmico e competitivo do mercado atual, a contabilidade assume um papel crucial para o sucesso e a sustentabilidade das MPEs, transcendendo a mera obrigação legal e se tornando uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões e o crescimento sustentável. A contabilidade é uma ferramenta imprescindível para a gestão financeira e tomada de decisões nas empresas, independentemente do seu porte. Nas MPEs, Marion (2022) enfatiza a necessidade de informações claras e precisas para subsidiar o processo decisório dos gestores. Ao longo dos anos, a contabilidade nas MPEs brasileiras passou por uma significativa evolução, marcada por uma combinação de fatores, incluindo mudanças legislativas, avanços tecnológicos e a internacionalização das normas contábeis.

Desde a promulgação da Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei do Simples Nacional, as MPEs brasileiras têm desfrutado de um regime tributário simplificado e mais favorável. Isso trouxe consigo uma demanda crescente por serviços contábeis que atendam às necessidades específicas desse segmento, levando os profissionais da área a adaptarem suas práticas e técnicas.

Borges e Miranda (2011) argumentam que há décadas a tecnologia da informação vem revolucionando e alterando rotinas na área contábil, melhorando as operações de serviços e atendimento ao cliente, sendo a principal e maior transformação a criação de Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), o qual exige que contadores e demais profissionais da área se capacitem e adquiram conhecimentos sobre o assunto, incluindo planejamento estratégico e gestão, pois aqueles que não acompanharem essa evolução tecnológica correm o risco de serem superados pelos concorrentes.

Com o avanço da tecnologia, observa-se uma tendência crescente de adoção de sistemas de contabilidade informatizados e *softwares* de gestão financeira específicos para MPEs. Rodrigues e Marques (2018) discutem o impacto da tecnologia da informação na contabilidade das MPEs, destacando os benefícios da automação de processos e a integração de dados para a eficiência e aprimoramento dos controles internos.

Além disso, a internacionalização das normas contábeis, sobretudo com a convergência aos padrões internacionais de contabilidade (IFRS), também influenciou a prática contábil nas MPEs brasileiras. Para Nascimento e Cintra (2023), os desafios e as oportunidades decorrentes desse processo de harmonização contábil, demandou a capacitação dos profissionais e a adaptação dos sistemas de informação contábil.

Ressalta-se, portanto, que a combinação desses fatores desempenha um papel fundamental ao fornecer subsídios teóricos e práticos para aprimorar a gestão financeira e contábil dessas organizações, contribuindo, assim, para o seu desenvolvimento sustentável.

2.1.1 As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro

Internacionalmente não há um consenso sobre o conceito de micro, pequenas e médias empresas, tendo em vista as diferenças entre os países, a sua população de empresas e suas economias (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018). Na União Europeia, por meio da iniciativa *Small Business Act* para a Europa (DEGAE, 2022), que reconhece o alto nível de importância das pequenas e médias empresas na promoção do reforço do crescimento, competitividade sustentável, inovação, inclusão social e emprego na economia europeia, estabeleceu-se alguns critérios de políticas públicas para a definição dessas empresas.

Segundo Guimarães, Carvalho e Paixão (2018), a necessidade de uma definição para a União Europeia nasceu do receio de que a sua falta acarretasse a aplicação de políticas diferentes e conseqüentes distorções na concorrência entre as empresas dos países que compõem a Comunidade Europeia. Assim, considera-se o tamanho da empresa em termos de pessoal empregado, faturamento e a estrutura de propriedade da empresa, tendo em vista os recursos que ela poderá ter a sua disposição.

Em conformidade com essa definição, o Gabinete de Estatísticas da União Europeia (EUROSTAT, 2011) definiu os seguintes critérios em função das estatísticas estruturais das empresas europeias: grandes empresas – 250 pessoas ou mais; médias empresas – de 50 a 249 pessoas; pequenas empresas – de 10 a 49 pessoas; e microempresas – menos de 10 pessoas.

No Brasil, a definição de micro e pequena empresa pode variar dependendo do critério de cada órgão governamental ou bancos de fomento – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas (Sebrae), Receita Federal do Brasil (RFB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Lei Complementar nº 123/2006 – conforme Quadro 2. Portanto, a classificação como Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte

(EPP) depende dos critérios considerados por essas instituições, incluindo sociais, econômicos, jurídicos e tributários (CORONADO, 2012; LEMES JÚNIOR; PISA, 2019).

Quadro 2: Caracterização das MPes

Entidade	Segmento	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte
Lei Complementar nº 123/2006 (art. 3º)	Indústria, comércio e serviços	Faturamento anual até R\$ 360 mil	Faturamento anual acima de R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
SEBRAE	Indústria	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados
	Comércio e serviços	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados
RFB	Indústria, comércio e serviços	Faturamento anual até R\$ 360 mil	Faturamento anual acima de R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões
BNDES	Indústria, comércio e serviços	Faturamento anual até R\$ 360 mil	Faturamento anual acima de R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O BNDES classifica o porte das empresas conforme a receita operacional bruta anual ou conforme a renda anual, no caso de pessoa física, permitindo a atuação adequada às características de cada segmento. Para as micro, pequenas e médias empresas, o apoio é considerado prioritário pelo BNDES, oferecendo condições especiais com o intuito de facilitar o acesso dessas empresas ao crédito (BNDES, 2022).

Além dos valores estipulados de faturamento para fins de classificação de ME e EPP, a Receita Federal do Brasil determina que, para o Microempreendedor Individual – MEI – que é um CNPJ com apenas um empregado, o faturamento anual seja de até R\$ 81.000,00. O MEI restringe-se a uma lista de atividades permitidas a ele.

O Ministério da Economia disponibiliza mensalmente no seu portal, por meio do Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho – PDET, dados da geração de emprego no Brasil, oriundos do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial. A aplicação da metodologia de classificação de porte tem por base o setor econômico e a faixa de empregados das empresas. O Sebrae (2022) adota esta metodologia aplicando critérios definidos na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar nº 123/2006). Desse modo, o porte do estabelecimento é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica (SEBRAE, 2013).

As empresas, como as pequenas, enfrentam problemas para competir no mercado e gerar o rendimento desejado com seus negócios. Os empresários reclamam de processos

complexos e burocráticos da legislação, da carga tributária excessiva, da alta taxa de juros, da falta de recursos e outros fatores que dificultam muito o alcance das metas de lucratividade da empresa (IUDÍCIBUS; MARION, 2017).

No entanto, pela Lei nº 123/2006, as MPEs gozam de um regime diferenciado e favorecido com recolhimento unificado dos impostos devidos à União, Estados, Distrito Federal e Municípios; acesso ao crédito e ao mercado, incluindo preferência para a compra de bens e serviços públicos pelo Governo, além de um tratamento diferenciado ao cumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e obrigações acessórias (art. 1º, LC nº 123/2006). Esta Lei Complementar instituiu o Simples Nacional (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), e contribuições das ME e EPP, e estabeleceu normas relativas ao tratamento diferenciado e favorecido às MPEs no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Dessa forma, essas empresas têm acesso a diversas vantagens, como: redução de custos trabalhistas; acesso ao crédito e ao mercado com preferência, inclusive, na aquisição de bens e serviços pelo poder público, por meio de licitações públicas; ao cadastro nacional único dos contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146 da Constituição Federal (BRASIL, 1988); e redução da tributação, comparado a outros regimes tributários e inclusão de oito tributos em uma única forma de cálculo e pagamento (NEVES, 2014).

De acordo com Silva, V. (2020), a participação ativa das pequenas empresas na economia brasileira, possibilitada pelas mudanças na legislação, tem beneficiado muito esse grupo de empresários. Fiek e Loose (2017) destacam que as MPEs ganharam espaço na economia brasileira, tendo o reconhecimento do poder público graças ao seu grande impacto econômico e desenvolvimento. Os autores comentam ainda que, embora o governo tenha multiplicado os planos estruturantes das MPEs há mais de 45 anos, apenas recentemente elas transpassaram a receber uma atenção compatível com sua participação na economia. Cavalcante e Schneiders (2008) complementam que à medida que as PMEs vão evoluindo, conquistando seus espaços e se adaptando em termos de qualidade, conhecimento, agilidade e planejamento estratégico, de forma rápida e segura, elas se tornam peças fundamentais em um mercado de trabalho tão competitivo e inóspito para elas.

2.1.2 As micro e pequenas empresas no contexto da Baixada Fluminense

A região da Baixada Fluminense, que faz parte da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, abrange 13 municípios. Possui 3,7 milhões de habitantes, o equivalente a 23% da população do estado do Rio de Janeiro, sendo que 2,1 milhões moram na Baixada Fluminense I e 1,6 milhão, na Baixada Fluminense II (SEBRAE, 2016).

De acordo com o Observatório Regional Sebrae/RJ, fazem parte da Baixada Fluminense I os seguintes municípios: Belford Roxo, Itaguaí, Japeri, Mesquita, Nilópolis, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados e Seropédica. Os municípios de Duque de Caxias, Guapimirim, Magé e São João de Meriti fazem parte da Baixada Fluminense II. O Observatório Sebrae/RJ é uma iniciativa do Sebrae/RJ baseada na sistematização, no monitoramento, na análise e na disseminação de informações ligadas ao ambiente dos pequenos negócios do estado do Rio de Janeiro.

Nas regiões mais carentes, de baixa renda, como por exemplo a Baixada Fluminense, dados da RFB mostram o total de estabelecimentos ligados ao ambiente dos pequenos empresários, com registro ativo em 2023 na Baixada Fluminense (RJ), conforme Tabela 2:

Tabela 2: Número de empresas por porte: Baixada Fluminense/RJ

	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Microempresa (ME)	Microempresário Individual (MEI)	Outros*	Total
Baixada Fluminense I	4.802	33.362	117.964	12.472	163.630
Baixada Fluminense II	5.392	32.542	96.861	10.391	145.186
Total	10.194	65.904	214.855	22.863	313.816
Percentual	3,25%	21%	68,47%	7,29%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de Data MPE Brasil (2024)

* Corresponde a associações privadas, organizações religiosas, sociedade empresária limitada, condomínios de edifícios, sociedades anônimas abertas e fechadas, entre outros.

De acordo com dados do Sebrae (2016), na região da Baixada Fluminense, o município mais populoso de toda a região é o de Duque de Caxias, seguido de Nova Iguaçu. Esses municípios contam com a 2ª e a 1ª maior área territorial, respectivamente (468 km² e 519 km²).

Dados da RFB mostram o total de estabelecimentos ligados ao ambiente dos pequenos empresários, com registro ativo em 2023 em Duque de Caxias (RJ), conforme Tabela 3:

Tabela 3: Número de empresas por porte: Duque de Caxias/RJ

	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Microempresa (ME)	Microempresário Individual (MEI)	Outros*	Total
Duque de Caxias	3.562	18.987	53.296	6.471	82.316
Percentual	4,33%	23,07%	65,75%	7,86%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de Data MPE Brasil (2024)

* Corresponde a associações privadas, organizações religiosas, sociedade empresária limitada, condomínios de edifícios, sociedades anônimas abertas e fechadas, entre outros.

Quanto ao número de empregados com carteira assinada, a região da Baixada Fluminense II em 2021 teve 243.965 empregados cadastrados. Por sua vez, a cidade de Duque de Caxias teve, no mesmo período, 151.521 empregados cadastrados, representando 62,11% do total dessa área.

Apesar desses números, a Baixada Fluminense possui indicadores de pobreza e renda piores do que os do estado do Rio de Janeiro, já que conta com PIB *per capita* e renda domiciliar *per capita* inferiores e maior percentual de pobres. A Baixada Fluminense responde por cerca de 11% do PIB do estado do Rio de Janeiro, além disso, este estado possui um PIB *per capita* que não é alcançado por nenhum dos municípios da Baixada Fluminense, à exceção de Itaguaí, que supera a média estadual, sobretudo em função das atividades relacionadas ao porto e seus desdobramentos.

Dados do Sebrae (2016) apontam que na Baixada Fluminense, serviços e comércio (53,9%) e administração pública (30,5%) têm maior representatividade no Valor Adicionado Bruto (VAB) da região em relação ao Estado, cujos percentuais são inferiores: 51,2% e 17,8%, respectivamente. Duque de Caxias é o município da Baixada em que serviços e comércio possui a maior participação relativa em termos de VAB: 67,6%.

Em relação às finanças públicas, os municípios da Baixada Fluminense registram despesas maiores que as receitas arrecadadas, com exceção de Japeri, Queimados e Magé. Duque de Caxias, apesar de possuir a maior receita da região, a 4ª maior do estado do Rio de Janeiro, está entre as 15 menores receitas per capita (78ª posição no *ranking* estadual), dado o tamanho expressivo de sua população. Este município também comporta a maior receita da região, pois recebe o maior aporte em royalties de petróleo (SEBRAE, 2016).

2.2 NORMAS CONTÁBEIS VOLTADAS PARA MPES

A Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das organizações, por meio de registro, classificação, demonstração expositiva, análise e

interpretação desses fatos, a fim de oferecer informações e orientação para a tomada de decisões sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial (FRANCO, 1996).

Para as MPEs, em 2012, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC – publicou a Interpretação Técnica Geral 1000 – ITG 1000, pela Resolução CFC nº 1.418/12, modelo contábil para microempresa e empresa de pequeno porte, pela Resolução CFC nº 1.418/12. Segundo Almeida *et al.* (2014), esta norma era um guia de orientação para os profissionais contábeis que prestam serviços a empresas de pequeno porte. No entanto, em dezembro de 2021, o CFC publicou duas normas distintas, a NBC TG 1001 e a NBC TG 1002, que tratam das pequenas empresas e das microempresas, respectivamente. Segundo Molter (2022), os pequenos negócios constituem mais de 90% das pessoas jurídicas no Brasil. Portanto, esses normativos contribuem para a orientação da gestão financeira desses empreendimentos, fundamentais para a sua sobrevivência. As citadas normas devem ser aplicadas aos exercícios sociais iniciados a partir de 1º de janeiro de 2023, mas sendo permitida sua adoção já no exercício iniciado em 1º de janeiro de 2022.

Para a NBC TG 1001 - Contabilidade para Pequenas Empresas, são consideradas empresas deste porte as que tenham fins lucrativos, com receita anual entre 4,8 e 78 milhões de reais. A norma exige que, ao final de cada exercício social, essas empresas apresentem as demonstrações contábeis com a finalidade de informar a posição patrimonial e financeira, Balanço Patrimonial, o desempenho, Demonstração de Resultados, os fluxos de recursos financeiros, Demonstração do Fluxo de Caixa, além de informações qualitativas em notas explicativas adicionais aos relatórios mencionados, que sejam úteis para a tomada de decisões de seus usuários. A norma também faz menção à Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e de Lucros ou Prejuízos Acumulados.

Para a NBC TG 1002 – Contabilidade para Microentidades, são consideradas empresas deste porte as que tenham fins lucrativos, com receita bruta anual de até 4,8 milhões de reais. De acordo com Granado (2022), este limite está vinculado ao inciso II do art. 3º da Lei Complementar nº 123/2006. As microempresas enquadradas no Simples Nacional que ultrapassarem esse limite por 2 (dois) anos consecutivos, não poderão mais adotar esse regime tributário, tendo que se enquadrar no Lucro Presumido ou no Lucro Real.

No entanto, essa exclusão pode ocorrer de duas formas, dependendo da receita bruta anual alcançada pela empresa. Se a empresa ultrapassar em até 20% o limite de faturamento anual, ou seja, até 5,76 milhões, ela continua como optante pelo Simples no ano-calendário corrente e tem até o último dia útil de janeiro do ano-calendário seguinte para comunicar à

Receita Federal. Nesse caso, tributação será calculada a partir das regras do novo regime, adotado a partir do primeiro dia de janeiro do ano-calendário seguinte ao da exclusão. Já se o limite for ultrapassado em mais de 20%, a exclusão ocorre no mês seguinte. Neste caso, o comunicado à Receita Federal deve ser feito também no mês seguinte ao superar a receita bruta anual permitida (CORA, 2022).

Destaca-se ainda que, em decorrência dos termos e dizeres das normas, as microempresas:

a) Poderão utilizar voluntariamente a NBC TG 1001, a NBC TG 1002 ou as normas completas – NBC TG;

b) Feita a escolha, somente poderão voltar a adotar a NBC TG 1002 depois de permanecerem, por pelo menos dois anos consecutivos na norma escolhida (STOKLOSA, 2022).

Por outro lado, se as empresas praticantes da NBC TG 1001 ou das normas completas ficarem abaixo de 4,8 milhões anuais de receita bruta, por dois anos consecutivos, elas poderão optar pela NBC TG 1002 a partir do ano-calendário seguinte a esse biênio.

De acordo com a NBC TG 1002, o conjunto das demonstrações contábeis é elaborado para fins gerais pelo Regime de Competência, exceto a Demonstração do Fluxo de Caixa, com base nos atos e fatos ocorridos no exercício social objetivando apresentar informações que sejam úteis para a tomada de decisões de seus diversos usuários. Esse conjunto estabelecido pela norma relativa às microempresas deve incluir Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.

Mesmo não estando obrigadas a elaborar notas explicativas, há incentivo para as fazerem e divulgá-las. Porém, ao finalizar suas demonstrações contábeis, devem fazer uma declaração explícita e sem reservas de que elas estão em conformidade com a NBC TG 1002, e informar a sua atividade operacional. Granado (2022) acrescenta que essa norma oferece uma maior praticidade e transparência nas informações contábeis das microempresas, assim como maior qualidade para a realização de análises financeiras e gerenciais pelos proprietários e demais interessados.

O Código Civil (art. 1.179, Lei nº 10.406/2002) obriga todas as empresas a manter um sistema de contabilidade e levantar, anualmente, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado. No entanto, a legislação tributária oferece um tratamento diferenciado às ME e EPP optantes pelo Simples Nacional permitindo-lhes, opcionalmente, utilizarem

contabilidade simplificada, mantendo os registros e controles das operações realizadas, com a obrigação de escriturar apenas o Livro Caixa, no qual deverá estar registrada toda a sua movimentação financeira e bancária (I, art. 63, Res. nº 140/2018).

Considerando a grande importância das MPEs para a economia no Brasil, a adoção e os efeitos do regime tributário Simples Nacional contribuíram para o crescimento dessas empresas, tendo em vista que elas possuem a necessidade de uma redução na carga tributária (PITTA; MÉXAS; PEREIRA, 2018), e isso foi possível com a aprovação da LC nº 123/06, que estabeleceu esse regime às empresas de menor porte. Esta Lei, determina que:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2006).

O artigo 179 da Constituição da República Federativa do Brasil – CF/1988 (BRASIL, 1988) estabelece o tratamento diferenciado, a fim de incentivar às MPEs:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, 1988).

Crepaldi e Crepaldi (2019) afirmam que, além do artigo 179, destacam-se, também, os artigos 146 e 170 da CF/1988, porque, a partir deles, sucederam outras leis em benefício às MPEs:

Art. 146. Cabe à lei complementar:

(...)

III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

(...)

d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239.

Parágrafo único. A lei complementar de que trata o inciso III, d, também poderá instituir um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, observado que:

I - será opcional para o contribuinte;

II - poderão ser estabelecidas condições de enquadramento diferenciadas por Estado;

III - o recolhimento será unificado e centralizado e a distribuição da parcela de recursos pertencentes aos respectivos entes federados será imediata, vedada qualquer retenção ou condicionamento;

IV - a arrecadação, a fiscalização e a cobrança poderão ser compartilhadas pelos entes federados, adotado cadastro nacional único de contribuintes.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (BRASIL, 1988)

Como consequência, segundo Pitta, Méxas e Pereira (2018), facultou-se à lei complementar determinar um regime especial unificado para a arrecadação e tributos devidos pelas MPEs, que foi regulamentado pela LC nº 123/2006, surgindo, assim, o Simples Nacional.

De acordo com a RFB (RFB, 2022), o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às MPEs, previsto na LC nº 123/2006, que abrange a participação de todos os entes da federação. Para o ingresso nesse regime, é necessário enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, cumprir os requisitos previstos na legislação e formalizar a opção pelo Simples Nacional. Este regime é facultativo e irretroatável para todo o ano-calendário de apuração (RFB, 2022).

Gularte (2023a) destaca que as MPEs que optam por este enquadramento obtêm muitas vantagens, inclusive em relação ao valor e à forma de pagamento de diversos impostos, feitos por uma guia única mensal: o documento único de arrecadação – DAS, o qual pode ser realizado por meio eletrônico. Os tributos abrangidos pelo regime são: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL, Contribuição para o PIS/Pasep, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – Cofins, Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

Esse regime de tributação apresenta tabelas de alíquotas reduzidas de tributos, que são calculadas conforme o faturamento da empresa. Ademais, as MPEs têm contabilidade simplificada e com menos declarações em relação a outros regimes de tributação, o que facilita a rotina e a gestão desses empreendedores (GULARTE, 2023b).

Apesar de o Simples Nacional propor o pagamento por meio de uma única guia – DAS, as empresas podem pagar diferentes alíquotas de acordo com a atividade que elas exerçam. Cada atividade tem uma Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, que é o instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da administração tributária brasileira (BRASIL, 2020). Cada CNAE permitida nesse regime tributário está incluída na LC nº 123/2006, em um dos seus cinco anexos, os quais possuem alíquotas diferentes, sendo possível, assim, que uma mesma empresa possua mais de um CNAE e tenha que pagar diferentes alíquotas de imposto

Para se enquadrarem em microempresa – ME ou empresa de pequeno porte – EPP, a RFB (2021) estabelece os seguintes requisitos, com base no art. 3º, I e II, da LC nº 123/2006:

1. quanto à natureza jurídica, precisa ser uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada ou empresário individual;
2. quanto à receita bruta, precisa observar o limite máximo anual estabelecido em Lei.

Quanto a esse limite, temos que:

- a) desde janeiro de 2012, a ME precisa ter receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- b) a partir de janeiro de 2018, a EPP tem receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (RFB, 2021).

A ME ou a EPP optante pelo Simples Nacional deverá apresentar anualmente à Secretaria da Receita Federal do Brasil a Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais – DEFIS, que deverá ser disponibilizada aos órgãos de fiscalização tributária e previdenciária, observados prazo e modelo aprovados pelo Comitê Gestor do Simples Nacional – CGSN (RFB, 2018).

2.2.1 A importância da contabilidade gerencial e do planejamento empresarial para MPEs

O crescimento empresarial dos pequenos negócios nos últimos anos criou uma demanda por ferramentas contábeis e informações que auxiliam as decisões gerenciais para uma melhor gestão e suporte nas suas decisões empresariais. (CALLADO; MELLO, 2018).

A contabilidade é uma ferramenta poderosa que auxilia na administração de uma empresa. Ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-

os e resumindo-os em um formato de relatório financeiro que facilita muito a tomada de decisões (IUDÍCIBUS; MARION, 2017).

Embora não seja obrigatória pelo fisco brasileiro para determinados segmentos empresariais, principalmente os optantes pelo Simples Nacional, as informações prestadas pela contabilidade são importantes para a sustentabilidade de qualquer negócio, seja para análises inteligentes, seja para contribuir com o controle e decisões dos gestores (SILVA, V., 2020), os quais necessitam de informações precisas para tomar decisões que beneficiam seus negócios. Nesse contexto, o autor acrescenta que o recurso mais eficaz para auxiliar os empresários com informações é a contabilidade gerencial, por meio de demonstrações financeiras, índices de liquidez e endividamento, orçamentos, entre outros.

A contabilidade gerencial objetiva fornecer elementos e informações que auxiliem no processo de tomada de decisão por meio da elaboração de um ciclo de controle que envolve planejamento, execução e avaliação das atividades (SOUZA; DIEHL, 2009). De acordo com Iudícibus (2020), este ramo da contabilidade caracteriza-se por fornecer um enfoque diferente às várias técnicas e procedimentos contábeis abordados pela contabilidade financeira e tributária, colocando essas informações em outra perspectiva, com a geração de informações que auxiliem no processo decisório.

De maneira geral, a maioria das empresas possui controles financeiros voltados para a redução dos custos tributários, porém, além do planejamento tributário, o empresário necessita de informações sobre controle de custos e estoques, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, precificação, entre outros, para tomar decisões mais precisas, evitando o encerramento das atividades (CREPALDI; CREPALDI, 2017). Estes autores também argumentam que os pequenos negócios são usualmente administrados pelos próprios donos, a maioria dos quais com formação acadêmica voltada para o seu negócio, carecendo de conhecimentos teóricos na área de administração e finanças. Conseqüentemente, esse fato pode contribuir para o grande número de falências e fechamentos de empresas nos primeiros anos de existência.

A contabilidade gerencial pode e deve ser aplicada aos MPes, pois se adapta às necessidades de informação, independentemente do porte da organização. Porém, existe um equívoco devido à redução da atividade empresarial: elas não precisam da contabilidade em função das operações reduzidas, o que é um erro do ponto de vista da gestão empresarial, pois sem a contabilidade não há registro dos fatos aplicados nem posteriores interpretações, que são necessários para a tomada de decisões.

Silva, V. (2020) afirma que a contabilidade é um instrumento eficaz para manter a saúde financeira e para auxiliar na tomada de decisões corretas e precisas em empresas de

qualquer porte. Por menor que seja o negócio, documentação organizada e conhecimento aprofundado de ativos, passivos, receitas, custos e despesas são necessários. Coronado (2012) acrescenta que a tomada de decisões infundadas e análises sem informações adequadas são as principais causas de problemas enfrentados pelas empresas, especialmente MPEs, que precisam de planejamentos e orçamentos, além de manter o controle de gastos, receitas, ativos, dívidas e o posicionamento sobre fatos ou tendências do mercado.

A contabilidade gerencial tem um papel fundamental para as MPEs, pois auxilia os gestores na administração de seus negócios e na tomada de melhores decisões, para que essas empresas não cometam erros e reduzam o risco de perdas (VAZ; ESPEJO, 2015; ALMEIDA; PEREIRA; LIMA, 2016). Dessa forma, a informação contábil torna-se vital para a tomada de decisão das pequenas empresas em seu processo de continuidade, pois está associada aos resultados positivos que são gerados (SANTOS, DOROW; BEUREN, 2016; MOURA; PEREIRA; RECH, 2016).

A contabilidade gerencial tem como função realizar os controles, evidenciando desvios em relação aos objetivos esperados pelos gestores empresariais. Destaca-se, como ensinam Cardoso, Diniz Filho e Marion (2010), que a contabilidade não deve apenas cumprir a sua função enquanto ciência.

As demonstrações contábeis elaboradas com base nos registros diários precisam mostrar transparência e serem utilizadas no processo de gestão corporativa. Assim, os dados produzidos pela contabilidade gerencial devem ser reais e fiéis para contribuir com a boa gestão da organização. Marion (2022) acrescenta que a contabilidade gerencial é utilizada como ferramenta de gestão por meio das demonstrações contábeis, que são uma exposição resumida e ordenada dos dados registrados pela contabilidade e tem como objetivo relatar aos usuários da informação contábil os principais fatos registrados no período em análise.

Para Oliveira e Benetti (2016), o objetivo desses relatórios é o de fornecer informações acerca da posição financeira e do fluxo de caixa da entidade, além do seu desempenho, que são úteis para a tomada de decisões do pequeno empresário. Em um ambiente onde os mercados são altamente competitivos, as ferramentas gerenciais disponíveis ao administrador são essenciais para os negócios das empresas, para que ele esteja preparado para se antecipar aos acontecimentos desse ambiente.

No que diz respeito à divulgação das informações contábeis aos diversos usuários, as mudanças introduzidas no cenário da contabilidade a partir de 2007 com a Lei nº 11.638, obrigaram as empresas de grande porte e de capital aberto a se adequarem às novas normas contábeis, alterando a forma de apresentação das informações e dos critérios de avaliação e

mensuração dos itens patrimoniais. Essas empresas, obrigadas à divulgação pública de prestação de contas, passaram a atender na íntegra o conjunto de Pronunciamentos Técnicos Contábeis – CPC – emitidos pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC. No que se refere às micro e pequenas empresas, o CFC aprovou as normas de contabilidade para PME, inovando e definindo parâmetros específicos de registro e evidenciação contábil para essas empresas (NEVES; LORANDI, 2014).

Contanto que uma empresa não seja caracterizada como sociedade de grande porte – de acordo com a Lei nº 11.638/2007, deduz-se que a referida norma pode ser aplicada pelas sociedades fechadas e, ainda, àquelas que não têm obrigatoriedade de prestar contas publicamente (POMPÍLIO; SOUZA; DALFIOR, 2016), como é o caso das MPEs. Estas podem, ainda, optar pelo que prescrevem as normas NBC TG 1001 – Pequenas Empresas, e NBC TG 1002 – Microempresas.

Ressalta-se que as microempresas e empresas de pequeno porte devem elaborar um conjunto de demonstrações contábeis, de acordo com a NBC TG 1002 e a NBC TG 1001, respectivamente, ao final de cada exercício social. Pompílio, Souza e Dalfior (2016) complementam que é fundamental que os administradores de pequenos negócios definam uma melhor postura aos atos e fatos que geram as demonstrações contábeis tendo o lucro como alvo, para que os dados gerados pela contabilidade não se limitem apenas à prestação de informações de natureza fiscal, pois a contabilidade aliada à gestão dos negócios poderá converter-se no fator crucial responsável rumo ao sucesso e à continuidade da empresa.

Rezende e Souza (2016) corroboram a importância da contabilidade gerencial na gestão de negócios de qualquer porte ou área de atuação, pois constitui uma fonte essencial de informação em nível financeiro e econômico, que auxilia os administradores na tomada de decisões. Com as informações geradas pela contabilidade gerencial os gestores podem fundamentar suas decisões quanto à análise do fluxo de caixa, de orçamento empresarial, das demonstrações contábeis, dos custos fixos e variáveis, da margem de contribuição, entre outras ferramentas.

Crepaldi e Crepaldi (2017) ensinam que a utilização da informação contábil como ferramenta de auxílio à gestão e à tomada de decisão depende do nível de necessidade dos gestores ou proprietários. Para Lacerda (2006), o acesso dos empreendedores de MPE às ferramentas contábeis é imprescindível para que eles administrem seus negócios de forma eficaz e tome decisões adequadas.

Padoveze (2010) salienta que os controles gerenciais de apoio às operações surgem da necessidade de planejamento e controle das operações. Os sistemas de controle são úteis para

os diferentes níveis de atividade empresarial, contribuindo para o acompanhamento das operações como por exemplo: estoques, despesas e custos, vendas, receitas, entre outros (LAUDON; LAUDON, 2014).

2.2.1.1 Indicadores financeiros e de desempenho

Os indicadores financeiros ajudam à alta administração a medir o desempenho nos níveis inferiores da organização, sobretudo no curto prazo (GAVREA *et al.*, 2011). Segundo Machado *et al.* (2003), por meio dos indicadores financeiros, é possível obter informações precisas e concretas acerca das operações realizadas pela organização. Esses índices possibilitam detectar falhas na administração, avaliar o uso eficiente dos recursos e a eficácia dos gastos efetuados e, ainda, monitorar todo o processo de movimentação (entradas e saídas) relacionado à atividade econômica da empresa, com o objetivo de garantir seu crescimento econômico e equilíbrio dos fluxos financeiros.

Matar e Eneizan (2018) conceituam desempenho como um conjunto de medidas financeiras que fornecem dados sobre o alcance dos objetivos e metas. Em cenários de concorrência no ambiente empresarial, os gestores buscam aprimorar e aperfeiçoar ferramentas para monitorar suas operações e otimizar os processos de administração. A gestão dos processos e a tomada de decisões nas organizações baseadas em indicadores de desempenho organizacional contribuem para aprimorar as atividades de controle e a eficácia na conquista de resultados.

Esses indicadores são importantes para o gestor, pois permitem avaliar a rentabilidade por unidade de produto ou serviço (Margem de Contribuição), identificar o nível de vendas necessário para financiar todos os seus custos e despesas e atingir o lucro (Ponto de Equilíbrio) e avaliar a medida de resiliência operacional, ou seja, resistir às perdas nos casos de quedas nas vendas (Margem de Segurança Operacional).

- **Margem de contribuição:** é a diferença entre o preço de venda e todos custos e despesas variáveis, sendo que esse valor resultante servirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro. O conhecimento da margem de contribuição é importante para a definição de prioridades de vendas para os produtos com maior lucratividade. O auxílio da margem de contribuição permite, de acordo com Berti (2017), controlar os custos de aquisição ou produção, orientar a produção, aquisição de materiais e mercadorias, orientar as vendas para maximizar os lucros, incentivar ou cortar a produção de produtos ou linha de produtos, decidir o estabelecimento do preço de venda e decidir sobre novos investimentos.

Assim, de acordo com o Padoveze (2016), a margem de contribuição mostra quanto sobrou da receita direta de vendas, depois de deduzidos os custos e as despesas variáveis de fabricação e vendas, para pagar os gastos operacionais e gerar lucro no período. Nesta perspectiva, nota-se a necessidade de um suporte contábil aos micro e pequenos empresários capaz de identificar e analisar tais custos e despesas, assegurando, assim, que a margem de contribuição esteja de acordo com as expectativas, a fim de atenuar, portanto, possíveis prejuízos que possam vir a ocorrer.

- **Ponto de equilíbrio:** permite o cálculo do nível mínimo de operações necessárias, em termos de volume, monetários ou em percentual de ocupação, para a empresa não ter prejuízo (DUTRA, 2017; SOUZA; DIEHL, 2009). Este é o ponto de equilíbrio contábil – em inglês: *break-even point* –, que é o ponto do nível da atividade da empresa em que surge a igualdade entre os custos e despesas totais com a receita total. Ao atingir este ponto, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, ela apenas está operando para gerar recursos suficientes para remunerar os seus fatores de produção.

O ponto de equilíbrio econômico é o ponto em que a quantidade de vendas cobre a remuneração mínima do capital próprio (BRUNI; FAMÁ, 2006); o ponto de equilíbrio financeiro é aquele que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa, ou seja, é o nível de produção e vendas em que o saldo de caixa é igual a zero. Representa a quantidade de vendas necessárias para cobrir os gastos desembolsáveis, tanto operacionais, quanto não operacionais. Assim, por exemplo, os encargos de depreciação são excluídos no cálculo do ponto de equilíbrio financeiro por não representarem desembolso para a empresa.

Estudos realizados por Frare (2016), com o objetivo de identificar possíveis contribuições do uso do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão econômico-financeira em micro e pequenas empresas, mostraram que o uso do cálculo do ponto de equilíbrio é totalmente aplicável e necessário para as MPEs, pois traz informações importantes para a sua gestão, subsidiando a tomada de decisões. Ademais, a análise da relação custo-volume-lucro possibilita aos empresários prevenirem-se das possíveis mudanças causadas por variáveis externas. Não obstante, Menegazzo *et al.* (2017) pesquisaram as práticas gerenciais mais utilizadas por MPEs e constataram que 80% delas afirmaram conhecer a análise custo-volume-lucro e, sobretudo, o ponto de equilíbrio. No entanto, apenas 19% aplicam essas técnicas.

Para o gestor é importante saber até que ponto as vendas podem ser reduzidas, sem que a empresa incorra em prejuízo. A diferença entre as quantidades apresentadas no ponto

de equilíbrio contábil e as quantidades que a empresa pretende vender representa a *margem de segurança operacional*, que corresponde às quantidades que são comercializadas acima daquele ponto. É o espaço que a empresa tem para fazer lucros após o ponto de equilíbrio contábil. Quanto maior a margem de segurança operacional, maior a capacidade de lucro da empresa, fortalecendo a certeza de que a empresa não incorrerá em prejuízos (DE SOUZA, 2021).

- **Margem de segurança operacional:** A margem de segurança operacional mensura o nível de risco para o negócio. Se, ao calcular o volume de vendas e receitas, e verificar que opera no nível do seu ponto de equilíbrio, neste caso considera-se uma situação vulnerável, pois não há margem de segurança operacional. Assim, qualquer alteração desfavorável da demanda pode levar a empresa a operar no prejuízo (BRUNI; FAMÁ, 2006). Logo, quanto mais próxima a venda realizada estiver do ponto de equilíbrio, menor será a margem de segurança e maior será o risco operacional de ocorrer de prejuízo. Por outro lado, se a empresa operar com o nível de vendas superior ao ponto de equilíbrio – e quanto mais distante, melhor –, terá margem de segurança elevada e estará menos exposta a riscos.

Um aspecto importante, que deve ser motivo de ressalva na determinação da margem de segurança, segundo Souza e Diehl (2009), é que o percentual admissível de redução dessa margem depende da receita atual, isto é, se houver alteração na receita atual, o percentual de redução admissível também sofrerá alteração.

2.2.1.2 Alavancagem operacional e formação de preço

A alavancagem operacional objetiva medir a elasticidade dos resultados em relação a elasticidade das receitas e dos gastos fixos da organização (PADOVEZE, 2010). O grau de alavancagem operacional – GAO – representa a medida dos efeitos provocados no resultado operacional em função do aumento no volume de vendas. De Souza (2021) complementa que este índice tem muita utilidade para as projeções dos resultados que as empresas possam obter em diversos níveis de atividades de produção e vendas, quando mantidos constantes o preço de venda, os custos e despesas variáveis e o montante dos custos e despesas fixos.

A alavancagem operacional demonstra à proporção que o lucro operacional pode aumentar através das vendas, em relação aos custos e despesas fixas, e mostra como o uso potencial dos custos fixos aumenta os efeitos das mudanças no nível das vendas sobre o lucro (MEGLIORINI, 2012; FERRONATO, 2015). De acordo com Megliorini (2012), empresas que apresentam custos e despesas fixos em proporções mais elevadas apresentam

alavancagem operacional maior, o que representa maior risco operacional. O autor ressalta, ainda, que outros fatores também devem ser levados em conta para avaliar a ocorrência do risco operacional, como o comportamento da concorrência, falhas ou inadequações dos processos internos, entre outros

Em relação à formação de preço, a compreensão da alavancagem operacional é muito importante. Quando uma empresa possui alta alavancagem operacional, ela pode optar por reduzir os preços de seus produtos ou serviços para aumentar sua participação de mercado ou impulsionar as vendas. Isso ocorre porque, com custos fixos já cobertos, cada unidade adicional vendida contribui significativamente para o lucro da empresa. Por outro lado, uma empresa com baixa alavancagem operacional pode não ter tanta flexibilidade para reduzir preços, pois uma diminuição nas vendas pode afetar negativamente sua lucratividade devido à menor absorção dos custos fixos (BRIGHAM; EHRHARDT, 2016; HORNGREN, C. T. DATAR, S. M.; RAJAN, 2011; GITMAN, 2009).

Portanto, ao entender a relação entre alavancagem operacional e formação de preço, os gestores podem tomar decisões mais embasadas em estratégias de precificação que maximizem a rentabilidade da empresa, levando em consideração a estrutura de custos fixos e variáveis.

Contudo, um dos principais desafios enfrentados pelos pequenos empresários é estabelecer uma prática de formulação e análise de preço de venda que seja confiável, que considere todos os custos e despesas envolvidas neste processo e que torne a empresa mais competitiva e lucrativa. Além do retorno sobre os investimentos, os preços também devem proporcionar o crescimento e a continuidade ao negócio.

A formação de preços de venda objetiva, segundo Bruni e Famá (2006): proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível; permitir a maximização lucrativa da participação de mercado; maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidade e desperdícios operacionais; e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentado.

Fontoura (2013) comenta que a formação de preços não é definida por meio de cálculos de custos, e sim pela competitividade e adaptações com o mercado. No entanto, segundo Wernke (2004), mesmo que o preço de venda esteja sendo cada vez mais definido por fatores externos do que internos, pois considera a ótica do cliente e a concorrência, é imprescindível que a empresa saiba o preço de venda orientativo, que é o preço mínimo pelo qual deve vender seus produtos, o qual é baseado nos custos e demais fatores internos. Os preços de venda praticados pelas empresas precisam gerar receitas suficientes para cobrir os custos operacionais do negócio, compostos pelos custos de aquisição de mercadorias e as despesas –

administrativas, comerciais e financeiras, e ainda, oferecer uma margem de lucro suficiente para recompensar os sócios ou acionistas.

Apesar da visão tradicional de precificação baseada em custos, as estratégias de precificação devem ser desenvolvidas e implementadas de acordo com o seu mercado de atuação (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013). A diferença entre a precificação tradicional e a precificação estratégica reside em reagir às condições de mercado ou gerenciá-las proativamente, buscando estabelecer preços que sejam mais lucrativos, criando mais valor para os clientes e para a empresa (NAGLE; HOLDEN, 2007).

A capacidade de oferecer produtos e serviços com qualidade a um preço competitivo é fundamental para atrair e manter os clientes. O preço competitivo envolve a determinação estratégica do valor de um produto ou serviço, com o objetivo de destacar sua posição de mercado em relação aos concorrentes (AHRENS, 2017). Para uma formação de preços competitivos, Noble e Gruca (1999) sugerem quatro estratégias, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Estratégias de preços competitivos.

Estratégias	Descrição	Contextualização da Estratégia
Líder de Preços	Inicia uma alteração nos preços e aguarda que os demais o acompanhem.	A alta participação de mercado, capacidade de identificar rapidamente flutuações de preços, forte demanda, utilização ideal de recursos e custos vantajosos, alta utilização de escala e capacidade de aprendizagem, tanto em processos quanto no mercado em que atua.
Paridade de Preços	Os preços são definidos pelo mercado global ou pelo líder de preços	Desvantagem de custos, baixa participação de mercado, diferenciação limitada na oferta de produtos e/ou serviços no mercado, facilidade de detecção de alterações de preços, demanda de preços inelástica, demanda de marca elástica, elevada utilização da capacidade.
Menor Preço	Sempre que possível, possuir o menor preço do mercado	Subutilização da capacidade de produção, baixa participação de mercado, baixa participação de mercado, baixa diferenciação da oferta (produto e/ou serviço), vantagem em custos, em escala e em aprendizagem, dificuldade em identificar flutuações de preços e responder a demanda elástica.
Preço Premium	O preço mais elevado do mercado, refletido na qualidade da oferta	Grande distinção da oferta (produto e/ou serviço), baixa sensibilidade da demanda do mercado, alto aproveitamento da capacidade e vantagem de custo devido à produção em larga escala.

Fonte: Adaptado de Noble e Gruca (1999) e Ingenbleek e Van der Lans (2013).

Os gestores são encorajados a buscar um preço competitivo, o que, por vezes, pode resultar em vantagens em relação aos concorrentes. No entanto, o principal objetivo da

precificação, de acordo com a filosofia do *marketing*, não é o de apenas reduzir os preços em comparação com os concorrentes, mas sim maximizar o valor para o cliente e, acima de tudo, aumentar a lucratividade e rentabilidade da empresa (LARENTIS *et al.*, 2013).

Domingues *et al.*, 2017 complementam ao afirmar que momento da fixação de preço para vender produtos e serviços é fundamental para a sobrevivência e a prosperidade do negócio, logo ela está diretamente associada com todo o planejamento da empresa. Por essa razão, devem ser consideradas as características do segmento de atuação, o perfil dos clientes, a estrutura da empresa, os custos e despesas envolvidos na produção e comercialização dos produtos e serviços, a qualidade e a garantia desses, bem como a intenção de retorno do capital investido.

2.2.1.3 Gestão do capital de giro

Ter um planejamento financeiro sólido é fundamental para qualquer organização. Os gestores devem monitorar diariamente o fluxo de caixa, garantindo que a empresa tenha recursos suficientes para cobrir suas obrigações. Vieira (2008) destaca que, embora seja importante para uma empresa ser lucrativa, para que ela seja equilibrada financeiramente é fundamental que a empresa tenha disponibilidade de caixa (ou fluxo de caixa) para fazer os pagamentos necessários, tanto em quantidade como no momento apropriado.

Nas operações do dia a dia de uma empresa, a organização financeira é fundamental. Para isso, o empresário conta com um instrumento básico de planejamento e controle financeiro, denominado fluxo de caixa, que é um instrumento com o objetivo de “[...] apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.” (ZDANOWICZ, 2004, p.23).

Segundo Padoveze (2010), a segmentação do fluxo de caixa ocorre em três grandes áreas: atividades operacionais, atividades de investimento, e atividades de financiamento, podendo compreender o período que o gestor julgar necessário, sendo habituais o diário ou o mensal. Esta estrutura do fluxo de caixa faz referência aos conceitos básicos dos relatórios contábeis – Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado –, contudo é importante ressaltar que, nas MPEs, essa ferramenta pode ser simplificada e ajustada à necessidade da organização.

Estudo realizado por Andrade *et al.* (2011), que teve como objetivo avaliar a forma com que o fluxo de caixa contribui no controle diário financeiro e na continuidade das MPEs,

demonstrou a importância da utilização do fluxo de caixa como ferramenta gerencial e financeira para controle e tomadas de decisões a curto, médio e longo prazo, principalmente quando aplicado em micro e pequenas empresas, pois auxilia na gestão, gera benefícios a elas e reduz os motivos que as levam a mortalidade precoce.

Ressalta-se que é crucial o controle das entradas e saídas dos recursos realizadas pelas MPEs, dado que propicia a elas planejarem de forma eficaz o uso do dinheiro disponível em caixa, evitando os excessos e mantendo o necessário para cumprir com suas obrigações. Dessa forma, o fluxo de caixa comporta-se como um instrumento estratégico, devido a sua capacidade de organização de dados e pela sua simplicidade de compreensão, proporcionando maior segurança e equilíbrio nas informações obtidas. Assim, MPEs que utilizam o fluxo de caixa de forma eficaz, têm maior facilidade de gerenciar seus recursos e tomar decisões precisas, visto que sua utilização requer um controle constante das atividades operacionais e não operacionais realizadas por elas (ANDRADE *et al.*, 2011).

Independentemente do porte, setor ou mercado de atuação, na atual conjuntura econômica o mercado exige cada vez mais a eficiência da gestão financeira das empresas e não cabem indecisões na utilização dos recursos. De acordo com Assaf Neto e Silva (2011), é sabido que uma boa gestão dos recursos financeiros pode reduzir significativamente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros principalmente pela redução das despesas financeiras.

O termo capital de giro refere-se aos recursos necessários para financiar o ciclo financeiro de uma empresa, abrangendo desde o pagamento das matérias-primas aos fornecedores até o recebimento das vendas realizadas, sendo influenciado também pelo período de estocagem (WERNKE, 2019).

As empresas podem manter a sua competitividade por meio da implementação de práticas financeiras eficazes que melhorem a gestão do capital de giro. Conseqüentemente, se uma entidade dispuser de recursos suficientes para utilizar como capital de giro, conseguirá garantir o andamento de suas atividades (ISAZA *et al.*, 2022; YUSUF, 2019).

Para garantir a sobrevivência das empresas no longo prazo, é crucial que gestores e diretores aprimorem suas habilidades de gestão financeira, conforme afirmam Cipolla e Giussani (2022). Para dimensionar corretamente os ciclos financeiro e operacional, bem como o montante de investimento em capital de giro, é essencial avaliar regularmente os fatores que impactam a necessidade de captação de recursos financeiros. O não cumprimento desta recomendação poderá colocar em risco a liquidez e a rentabilidade do negócio, conforme destacado por Wernke (2021).

O capital de giro é crucial para a saúde financeira de qualquer empresa. Sua otimização garante a fluidez das operações, a capacidade de investimento e a solidez da organização. A literatura dispõe de várias técnicas e práticas sobre estratégias para otimização do capital de giro utilizadas pelas empresas. Dentre elas, podem ser citadas:

- **Gestão de estoques:** esta é considerada uma das principais áreas, pois níveis adequados de estoque reduzem custos e aumentam a liquidez. Isso envolve a implementação de políticas de controle de estoque, como o uso de modelos de previsão de demanda, análise ABC para classificar itens de estoque por importância e técnicas de *just-in-time* para minimizar os níveis de estoque mantidos pela empresa e otimizar o fluxo de caixa (GITMAN, 2009).

- **Negociação de prazos com fornecedores e clientes:** estender os prazos de pagamento com fornecedores enquanto encurta os prazos de recebimento de clientes pode ajudar a melhorar o ciclo de caixa da empresa. Isso pode ser alcançado por meio de negociações habilidosas e construção de relacionamentos sólidos com ambas as partes (ROSS *et al.*, 2013).

- **Melhoria dos processos de cobrança:** implementar políticas eficazes de cobrança para reduzir o ciclo de recebimento de contas a receber pode liberar fundos para uso em outras áreas do negócio. Isso pode incluir o uso de descontos por pagamento antecipado ou o estabelecimento de políticas claras de crédito (BREALEY *et al.*, 2018).

- **Aceleração do prazo de recebimento:** incentivar o pagamento à vista com descontos ou outros benefícios, oferecer opções de pagamento diversificadas (cartão, boleto etc.), implementar sistemas de cobrança eficientes e automatizados. O desconto de duplicatas junto a uma instituição financeira pode ser uma alternativa para acelerar recebimentos (GITMAN, 2009).

- **Uso eficiente de linhas de crédito:** gerenciar cuidadosamente o uso de linhas de crédito e empréstimos para financiar necessidades de curto prazo pode ajudar a equilibrar o capital de giro da empresa. Isso requer uma compreensão clara dos custos associados ao financiamento e a capacidade de pagamento da empresa (VAN HORNE, J. C; WACHOWICZ, 2011).

- **Análise de rentabilidade de produtos/serviços:** identificar e eliminar produtos ou serviços não rentáveis pode liberar capital de giro que está sendo desperdiçado em áreas que não contribuem significativamente para os resultados financeiros da empresa (BREALEY *et al.*, 2018).

Por meio da implementação de estratégias de otimização do capital de giro, as empresas podem reduzir significativamente a sua necessidade, fortalecendo, assim, sua posição financeira e sua capacidade de enfrentar desafios econômicos (GITMAN, 2009).

2.2.1.4 Planejamento e controle financeiro

O planejamento e controle financeiro têm sido destacados na literatura como um fator que determina o sucesso ou o fracasso nas pequenas empresas. Esse fator inclui elementos como controle de receitas e despesas da empresa, controle de compras e estoque de mercadorias, pesquisa de preços de despesas e cálculo de resultados anuais (FREITAS; BORGES; ENOQUE, 2022). A falta de planejamento e controles financeiros pode ser uma das principais causas de morte de empresas em seus primeiros anos de existência, mas é um dos elementos fundamentais para o sucesso e longevidade dessas empresas (MACHADO; ESPINHA, 2005). Além de exigir uma análise criteriosa por parte dos responsáveis pelas áreas financeira e administrativa da empresa, o planejamento e o controle são essenciais para maximizar os lucros e obter o maior volume de vendas com o menor custo possível, estabelecendo estruturas que permitam alcançar essa meta, os custos sob responsabilidade das respectivas áreas e os pontos fracos e fortes da empresa (ANDRADE, 2020).

A elaboração de orçamentos é uma técnica formal de planejamento financeiro detalhado que abrange a coordenação e o controle dos itens que afetam o resultado e o patrimônio da empresa, permitindo alcançar as metas e objetivos estabelecidos a curto e longo prazos, contra os quais os resultados reais podem ser medidos, além de garantir a utilização eficiente dos recursos (HORNGREN, C. T. DATAR, S. M.; RAJAN, 2011).

Segundo Padoveze (2010), o orçamento empresarial trata-se da projeção dos valores, sendo considerado a ferramenta de controle por excelência envolvendo diversos setores, tendo o seu uso como: sistema de autorização, meio para projeções e planejamento, canal de comunicação e coordenação, instrumento de motivação, avaliação e controle, e fonte de informação para tomada de decisão.

A utilização de orçamentos em MPEs faz com que seus empresários pensem e planejem o futuro da empresa, refletindo sobre as atividades como um todo, projetando vendas, despesas e investimentos, reorganizando assim as atividades a fim de alcançar a projeção estimada no orçamento. Pesquisa realizada por Santos, Dorow e Beuren (2016) com o intuito de investigar quais são os instrumentos e procedimentos gerenciais são utilizados pelas MPEs na tomada de decisão, mostraram que, na visão dos gestores, a técnica do

orçamento foi uma que apresentou maior grau de importância, no entanto, é utilizada pela minoria.

Perez *et al.* (2012) realizaram pesquisa para identificar as principais características de um Sistema de Informação (SI) voltado para o orçamento nas MPEs. Os resultados indicaram que, tendo em vista a necessidade de desenvolver um sistema de informação que auxilie na administração de MPEs, o primeiro ponto importante é a aquisição de tecnologia a um custo acessível, uma vez que o potencial de investimento nesse setor costuma ser limitado, devendo respeitar alguns critérios: custo, prazo e eficiência.

Devido aos elevados custos e tempo de capacitação exigidos para a implementação de um SI integrado, é sugerido para as MPEs a adoção de programas sob encomenda que, além de terem um custo reduzido, podem ser acessados de forma remota pelo gestor, desde que estejam instalados e tenham acesso à *Internet* (PEREZ *et al.*, 2012). Portanto, um sistema que auxilie os usuários das empresas desse porte na elaboração de orçamentos, pode ser extremamente útil para um melhor planejamento dos recursos financeiros. Contudo, a gestão eficaz do orçamento empresarial é essencial para a sustentabilidade e o crescimento de organizações de todos os portes. Nesse contexto, a implementação de controles eficientes desempenha um papel fundamental na garantia de que os recursos financeiros são alocados de forma adequada e que os objetivos estratégicos são alcançados.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2003), o orçamento empresarial é um instrumento-chave para o planejamento e controle financeiro, permitindo que as empresas estabeleçam metas tangíveis e meçam seu desempenho em relação a essas metas ao longo do tempo. No entanto, para que o orçamento seja eficaz, é essencial implementar controles robustos que assegurem sua execução adequada e o cumprimento das metas estabelecidas.

Uma abordagem recomendada para a implementação de controles eficientes é a utilização de sistemas de controle interno, conforme proposto por Padoveze (2010). Esses sistemas abrangem políticas, procedimentos e práticas que visam salvaguardar os ativos da empresa, garantir a integridade das operações financeiras e garantir a conformidade com regulamentos e diretrizes. No contexto do orçamento empresarial, segundo o autor, os controles internos podem incluir a segregação de funções, a revisão regular das transações financeiras e a implementação de medidas para prevenir fraudes e erros.

Ademais, a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante na implementação de controles eficientes de orçamento. Sistemas de gestão financeira e *software* de planejamento financeiro automatizado podem facilitar a coleta, análise e monitoramento de dados financeiros, permitindo uma tomada de decisão mais informada e ágil, destacando,

assim, a importância de investir em tecnologias adequadas e treinar os colaboradores para sua utilização eficaz (MARTINS, 2018). Outro aspecto relevante é a comunicação e o envolvimento de todas as partes interessadas no processo de orçamento. Atkinson et al. (2011) apontam que a transparência e a colaboração são essenciais para garantir o comprometimento de todos os departamentos e funcionários com as metas orçamentárias e para identificar e resolver eventuais desafios de forma proativa.

Em suma, a implementação de controles eficientes é fundamental para o cumprimento do orçamento empresarial. Ao adotar uma abordagem baseada em sistemas de controle interno, tecnologia adequada e comunicação eficaz, as organizações de qualquer porte podem aumentar sua capacidade de planejar, executar e monitorar suas atividades financeiras de forma eficiente e eficaz.

2.2.1.5 Análise e interpretação das demonstrações contábeis

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2011, p. 6), “as demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade”, tendo como objetivo o de “proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas”. Para satisfazer a esse objetivo, as demonstrações contábeis proporcionam informações da entidade a respeito do ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas, despesas, ganhos e perdas, entre outras.

No que diz respeito à análise das demonstrações contábeis, esta começa após a sua emissão pela contabilidade, com a avaliação do comportamento econômico-financeiro da empresa (MARION; RIBEIRO, 2017), composta pela análise vertical, análise horizontal e cálculo de quocientes – capacidade de pagamento ou liquidez, estrutura de capital e rentabilidade (IUDÍCIBUS, 2020), que são os indicadores mais utilizados para a descrever a saúde financeira das empresas (PEREIRA, 2018). Estas ferramentas, constituídas por cálculos, análises comparativas e formação de indicadores, são essenciais na análise das demonstrações de forma a evidenciar áreas de maior interesse para uma investigação profunda. De acordo com Martins, Diniz e Miranda (2020), o objetivo geral da análise das demonstrações contábeis é avaliar o desempenho da empresa em um ou mais períodos para fazer projeções que ajudem na tomada de decisões de investimentos (comparação entre retornos, avaliação de riscos) e financiamento (concessão de crédito, avaliação de risco).

Iudícibus e Marion (2022) conceituam a análise de relatórios contábeis como a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade, e salientam que esses relatórios objetivam fornecer aos *stakeholders* os principais fatos registrados por setor ou empresa em determinado período. Segundo os autores, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado podem ser considerados de fácil compreensão e utilização pelas MPEs. Para MPEs que não necessitam de dados minuciosos ou elaborá-la de forma completa, conforme exigência fiscal, a Demonstração de Resultados pode ser simplificada, oferecendo dados importantes para fins de tomada de decisão, como grupos de despesas, tipos de lucro e destaque dos impostos (IUDÍCIBUS; MARION, 2022).

Portanto, a análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta crucial para gestores e investidores tomarem decisões fundamentadas. Porém, sua utilidade vai além do simples entendimento da situação financeira de uma empresa. Ela pode ser empregada de forma estratégica para orientar ações e alcançar objetivos organizacionais mais amplos. Primeiramente, é essencial compreender que as demonstrações contábeis não são apenas registros históricos das transações financeiras de uma empresa, mas sim reflexos de suas operações, estratégias e desafios enfrentados (ANTHONY *et al.*, 2010), ou seja, entender a natureza e o contexto por trás dos números é crucial para uma análise eficaz.

Horngrén, Sundem e Stratton (2003) ressaltam que, ao utilizar a análise das demonstrações contábeis estrategicamente, os gestores podem identificar tendências, pontos fortes e fracos da empresa, bem como oportunidades e ameaças no ambiente externo. Isso é fundamental para a formulação de estratégias competitivas e adaptação às mudanças do mercado.

Na percepção de Garrison, Noreen e Brewer (2013), ao observar uma queda na margem de lucro, por exemplo, um gestor pode investigar as causas subjacentes, como aumento nos custos de produção ou diminuição da demanda por seus produtos. Essa análise pode levar a ajustes nas operações, como cortes de custos ou mudanças no mix de produtos, para melhorar a rentabilidade. Além disso, a análise comparativa com concorrentes do setor pode revelar vantagens competitivas ou áreas de melhoria, conforme apontado por Warren, Reeve e Fess (2008). Isso permite que a empresa ajuste suas estratégias para se posicionar de forma mais vantajosa no mercado.

A análise estratégica das demonstrações contábeis é uma ferramenta poderosa para orientar a tomada de decisões em todas as áreas da empresa, desde finanças e operações até marketing e recursos humanos. Ao compreender profundamente os números e contextos por

trás deles, os gestores podem criar e implementar estratégias que impulsionem o sucesso organizacional a longo prazo.

2.3 MPEs EM REGIÕES EMERGENTES: EDUCAÇÃO FINANCEIRA, INFORMAÇÃO CONTÁBIL E POLÍTICAS PÚBLICAS

Regiões emergentes, frequentemente localizadas em países em desenvolvimento ou em transição, são caracterizadas por um rápido crescimento econômico, ainda que apresentem desafios estruturais, como infraestrutura insuficiente, alta desigualdade social e limitada integração ao comércio global (KHANNA; PALEPU, 2010). Essas regiões, muitas vezes rurais ou periféricas, enfrentam dificuldades como baixa qualidade educacional e de serviços públicos, o que dificulta a formação de um ambiente favorável à prosperidade de negócios. No entanto, o dinamismo econômico e a ascensão de novas classes de consumidores nessas regiões têm potencial para gerar oportunidades significativas para pequenas empresas (ARNOLD; QUELCH, 1998).

As MPEs desempenham um papel importante no crescimento econômico dessas regiões, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda (BECK; DEMIRGUC-KUNT; LEVINE, 2005). Os dados positivos de emprego e renda gerados pelas MPEs legitimam a necessidade de incentivar e capacitar esse ramo de negócio. As MPEs têm um papel muito importante nas economias modernas e a sua contribuição para o crescimento de regiões emergentes é reconhecida. Esses papéis sociais e econômicos levaram a considerar o setor das MPEs como um interesse estratégico para a economia (DAUTI; DAUTI; KRASNIQI, 2020).

O sucesso das MPEs em regiões emergentes tem um impacto positivo direto na formulação das políticas públicas, uma vez que o crescimento sustentável dessas empresas pode fortalecer as economias locais, criar empregos e promover o desenvolvimento econômico (SARFATI, 2013). Quando os governos observam a prosperidade dessas empresas e sua contribuição para o progresso regional, eles podem se incentivar a estabelecer mais iniciativas de apoio e regulamentações favoráveis, como capacitações, acesso a crédito facilitado e incentivos fiscais, são essenciais para fomentar o crescimento das empresas de pequeno porte (BECK; DEMIRGUC-KUNT, 2006).

Ademais, um ecossistema saudável de MPEs pode atrair investimentos e aprimorar a infraestrutura local, impulsionando ainda mais o crescimento econômico, geração de empregos e redução da desigualdade social (HOLTZ-EAKIN; KAO, 2003; NEWBERRY,

2006). Contudo, de acordo com Farole; Rodriguez-Pose e Storper (2010), políticas públicas inadequadas ou mal implementadas podem resultar em benefícios limitados para os microempresários, especialmente em regiões com alta informalidade e baixa capacidade institucional. Políticas que promovam a formalização dos negócios, assim como a melhoria da infraestrutura e da educação financeira, têm sido apontadas como estratégias eficazes para estimular o desenvolvimento e impulsionar o crescimento de MPEs (LOAYZA; SERVÉN; SUGAWARA, 2009).

A educação financeira é um elemento essencial para a sustentabilidade e o crescimento das MPEs em regiões emergentes (FANTIN, 2020). Ela permite ao gestor ter uma visão mais clara sobre o desempenho econômico de sua empresa, tornando mais simples o planejamento estratégico e a formulação de objetivos alcançáveis. Além disso, disponibiliza ferramentas para analisar a viabilidade de investimentos, aprimorar o controle sobre receitas e despesas, e prevenir endividamentos excessivos. Segundo Rocha e Lima (2023), gestores esclarecidos sobre finanças tendem a desenvolver uma cultura de poupança e investir em tecnologias que melhorem a eficiência de suas operações, além de apresentarem uma maior capacidade de negociar com fornecedores e acessar linhas de crédito de maneira responsável.

Empreendedores com maior conhecimento em gestão financeira são mais capazes de planejar, controlar seus fluxos de caixa e tomar decisões informadas sobre financiamento (ATKINSON; MESSY, 2012). Em regiões emergentes, onde o acesso ao crédito é frequentemente limitado e os mercados são voláteis, a educação financeira pode ajudar a mitigar riscos e promover a eficiência operacional (BRUHN; ZIA, 2013). Além disso, uma melhor compreensão das práticas de contabilidade e finanças permite que os empresários se adaptem às exigências de formalização, aumentem sua competitividade e acessem mercados mais amplos (DEMIRGUC-KUNT; KLAPPER; SINGER, 2017).

A carência de conhecimento em finanças pode resultar em uma série de desafios para a gestão contábil de MPEs (ROCHA; LIMA, 2023). Gestores que desconhecem princípios financeiros básicos podem encontrar dificuldades para compreender relatórios contábeis, como balanços e demonstrações de resultados, o que pode levar a decisões equivocadas quanto a investimentos, expansão ou mesmo corte de custos. Além disso, de acordo com Viana (2022), a falta de controle financeiro pode resultar em problemas fiscais, dificuldades de capital de giro, endividamento excessivo e até falência, afetando tanto o empresário quanto à economia local. Outro ponto, ressaltado por Grin e Ferreira (2013), é que informações contábeis detalhadas possibilitam que os formuladores de políticas compreendam os desafios e os sucessos dessas empresas, permitindo identificar onde o apoio governamental, como

créditos subsidiados, treinamento ou incentivos fiscais, pode ter um impacto mais significativo. Na ausência dessas informações, as políticas têm o risco de serem mal direcionadas, não correspondendo às demandas reais da economia local.

Conforme destacado por Atrill e McLaney (2016), a contabilidade oferece um sistema estruturado que auxilia os gestores na avaliação da saúde financeira da empresa, identificando áreas de melhoria e oportunidades de expansão. Para as MPEs em regiões emergentes, que frequentemente operam em mercados informais, a correta utilização da informação contábil pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso no mercado competitivo. Para Ayyagari, Demirguc-Kunte e Maksimovic (2011), a falta de capacitação gerencial e financeira entre os empreendedores também contribui para altas taxas de mortalidade dos negócios. As condições econômicas voláteis e a informalidade predominante nessas regiões aumentam os riscos associados à gestão de negócios de pequeno porte (AYYAGARI; DEMIRGUC-KUNT; MAKSIMOVIC, 2011).

A informação contábil precisa e acessível para micro e pequenos empresários em regiões emergentes tem um papel estratégico, pois fornece dados essenciais para a tomada de decisões gerenciais, além de ser fundamental para a formulação de políticas públicas eficazes nessas regiões, proporcionando tratamento diferenciado por serem vulneráveis às oscilações do mercado (SEBRAE, 2017a). De acordo com Holtz-Eakin e Kao (2003), essas políticas têm se concentrado extensivamente em empreendedorismo, embora ele seja frequentemente visto da perspectiva dos benefícios individuais — um aumento no padrão de vida, flexibilidade de horários e assim por diante — muito do interesse político deriva da presunção de que os empreendedores fornecem benefícios para toda a economia na forma de novos produtos, preços mais baixos, inovações e aumento da produtividade.

Portanto, é importante associar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em regiões emergentes à educação financeira, ao uso eficaz da informação contábil e às políticas públicas voltadas para essas áreas. De acordo com Klapper, Lusardi e Panos (2013), políticas de incentivo à formalização, acesso ao crédito e programas de treinamento devem ser complementadas por iniciativas que promovam a educação financeira dos empresários. Além disso, é importante que os governos considerem as necessidades locais ao criar políticas de apoio às MPEs, focando em programas que aumentem a resiliência das empresas diante das oscilações econômicas comuns em regiões emergentes.

A interdependência entre esses elementos cria um ciclo virtuoso: gestores capacitados financeiramente e que utilizam informações contábeis de forma estratégica conseguem não apenas melhorar a eficiência de suas empresas, mas também se beneficiar de políticas públicas

que promovem o desenvolvimento local. Como argumentam Demirgüç-Kunt e Klapper (2013), a educação financeira melhora a capacidade de gestão e adaptação a contextos econômicos voláteis, enquanto o acesso a dados contábeis permite uma maior transparência e formalização dos negócios. Políticas públicas eficazes, por sua vez, proporcionam o ambiente necessário para que essas empresas possam crescer e contribuir para o desenvolvimento econômico das regiões emergentes.

2.4 SERVIÇOS DE CONTABILIDADE: DO TRADICIONAL AO DIGITAL

Na era moderna, a contabilidade funciona como um sistema de informação que desempenha um papel crucial no fornecimento de informações essenciais para a tomada de decisões e para o controle adequado das operações das empresas, aos diversos stakeholders e à sociedade como um todo. Cada um desses usuários possui requisitos de informação distintos que devem ser atendidos. Segundo Xavier, Carraro e Rodrigues (2020), um sistema de informação contábil é responsável por registrar, processar e reportar transações, a fim de fornecer informações financeiras e não financeiras. Estas informações são vitais para a tomada de decisões e para garantir a existência de controles internos adequados para estas operações.

O campo da contabilidade passou por uma profunda transformação devido aos avanços da tecnologia, resultando em maior eficiência, precisão e rapidez nas operações contábeis. É importante enfatizar as principais mudanças trazidas pela inovação tecnológica na contabilidade, conforme afirmam Silva, Almeida e Pereira (2021), pois essa migração para a era digital tem uma importância significativa. A automatização revolucionou vários processos de contabilidade, incluindo lançamentos contábeis, conciliação bancária, emissão de notas fiscais e fechamento de balanços. Essa automatização não só permite que os profissionais se concentrem em tarefas mais estratégicas e reduzam erros, mas também economiza um tempo valioso.

Segundo a análise de Mariano, Oliveira e Savian (2015), a era digital, que representou um momento importante na evolução da contabilidade, começou com a expansão do mercado internacional em 2007, ano em que o Brasil aderiu às Normas Internacionais de Contabilidade. Esta entrada na era digital, segundo Santos e Konzen (2020), provocou significativas mudanças no dia a dia dos escritórios tradicionais de contabilidade. A tecnologia trouxe diversas melhorias, principalmente na produtividade, agilidade e eficiência dos fluxos de trabalho. O advento da *Internet* levou a uma transformação nos sistemas, *softwares* e documentação, com tudo migrando para plataformas eletrônicas, digitais e virtuais.

A combinação entre contabilidade e tecnologia da informação mostra-se altamente benéfica para profissionais e usuários da informação contábil, pois permite otimização de tempo, redução de custos, facilidade na geração de informações e aumento de produtividade. Isto é particularmente crucial no contexto da transformação digital e da modernização da contabilidade, impulsionada pela globalização e pelas novas tecnologias. Para se manter competitiva, a contabilidade precisa romper com o modelo tradicional de atividades repetitivas e inovar seus processos de trabalho (SCOTT, 2009).

Segundo Albuquerque Filho *et al.* (2022), na contabilidade digital a prática contábil se torna mais eficiente, rápida e com menor chance de falhas. Enquanto isso, as outras tarefas manuais e, especialmente as que envolvem o uso de papel, foram significativamente diminuídas. É relevante ressaltar que, nesse contexto, o contador não está perdendo relevância no mercado de trabalho. Pelo contrário, a profissão está se valorizando e se tornando mais promissora diante das demandas e exigências atuais do mercado.

Gularte (2021) pontua que a contabilidade digital é um escritório de contabilidade tradicional que utiliza tecnologia para melhorar seus serviços. A utilização da *Internet* e de sistemas informatizados possibilita a otimização de processos contábeis, proporcionando às empresas e contadores maior agilidade e segurança. Para Cardozo (2021), a contabilidade digital é uma atualização dos serviços contábeis tradicionais, pois utiliza *software* para facilitar a comunicação com os clientes.

2.4.1 Escritório de contabilidade tradicional

Um escritório tradicional de contabilidade, também conhecido como convencional, é uma organização que presta serviços contábeis a empresas de diversos portes e segmentos, de forma presencial em um espaço físico, onde o cliente pode comparecer para conversar com o contador sempre que achar necessário e os arquivos físicos de sua empresa ficam guardados em pastas, almoxarifados, e o atendimento é local, podendo ser regional. Entretanto, não há maior extensão do atendimento em nível territorial (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003; FIGATI, 2018).

Os escritórios tradicionais geralmente estão localizados em áreas comerciais ou empresariais de fácil acesso para os clientes e possuem uma estrutura física adequada para a prestação de serviços contábeis, incluindo salas de atendimento, salas de reunião, equipamentos de informática e *softwares* contábeis. Os serviços prestados geralmente incluem

escrituração contábil, elaboração de demonstrações financeiras, assessoria tributária, consultoria contábil, terceirização de serviços contábeis, entre outros.

Segundo o Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS, 2012), a execução dos serviços e práticas da contabilidade nas organizações contábeis é desenvolvida por profissionais habilitados em desempenhar procedimentos relativos à:

- Área fiscal, que é responsável pela escrituração de livros fiscais, apuração de tributos e atendimento às obrigações acessórias;

- Área contábil, que é responsável por escriturar e elaborar os livros, balancetes de verificação, demonstrações financeiras e análise de balanços; e

- Área de pessoal, que é responsável por executar admissões, rescisões, folhas de pagamento, cálculo e apuração de encargos trabalhistas, obrigações mensais e anuais, informe de rendimentos, férias, exames periódicos e outros assuntos previdenciários e trabalhistas.

Os escritórios tradicionais realizam, ainda, serviços de assessoria e consultoria contábil, com a finalidade de cumprir e atender, inclusive, as necessidades dos clientes e serviços especializados voltados para empresas de maior porte ou que precisam de suporte para atender a requisitos específicos, como contabilidade gerencial, contabilidade de custos, contabilidade ambiental, contabilidade internacional, contabilidade tributária consultiva, entre outros serviços. Melo Júnior (2020) avalia que, nas médias e grandes empresas, o serviço tradicional permanece como a melhor opção, pois é necessário o contato presencial entre clientes e contadores, a fim de proporcionar uma abordagem mais estratégica do negócio.

De maneira geral, a *Internet* é utilizada para todas as atividades realizadas pelos contadores, principalmente aquelas que exigem o envio de informações para órgãos fiscais e trabalhistas. Portanto, o que diferencia os serviços contábeis dos escritórios tradicionais dos escritórios *online* é a utilização de computadores com *Internet* e as necessidades dos clientes que os utilizam para monitorar, solicitar e até receber serviços solicitados pelos contadores (CUNHA, 2016).

2.4.2 Tendências e impactos da transformação digital da contabilidade

A utilização de ferramentas tecnológicas no final do século XX tornou o mercado muito competitivo, levando as organizações a utilizarem-se da inovação como uma necessidade para manterem-se competitivas. Em uma economia em crescimento, a inovação é regra vital (ROYER, 2010), e é considerada como o caminho para as empresas crescerem e alcançar novos resultados (MOTTA, 1997). Segundo Breda (2019), o ritmo de inovação e o

rápido avanço tecnológico que acontece todos os dias é um processo irreversível para se manterem competitivas.

À medida que as empresas evoluem, elas adotam as tecnologias social, móvel, analítica e em nuvem de forma gradual. Segundo Hess *et al.* (2016), é fundamental que a gestão das empresas construa uma estratégia de Tecnologia da Informação (TI) alinhada com a estratégia global do negócio, de modo a maximizar os benefícios com a adoção das novas tecnologias existentes.

De acordo com a *Southern Cross University* (2015), é desafiador aceitar transformações significativas na forma de gerenciar um empreendimento, porém há inúmeras vantagens em adotar novas tecnologias, como: aumento da eficiência; facilidade de acesso; segurança e recuperação de dados; relação entre custos e benefícios; e preservação do meio ambiente. As empresas de contabilidade não podem e não estão fora desse processo de transformação.

Nesse contexto, surgiram novos modelos de negócios contábeis, aderindo à tendência de substituição do trabalho manual pelo trabalho virtual automatizado (MENDES, 2020). Contudo, a tecnologia não veio para substituir o ser humano, mas sim tornar o trabalho cada vez melhor (FURBINO, 2024). Duarte (2020) afirma que a digitalização de todo o processo contábil trouxe uma série de modificações ao exercício prático desta ciência na prestação de serviços. Essa evolução fez a ponte entre a contabilidade baseada apenas em métodos contábeis e a ênfase nos métodos manuais, que eram menos eficazes, e contabilidade utilizada em sua forma atual.

No que se refere às práticas de transformação digital na contabilidade, de acordo com uma pesquisa realizada pela *Southern Cross University* (2015), mesmo que seja desafiador aceitar transformações significativas na forma de conduzir um empreendimento, há inúmeras vantagens em adotar essa abordagem, dentre elas:

a) Produtividade: ao utilizar ferramentas em nuvem, menos energia é dedicada às tarefas rotineiras de preparação das demonstrações contábeis, possibilitando que o profissional contábil dedique mais tempo à análise criteriosa dos negócios dos clientes, fornecendo análises estratégicas e ampliando as oportunidades de ganho do escritório;

b) Acessibilidade: dados e *softwares* podem ser acessados de qualquer lugar e em dispositivos conectados à *Internet*, possibilitando que contadores e clientes acessem informações de forma rápida e segura, além de permitir que funcionários trabalhem remotamente, seja na empresa do cliente ou em sua residência;

c) *Backup* e recuperação: as opções de armazenamento em nuvem tendem a ser mais confiáveis na recuperação de dados do que seus equivalentes em servidores físicos, não invalidando a importância de manter *backups* em discos rígidos, mas sim destacando que a tecnologia em nuvem é uma grande aliada nesse processo; e

d) Relação entre custo e benefício e práticas sustentáveis: por não depender de estrutura física específica para operar, evita-se gastos com aquisição, manutenção e descarte de equipamentos de hardware de grandes volumes, além de reduzir o consumo de energia elétrica.

Gularte (2021) acrescenta que as vantagens oferecidas pela contabilidade digital incluem: agregar mais valor à experiência do cliente, controle de dados, automatização de tarefas e processos, aperfeiçoamento da comunicação, que passa a ser em tempo real entre o cliente e a contabilidade, redução de erros na realização dos serviços contábeis e agilidade na entrega de obrigações. Na percepção de Sarigül e Oralhan (2022), com o advento da contabilidade digital, os relatórios gerenciais e as demonstrações contábeis tornaram-se mais acessíveis e levam menos tempo para serem elaborados, beneficiando a administração da empresa e auxiliando na tomada de decisões. A tecnologia da informação tem ajudado pessoas de diferentes regiões em seu dia a dia. No mundo da contabilidade essa ajuda é cada vez mais visível e fica mais evidente a cada novo mecanismo criado. Por isso, é fundamental que os contadores estejam atentos a essas inovações, para não ficarem obsoletos e ultrapassados.

O uso da tecnologia revolucionou a maneira como os serviços contábeis são oferecidos, com a popularização da *Internet* e a utilização de softwares *online*, a contabilidade digital passou a facilitar a interação entre o contador e seus clientes (ALBUQUERQUE FILHO; LOPES, 2021). Na esteira da tecnologia da informação para prover serviços de contabilidade aos clientes, nos últimos anos surgiram no mercado plataformas digitais de prestação de serviços contábeis – empresas de contabilidade *online*, inicialmente como *startups*, que mudaram a forma como as empresas fazem contabilidade.

2.4.3 Startups de serviços contábeis – contabilidade online

O conceito de *startup* foi inicialmente aplicado entre 1996 e 2001 para definir os negócios de tecnologia da informação e comunicação, que surgiram na *Internet* com certas expectativas de crescimento, e esse conceito tornou-se difundido e aceito nessa nova realidade (BICUDO, 2023).

O termo *startup*, que se consolidou no mundo empresarial, pode apresentar variadas definições concebidas por diversos autores e instituições, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Definições para *startups*.

Autor	Definição
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014)	Empresas amparadas pela inovação, com potencial ao crescimento e com alto valor agregado, com um alto risco no negócio por estar em um ambiente de extrema incerteza, no entanto, são empreendimentos com baixos custos iniciais e altamente escaláveis.
Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP (2000)	Empresas que se utilizam da estratégia de inovação e constantes mudanças, com metas centradas em pesquisas e desenvolvimento tecnológico.
Stoilov (2015)	Empresas que podem apenas utilizar-se da tecnologia como ferramenta para crescimento, replicação e escala para potencialização do negócio.
Cunha Filho, Reis e Zilber (2018)	Empresas de pequeno porte em seu período inicial, inovadoras com baixos custos de manutenção e alto grau de crescimento e lucros.
Associação Brasileira de <i>Startups</i> (2021)	Empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente, oferecendo uma solução escalável com o uso da tecnologia como ferramenta principal.
Brigidi (2009)	Empresas com empresas com capacidade de inovação, de julgamento, criação de demanda, vontade de crescimento e habilidade gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nesse contexto de variados conceitos e definições, percebe-se que o termo *startup* está basicamente relacionado à inovação e negócios de escala. Stoilov (2005) destaca a importância desse modelo de negócio em todo mundo ao afirmar que os países que têm em sua economia uma alta taxa de *startups*, tendem a melhorar a performance econômica, uma vez que esse cenário tecnológico está presente no estilo de vida da sociedade. No Brasil, dados da Associação Brasileira de *Startups* mostram que o número desses negócios ultrapassou a marca de 13.700 empreendimentos em 2021, segundo o Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de *Startups* (ABSTARTUPS, 2021).

Conceitualmente, o termo *startup* define um estágio da empresa, e não o tipo de empresa. Em outras palavras, a *startup* é uma empresa em estágio embrionário/inicial, que nasce em um ambiente de extrema incerteza e tenta se tornar uma empresa escalável e repetível (RIES, 2019; BLANK; DORF, 2012). Ries (2019) complementa que uma *startup* precisa ser algo não explorado, pois um modelo de negócio reproduzido pode atrair

empreendedores, no entanto não é uma *startup*, já que o seu sucesso só depende da sua execução e não de inovação.

Isso vai ao encontro ao argumento de Lopes (2013), que afirma que uma *startup* é uma empresa criada para crescer rápido, no entanto, nem todas as empresas recém-criadas são consideradas *startups*. O autor complementa que, apesar de entre as *startups* ser comum trabalhar com tecnologia ou tomar financiamentos com algum risco, isso não constitui uma regra. O que pode ser considerado essencial e comum às *startups* é o crescimento.

Alberone, Carvalho e Kircove (2013) afirmam que, enquanto as empresas tradicionais se utilizam de um plano de negócio para viabilizar o empreendimento, as *startups* selecionam as oportunidades por um método diferente, aplicando procedimentos de tentativa e erro para identificar a reação do mercado ao projeto.

Nessa linha de entendimento, Melo (2022) reforça que, para ser uma *startup*, a empresa deve ter como foco central soluções inovadoras, tecnologias e capacidade de acelerar o desenvolvimento dos problemas que se propõe a resolver. Assim, o serviço desenvolvido por elas deve ser padronizado e escalável, para que a empresa consiga mais clientes em menos tempo

Nos últimos anos essas empresas mapearam as necessidades centrais de seus clientes para adequar cada serviço às necessidades de usuários específicos (MACKENZIE, 2015). Com o crescimento dos pequenos negócios, elas encontraram uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento, uma vez que se tornaram preparadas para ofertar serviços com baixo custo aos pequenos negócios (SEBRAE, 2017b). Saraiva (2020) observa que paralelamente ao crescimento dos pequenos negócios, os empreendimentos digitais no Brasil atingiram um volume de investimentos de aproximadamente US\$ 27 bilhões em 2019, um aumento de 198% em relação a 2017 e um aumento de 80% em relação ao ano anterior, sendo 35% para *startups*.

As *startups* estão presentes em diversos setores da economia e estão em ascensão na prestação de serviços de contabilidade e finanças no modelo *online*, ganhando cada vez mais visibilidade e aportes de capital voltados ao custeio de seu desenvolvimento (MENDES, 2020). O autor acrescenta que os serviços contábeis *online* atingiram um patamar de crescimento exponencial em pouco tempo, levando em consideração o surgimento de outras inovações na prática contábil, desde o desenvolvimento de sistemas de informação contábil até *softwares* que possam agregar tecnologia com automatização de processos e a promoção da contabilidade *online* em um novo mercado. Segundo Silva, B. (2020), esses serviços figuram uma tendência de mercado para atender, principalmente, às MPEs, com contadores

online prestando serviços a baixo custo com rapidez de resposta utilizando tecnologia para automatizar processos e rotinas contábeis dessas empresas.

Cosenza e Rocchi (2014) destacam que a contabilidade *online* iniciou o processo de inovação e disrupção dos escritórios tradicionais, que precisavam se reinventar e buscar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes, oferecendo serviços a preços reduzidos. Desse modo, a contabilidade avançou alinhada com o desenvolvimento econômico e tecnológico, oferecendo condições de trabalho mais favoráveis. Para Manes (2020), esse modelo de serviço agregou conceitos de automatização, inteligência artificial e análise de dados e, conseqüentemente, melhorou a produtividade, a agilidade e a eficiência, e trouxe muitos benefícios, tanto ao escritório contábil quanto aos gestores MPEs, como: otimização dos serviços contábeis por meio da *Internet* e *softwares online*, resultando em agregação de valor ao cliente e um diferencial competitivo para ambas as partes.

O modelo atual de serviços contábeis *online* teve a sua gênese com a advento das *startups*, que se popularizaram no meio empreendedor brasileiro a partir da *bolha ponto-com*, entre os anos de 1996 e 2001 (ABSTARTUPS, 2024). Por volta do ano de 2012, a contabilidade *online*, em seu estágio embrionário em forma de *startups*, surgiu como opção para o pequeno empresário com a proposta de baixo custo em comparação com a contabilidade tradicional, e a promessa de automatizar os serviços prestados pelos escritórios de contabilidade tradicionais, entregando-os de forma rápida aos clientes (LOMBARDO; DUARTE, 2017).

Schappo e Martins (2022) reforçam que a estruturação do formato de um escritório de contabilidade *online*, que consiste na exploração dos sistemas e tecnologias disponíveis no mercado para a realização de serviços de contabilidade de entidades por meio de uma plataforma *Internet* disponibilizada aos clientes, constitui-se num fator relevante para a redução dos custos operacionais. Como consequência, o maior diferencial dos escritórios de contabilidade *online* é o preço final mais competitivo, dando à contabilidade características de melhor custo-benefício e acessibilidade, por meio da virtualização do processamento de dados financeiros em ferramentas exclusivamente eletrônicas (DUARTE, 2020).

Segundo Breda (2019), a contabilidade *online*, que vêm tomando espaço no mercado brasileiro, teve início na Europa e nos Estados Unidos com a contabilidade do tipo *autoatendimento* ou *faça você mesmo*, em inglês: *Do it yourself* – DIY, no qual o cliente é o agente que insere os dados em uma plataforma capaz de transformar entradas numéricas em informações contábeis necessárias para manter a contabilidade atualizada, de forma eletrônica e automática (DUARTE, 2016). Com base nos dados inseridos pelos clientes na plataforma,

as empresas de contabilidade *online* prestam serviços emitindo faturas, calculando impostos, gerando relatórios contábeis e outras atividades possíveis na área contábil (PIGATTI, 2018; CARDOZO, 2021).

Duarte (2018) acrescenta que a contabilidade *online* é voltada principalmente para microempreendedores individuais (MEI) e micro e pequenos empresários que não possuem tantas obrigações acessórias. Por isso, como acontece com todo autosserviço, existem pontos de vulnerabilidade, que são características inerentes ao autosserviço, e não à contabilidade. No entanto, Silva, P. (2018) esclarece que as empresas de serviços contábeis *online* realizam pouca ou nenhuma verificação da qualidade dos dados. A responsabilidade pela qualidade dos dados cabe à empresa que os insere, ou seja, ao contratante. A empresa contratante costuma utilizar a contabilidade *online* porque não tem foco, recursos, conhecimento contábil e apenas insere dados para cumprimento de obrigações tributárias. Dessa forma, a possibilidade de erros nessa modalidade de operação é grande.

A contabilidade *online* trata-se, portanto, de um serviço localizado na nuvem, isto é, em um servidor externo, necessitando de uma conexão com a *Internet* para utilizá-lo, e podendo ser acessado de qualquer lugar, inclusive por dispositivos como *tablets* e *smartphones*. Assim, em uma perspectiva prática, adotar uma contabilidade *online*, em vez de um escritório tradicional, faz uma grande diferença (FREITAS, 2018), no entanto, é importante avaliar o custo-benefício dessa escolha.

2.4.4 Qualidade na prestação de serviços

O termo serviço refere-se a algo intangível, ou seja, que não pode ser tocado, visto, provado, sentido, cheirado ou armazenado como um produto normal. Os serviços são heterogêneos porque são diferentes cada vez que são executados. Muitas vezes há uma relação intrínseca com o consumo de produtos físicos (MACIEL; MARTINS, 2018; LAS CASAS, 2019).

Campos (2014), ensina que a qualidade dos serviços pode ser entendida como um conjunto de características que satisfazem as necessidades dos clientes e devem estar disponíveis a todo o momento, no tempo certo, proporcionando segurança aos clientes e com baixo custo.

Conforme descreve Vinholi (2022), a capacidade de compreender as necessidades do cliente está relacionada ao atendimento do seu propósito, de acordo com os seguintes atributos:

- Confiabilidade – envolve o grau de confiança do cliente no prestador de serviço e a capacidade de cumprir o que foi contratado;
- Facilidade de utilização – significa fornecer serviços simples e de fácil acesso;
- Credibilidade – é uma característica dos serviços associada à confiabilidade;
- Segurança – é o ato que garante que os clientes tenham uma atitude positiva em relação à prestação dos serviços;
- Celeridade na resposta – está relacionada ao correto cumprimento dos prazos contratuais. Segundo a autora, essa capacidade de compreensão também pode ser convertida em vantagem competitiva, por ser um fator estratégico para empresas prestadoras de serviços. De acordo com Nóbrega (2013), a estratégia de serviços identifica como uma organização de serviços os fornece aos clientes, agregando valor ao seu produto principal, seja ele um bem ou serviço.

A tendência em resolver um problema, satisfazer uma necessidade ou proporcionar algum benefício são características que definem a qualidade do serviço (ALBRECHT; BRADFORD, 1992). Os consumidores podem diferir entre si, mas a sua visão deve ser levada em conta, uma vez que as suas percepções são cruciais para os resultados e o crescimento do negócio (LAS CASAS, 2019; WING, 1998; GRÖNROOS, 1995).

O atendimento ao cliente é um fator importante de qualidade na prestação de serviços de contabilidade. Segundo Paladini (2019), a qualidade é um conceito subjetivo e dinâmico que pode se transformar com base nas necessidades dos clientes. Vieira, M. (2006) aponta que, por ser algo bastante subjetivo, a qualidade pode ser afetada no posicionamento dos indivíduos, tanto pela cultura quanto pelo seu estado de espírito momentâneo.

Para Rodrigues (2000), o processo de melhoria da qualidade de uma empresa tem como objetivos: buscar atendimento conforme a exigência do cliente, prevenir falhas, zerar perdas e eliminar custos que não agregam valor ao cliente. Ao oferecer serviços de qualidade que atendam às expectativas dos clientes, os resultados obtidos pelo prestador serão a satisfação e a fidelização daqueles (IZOGO; OGBA, 2015).

A qualidade do serviço deve ser uma busca contínua pela perfeição, na qual todo o pessoal relevante esteja direta ou indiretamente comprometido, e sempre ligado ao processo produtivo ou à prestação de serviços. Vieira, M. (2006) destaca que a qualidade é um atributo indispensável em uma organização influenciando todo o ambiente de trabalho, pois todos os

departamentos estão relacionados com a produção ou entrega de serviços com melhor qualidade possível.

A qualidade dos serviços prestados está diretamente relacionada à satisfação do cliente, transmitindo confiança, agilidade, credibilidade, competência, comunicação, cortesia, compreensão e respeito para proporcionar maior qualidade para maior satisfação (WING, 1998). Schonberger e Knod Júnior (1997) ainda acrescentam, como determinantes da qualidade dos serviços, a competência, a aceitabilidade, o acesso, a segurança e a confiabilidade. Albrecht (1994), por outro lado, limita consideravelmente o número de determinantes da qualidade, elencando apenas os seguintes: espontaneidade, cuidado, resolução de problemas e recuperação de falhas. Já Denton (1990), propôs um número ainda menor de determinantes de qualidade, considerando apenas três aspectos: confiabilidade, que envolve o cumprimento do que foi acordado; capacidade de resposta, que está relacionada à velocidade com que os serviços são prestados; e singularidade, que consiste em proporcionar aos clientes uma experiência única, que atenda perfeitamente às suas necessidades.

Lee, Peng e Fan (2016) argumentam que a qualidade do serviço é alcançada não apenas pelo atendimento das necessidades dos clientes, mas também pelo atendimento e superação das expectativas com base em suas impressões e avaliações. Grönroos (1995) observa que os usuários de serviços selecionam seus prestadores comparando suas impressões sobre o que foi oferecido e o que era desejado. Desse modo, quando o prestador consegue compreender as impressões e avaliações dos clientes, será possível influenciá-los até que a direção desejada seja alcançada. Assim sendo, a satisfação do cliente é um fator importante, pois poderá influenciar na sua fidelização.

2.4.4.1 Qualidade na prestação de serviços contábeis

Os contadores, devidamente cadastrados nos conselhos regionais de contabilidade, têm a competência exclusiva para execução, preparação e prestação de informações das entidades, por meio das obrigações acessórias impostas pela legislação em vigor. Desse modo, estabelece-se uma relação profissional e comercial entre o contador e o cliente, e este precisa de um profissional de contabilidade que seja capaz de preparar e enviar tais obrigações às autoridades fiscais. Contudo, esse profissional necessita das informações enviadas pelo cliente, corretas e a tempo, para que ele execute o seu trabalho (VINHOLI, 2022).

Segundo Padoveze (2010), a contabilidade é um sistema de informação, bem como de avaliação, que visa proporcionar aos seus usuários relatórios e análises de natureza econômica,

financeira, física e de produtividade, compreendendo elementos importantes no crescimento e na tomada de decisões de uma empresa.

A contabilidade presta serviços contábeis e fiscais necessários para pessoas físicas e jurídicas. Esses serviços não exigem apenas habilidades e conhecimentos profissionais, mas também inovação na transformação dos negócios para fornecer valor aos clientes diante do mercado competitivo (LEE; PENG; FAN, 2016). De acordo com a Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro – CPC 00 – R2, uma das funções do contador é fornecer aos usuários da contabilidade informações úteis e relevantes para auxiliar na tomada de decisão (CFC, 2019).

Maciel e Martins (2018) acrescentam que a contabilidade auxilia na gestão de pequenas e grandes empresas, pois além de manter a documentação de todas as operações para a comprovação dos registros contábeis e fiscais, também cuida da coleta de dados, apresentação e interpretação dos fatos econômicos, para que as informações geradas sirvam como referência para as decisões de gestão e possibilitem fazer recomendações que contribuem para o desenvolvimento de seus clientes.

Os contadores podem fornecer aos empresários informações de qualidade sobre todas as áreas e departamentos, ajudando-os a melhorar seus patrimônios e a forma de gerir suas empresas (MADRUGA; COLOSSI; BIAZUS, 2016). Assim, além de prestar serviços contábeis básicos, o profissional contábil deve assessorar e orientar seus clientes para a melhor gestão do seu patrimônio.

Os contadores, como empreendedores do setor contábil, precisam ter uma visão de gestão adequada do seu negócio, com o objetivo de melhorar e aprimorar a qualidade dos serviços para atender às necessidades de seus clientes. Contudo, é necessário a constante atualização profissional e ter uma visão abrangente, que permitirá a eles prestarem seus serviços atentos às inovações tecnológicas e às mudanças no ambiente de negócio em que atuam (THOMÉ, 2001; CARVALHO; TOMAZ, 2010). Maciel e Martins (2018) contribuem ao afirmar que o contador precisa ter conhecimento, comprometimento e domínio no desempenho de suas funções, a fim de alcançar qualidade na prestação dos seus serviços.

Quando o contador ou seu escritório de contabilidade segue alguns requisitos básicos, como o devido cumprimento das normas fiscais, dos princípios de contabilidade e dos prazos estabelecidos pela legislação federal, estadual e municipal, além de executar os serviços em tempo hábil, auxiliando o controle gerencial e financeiro dos clientes, estes percebem os serviços prestados como sendo de boa qualidade (CARVALHO; TOMAZ, 2010). Reis, Beiruth e Soares (2022) acrescentam que, pelo fato de a qualidade ter influência na satisfação

do cliente, ela demanda atenção dos contadores, pois a importância da qualidade do serviço contábil está intrínseca à expectativa e à percepção de seu cliente quanto ao serviço prestado (VINHOLI, 2022).

Os escritórios de contabilidade tradicionais prestam serviços em um espaço físico, onde também é utilizada a tecnologia, mas os clientes são atendidos por profissionais específicos de cada departamento por diversos meios, inclusive atendimento presencial e personalizado. Isso proporciona qualidade e viabiliza a velocidade no atendimento, o que pode influenciar os clientes na escolha por esse modelo de serviço (PIGATTI, 2018).

2.4.5 E-commerce - comportamento e satisfação do consumidor

O *e-commerce* é uma transação comercial *online* realizada por meio de uma plataforma virtual na *Internet*, na qual todo o processo de compra e venda é feito de modo digital diretamente: desde a seleção de um produto ou serviço oferecido por um fornecedor até o pagamento do cliente (JAIN; MALVIYA; ARYA, 2021). Para Miranda e Arruda (2004), essa fácil ligação entre o consumidor e o mercado viabiliza o processo de compra, pois é possível pesquisar preços, selecionar produtos, fazer compras e finalmente pagar sem sair de casa.

O comportamento do consumidor é definido como o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem suas necessidades e desejos (SOLOMON, 2016), incluindo todo o processo de tomada de decisão antes e após a compra (MIRANDA; ARRUDA, 2004).

Grandon e Pearson (2004) apontam que as comunicações eletrônicas e os processos de informação digital nas transações comerciais também devem ser usados para criar, modificar e redefinir as relações de geração de valor entre organizações e indivíduos. O desafio para as empresas *online* é refletir como o modelo virtual cria valor no negócio e como medir a sua contribuição para o seu desempenho.

Os consumidores virtuais são atraídos pelos benefícios das compras e serviços *online*, mas procuram perceber valor nos serviços oferecidos, tendo em vista que eles buscam conforto e comodidade, além de preços acessíveis (LOHSE; BELLMAN; JOHNSON, 2000).

De acordo com Samara e Morsh (2005), o comportamento dos consumidores pode ser observado durante todo o processo de compra, mas o pós-compra é o que mais se destaca, porque é nesta fase que eles podem se sentir satisfeitos ou insatisfeitos com o produto ou

serviço adquirido, seu uso ou consumo. Em vista disso, na percepção de Jato *et al.* (2008), o monitoramento das atitudes em relação aos produtos/serviços oferecidos aos consumidores é essencial, porque nem sempre eles reclamam abertamente de suas insatisfações. Muitos simplesmente vão embora e não retornam mais (SANTOS; GUARDA, 2018).

Em seus estudos para compreender os fatores determinantes de arrependimento dos consumidores no pós-compra, Brito, Gomes e Pereira (2023) entenderam que grande parte dos participantes da pesquisa, quando insatisfeitos com suas escolhas, sentem-se à vontade para divulgar suas experiências ruins para evitar que outras pessoas passem por elas. No entanto, eles se isentam de toda responsabilidade por tomar decisões que lhe causaram tais insatisfações.

Solomon (2016) entende a satisfação como uma emoção positiva ou negativa (insatisfação) associada a um produto ou serviço adquirido. Kotler e Keller (2019) entendem que

De modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; KELLER, 2019, p.141).

A insatisfação dos clientes ocorre quando existe uma discrepância entre o que as empresas oferecem e o que eles esperam. Slack e Singh (2020) afirmam que a proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto, que ocorre nas fases finais do processo de compra, pode resultar na satisfação ou insatisfação do cliente. É nesta fase que se inicia a avaliação pós-compra, visando reduzir a lacuna percebida nesse processo.

Segundo Laruccia e Cusciano (2022), dentre os motivos pelos quais os clientes descontinuam as compras de uma empresa, em primeiro lugar, cita-se o atendimento inadequado, seguido da perda de confiança, qualidade inferior do produto ou serviço e lentidão ou falta de resolução de reclamações.

A insatisfação de um cliente pode gerar inúmeros fatores negativos para a organização e causar enormes danos à reputação de uma empresa no mercado, que podem ser evitados por soluções eficazes (SANTOS; GUARDA, 2018). Nesse contexto, Henrique *et al.* (2011) defendem que, dentre as reações oriundas da insatisfação, a reclamação é uma das mais comuns e pode servir como uma importante indicação para a uma empresa, pelo fato de poder identificar problemas relacionados ao produto ou serviço oferecido e reverter sentimentos de

insatisfação, a fim de manter clientes e criar percepções positivas em relação marca ou ao nome da empresa.

Sobre a retenção de clientes, Reinartz, Thomas e Kumar (2005) fazem compreender que não basta atrair novos clientes; as empresas também devem retê-los e aumentar o volume de negócios. Muitas empresas apresentam altas taxas de rotatividade ou deserção de clientes e, nesse caso, atrair clientes é como colocar água em um balde furado (KOTLER; KELLER, 2019).

Para reduzir a rotatividade de clientes, as empresas devem distinguir as causas do desgaste do relacionamento com o cliente e identificar aquelas que podem ser mais bem gerenciadas, uma vez que não há muito a se fazer em relação aos clientes que abandonam uma empresa, mas há coisas que podem ser feitas em relação àqueles que saem devido aos baixos níveis de serviço, à má qualidade dos produtos ou aos preços elevados (REICHHELD, 1996).

Nessa vertente, Andrade *et al.* (2010) afirmam que as organizações consideram necessário estudar o comportamento dos consumidores reclamantes, que é uma função complexa de variáveis, como insatisfação do consumidor com o produto ou serviço, reputação, conveniência, intenção de resolver um problema e recompensá-los.

Portanto, as reclamações dos consumidores sobre produtos ou serviços prestados por uma organização devem ser tratadas com cautela, e para isso, algumas empresas possuem gerenciamento de reclamações, que são procedimentos adotados quando os consumidores reclamam e tem como objetivo solucionar o problema deles da melhor forma possível, a fim de fidelizá-los e conquistar sua confiança (SANTOS; ROSSI, 2002), além de evitar que o consumidor insatisfeito busque a esfera judicial para a resolução do fato que provoca a sua insatisfação.

Nessa seara, Slack e Singh (2020) apontam que consumidores que apresentam queixas junto aos órgãos de defesa do consumidor têm maior probabilidade de apresentar insatisfação do que aqueles que tentam resolver os seus problemas diretamente com as empresas. Uma reclamação registrada em um desses órgãos é considerada extrema, visto que o esforço necessário para apresentar uma reclamação de alguém que já está insatisfeito e, geralmente, envolve um problema sério, é maior.

Existem diversas formas de reclamar de um produto ou serviço, inclusive entrando em contato com a ouvidoria da empresa, ou por meio de mídias sociais ou canais de comunicação. Se a falta de resolução ainda estiver presente, é possível procurar os órgãos especializados, o que é considerado a última ferramenta que não é de natureza judicial para buscar um desfecho para a insatisfação (LARUCCIA; CUSCIANO, 2022).

Henrique *et al.* (2011), em seu estudo sobre a insatisfação na experiência de consumidores no pós-compra, desenvolveram uma construção teórica que procura traçar o perfil dos consumidores com reclamações dessa natureza, conforme mostrado no Quadro 5.

Quadro 5: Perfil do consumidor reclamante pós-compra.

Situação no pós-compra	Perfil do consumidor
Serviço de atendimento ao consumidor	O consumidor busca registrar sua reclamação por meio deste serviço básico oferecido pela empresa.
Prontidão	O consumidor deseja que seu problema seja resolvido prontamente, priorizando reclamações diretamente na loja.
Reforço positivo	O consumidor prefere reclamações diretas e enfatizam a importância do atendimento no ponto de venda.
Foco no ponto de venda	O consumidor estabelece o ponto de venda como o local base, onde pode realizar compras e reclamações sobre os produtos ou serviços que adquirir.
Reclamação formal	O consumidor dá prioridade à apresentação de reclamações por meio dos canais legais, como os órgãos de defesa do consumidor.
Precaução	O consumidor prefere empresas, as quais ele já tenha algumas referências, para evitar insatisfações.
Qualidade do produto	O consumidor tem uma ligação mais próxima com a marca e, portanto, mudará de marca quando estiver insatisfeito.
Insatisfeito passivo	O consumidor muitas vezes não manifesta sua reclamação, simplesmente não volta a comprar.
Agressivo	Consumidor acredita que o sistema de reclamações é ineficaz e prefere partir para o boca a boca negativo sobre uma empresa.
Busca seus direitos	Consumidor que, independentemente do seu relacionamento com o fornecedor, está sempre disposto a reclamar e buscar direitos legais.

Fonte: Adaptado de Henrique *et al.* (2011).

Percebe-se que, quando o consumidor se decepciona com determinado produto ou serviço, ele assumirá características diferentes. Todavia, para se evitar que isso ocorra é muito comum, atualmente, os consumidores que compram ou contratam serviços pela *Internet* verificarem a reputação de uma empresa para evitarem potenciais problemas no futuro. Em vista disso, as empresas buscam estudar o comportamento dos consumidores reclamantes, levando em conta que a insatisfação de consumidores com seus produtos ou serviços pode influenciar de forma negativa a sua reputação (ANDRADE *et al.*, 2010)

2.4.6 Problemas na prestação de serviços pelas empresas de contabilidade *online*

A contabilidade *online* é uma modalidade de prestação de serviços que automatiza o cumprimento de todas as obrigações impostas pelas rotinas contábeis, bastando inserir as informações necessárias para essas obrigações em uma plataforma específica na *Internet*. Nessa modalidade o cliente é responsável por incluir todas as informações sobre as operações da empresa em um sistema interligado a um profissional da contabilidade (LOMBARDO;

DUARTE, 2017; BREDA, 2019), e os relatórios mensais e anuais são gerados automaticamente.

Moreira e Lahass (2022) argumentam que os serviços de contabilidade *online* utilizam principalmente a tecnologia para atender os clientes, desde o contato do serviço por meio de robôs e inteligência artificial até a geração das obrigações. Como a maior parte das informações é inserida na plataforma pelos próprios clientes, isso permite que as empresas de contabilidade *online* ofereçam pacotes de serviços a preços extremamente baixos, sendo outra razão importante para isso a menor necessidade de contratação de funcionários para execução dos serviços, uma vez que o programa de geração de obrigações realizará todos os cálculos com base nas informações inseridas pelo cliente na plataforma ou, caso o cliente forneça as permissões necessárias, como por exemplo acesso a uma conta bancária, as informações serão importadas automaticamente (CARDOZO, 2021; ANDRADE; MEHLECKE, 2021; MOREIRA; LAHASS, 2022).

Duarte (2016) enfatiza que esse é um serviço de autoatendimento em forma de *self-service* ofertado por um preço baixo em relação à contabilidade tradicional, no qual não há valor agregado aos serviços prestados aos clientes, que acabam não desenvolvendo um relacionamento com o contador que está por trás da plataforma. Nessa vertente, Breda (2019) avalia que esse processo tem despertado controvérsias, porque aumenta o risco de distorções nas informações produzidas pelo sistema tornando a contabilidade da empresa mais propensa a erros, uma vez que a inserção dos dados contábeis e fiscais não é realizada sob a supervisão direta de um profissional da contabilidade.

Hernandes (2018) acrescenta que, num modelo de autoatendimento de baixo preço, os clientes veem pouco valor consultivo, o suporte é limitado e eles não têm todo o conhecimento técnico para fazer a sua própria contabilidade. Na verdade, esse modelo não é adequado para todos, e muitos empreendedores que se sentiram atraídos pelo preço ficaram decepcionados com os resultados.

A contabilidade, espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso, exige uma abordagem precisa, personalizada e aprofundada, que a contabilidade *online* muitas vezes não consegue fornecer (NEPOMUCENO, 2023). O autor alerta que, num mundo cada vez mais digital, a contabilidade *online* revela-se como uma proposta aparentemente inovadora que promete transformar a forma como as empresas conduzem as suas finanças. Entretanto, por trás dos benefícios da modernização, encontra-se uma série de desafios e limitações que podem comprometer a saúde financeira e o equilíbrio de uma empresa.

Na prestação de serviços de contabilidade *online* os clientes fazem a maior parte do trabalho sem atendimento presencial. Os sistemas fornecem apenas relatórios e guias com custo bem menor para os empreendedores. Em vista disso, como as empresas *online* priorizam a automatização da maioria dos processos, incluindo o atendimento ao cliente, muitas vezes para sanar uma simples dúvida, é gerado um protocolo e é preciso esperar muito tempo na fila de atendimento (PIGATTI, 2018).

Este fato corrobora a pesquisa de Moreira e Lahass (2022), que realizaram estudos a fim de entender a percepção dos contadores em relação às mudanças no cenário de prestação de serviços. Os autores descrevem que, ao realizarem sua pesquisa de campo com empresas de contabilidade *online*, não foi encontrada nenhuma forma de contato que permitisse uma conversação direta com um profissional de contabilidade, apenas com o setor comercial, e ainda assim, por meio de correio eletrônico. Além disso, em busca nos *sites* de empresas prestadoras de serviços contábeis na modalidade *online*, os autores perceberam que os próprios clientes encontravam certo nível de burocracia para conseguir contato com atendentes para solucionar um problema, sendo necessário aguardar entre 24 e 48 horas após abertura de chamados dentro das próprias plataformas de comunicação para ter uma solicitação atendida.

Isso vai de encontro ao que argumenta Campos (2014), ao afirmar que qualidade no serviço prestado significa realizar o atendimento com confiança, comprometimento, presteza e pontualidade, para atender às necessidades dos clientes.

Para Nepomuceno (2023), a contabilidade *online* parece, à primeira vista, ser uma opção atraente para os pequenos negócios, com a promessa de eficiência e praticidade e, principalmente, de preço muito baixo em relação ao modelo de contabilidade tradicional. No entanto, ela segue um modelo padrão, sacrificando a personalização e a atenção individual em prol da automatização. Isso resulta numa compreensão insuficiente das necessidades individuais de cada cliente, levando a orientações e estratégias financeiras inadequadas.

Em outras palavras, os clientes podem se deparar com desafios financeiros e enfrentar questões fiscais e regulatórias que poderiam ter sido evitadas com a orientação adequada de um contador. Entre esses clientes, destacam-se as MPEs, que têm demonstrado considerável importância para a atual situação econômica do país em crise econômica, gerando muitas oportunidades de emprego (SEBRAE, 2017c). No entanto, existem barreiras para que essas empresas permaneçam no mercado e, entre uma série de fatores, a prestação dos serviços contábeis de maneira oportuna pode ser vista como um auxílio aos seus gestores (TORRES; GOUVEIA; KAMLOT, 2019).

Entretanto, no que se refere à contabilidade *online*, segundo Moreira e Lahass (2022), os serviços prestados nesta modalidade, majoritariamente para MPEs, deixam muito espaço para erros por lançamentos indevidos, visto que dependem das próprias operações desses clientes para gerar obrigações, e isso pode colocar a empresa em situação de agravamento nas mais diversas áreas (previdenciária, tributária, contábil, societária, entre outras), o que pode levar a empresa a enfrentar multas, inadimplências e fiscalizações.

Cada obrigação é suscetível à multa em caso de omissão ou erro, sendo imprudente esperar que os gestores de MPEs tenham pleno conhecimento dessas obrigações e sejam capazes de executá-las corretamente nos prazos legais previstos na sua legislação tributária. Sobre isso, Nepomuceno (2023) afirma que os pacotes básicos oferecidos por muitos serviços de contabilidade *online* não cobrem todas as necessidades financeiras e contábeis de uma empresa, levando, por consequência, a lacunas na gestão financeira, que podem resultar em relatórios financeiros imprecisos e dificuldades em cumprir as obrigações fiscais e regulatórias locais, provocando erros contábeis.

Assim, embora a contabilidade *online* possa parecer moderna e eficiente, ela também apresenta uma série de problemas que seus clientes enfrentam no dia a dia, os quais podem gerar reclamações em mídias sociais, bem como processos na área cível e trabalhista. A esse respeito, Alméri, Martins e Paula (2013) reforçam que a modalidade *online* permitiu que a interação entre clientes e organizações ocorresse por meio das mídias sociais, a quais desempenham um notável papel na comunicação corporativa, devido à sua rapidez e conexão com os clientes.

Dentre essas mídias sociais, o *site* Reclame Aqui se destaca pela capacidade de possibilitar o contato direto entre consumidores e empresas para resolução de problemas. Trata-se de uma plataforma destinada à comunicação entre consumidores e empresas, permitindo aos clientes registrarem suas opiniões e reclamações sobre a experiência de compra, tanto para produtos quanto para serviços de determinada marca; por outro lado, a plataforma também permite que as empresas respondam às reclamações e identifiquem o que pode melhorar para evitar que essas situações aconteçam novamente (RECLAME AQUI, 2024).

Nessa vertente, Alexandrino, Tomé Júnior e Lacerda (2016) complementam que no *site* social Reclame Aqui os consumidores podem expressar publicamente suas insatisfações com produtos ou serviços, e as empresas podem responder a essas manifestações. Sobre isso, ao analisar a felicidade e a decepção na sociedade de consumo em sua pesquisa sobre o discurso do consumidor no *site* social Reclame Aqui, Pereira da Silva (2018) observou que os

enunciados dos consumidores cadastrados naquele *site* revelam uma imagem projetada no discurso do sujeito/falante, quase sempre cheia de indignação e frustração pelo descumprimento das promessas enunciadas no discurso corporativo, percebendo, assim, as decepções que povoam o mundo *online*, no que se refere às experiências do consumidor.

Neste trabalho, para ilustrar os problemas enfrentados pelos clientes de empresas de contabilidade *online*, inicialmente foi realizada uma pesquisa para identificar as três principais empresas desse ramo no Brasil, classificadas em um *ranking* de SEO SERP, com dados obtidos por meio da ferramenta de *marketing* digital *SE Ranking*.

SEO (*Search Engine Optimization*) é um conjunto de recursos utilizado para otimizar páginas da *Internet* para que elas apareçam em melhores posições no *ranking* dos mecanismos de busca, como o *Google*, por exemplo, e obtenham mais tráfego de forma orgânica (CURVELO, 2023). Casagrande (2023) define o tráfego orgânico como aquele obtido de forma natural, sem a interferência de publicidade paga, que corresponde às páginas mais relevantes para a consulta. Normalmente, essa classificação é feita com base em algoritmos dos mecanismos de busca (COPPOLA, 2023). Em outras palavras, no tráfego orgânico o público busca informações acerca de um negócio por livre e espontânea vontade.

A *Search Engine Results Page* (SERP), ou página de resultados de mecanismos de busca (em português), representa os resultados fornecidos por esses mecanismos para as pesquisas dos usuários. Segundo Coppola (2023), é a página apresentada após se fazer uma pesquisa num motor de busca, como o *Google*, por exemplo, que exibe uma lista de *links* para fontes de informação relevantes.

O *SE Ranking* é uma plataforma em nuvem para profissionais de *marketing online* e SEO que fornece ferramentas para *ranking* de *sites*, auditoria, análise de concorrentes, sugestão e agrupamento de palavras-chave, monitoramento do número de *links* de entrada que apontam para o endereço de um *site* na *Internet*. Esses *links* conectam páginas na *Internet*, seja ao próprio portal ou a páginas pertencentes a diferentes pessoas e empresas. Os *links* atuam como recomendações de um *site* para outro, informando ao algoritmo do *Google* que a página de destino merece atenção (SE RANKING, 2023).

Com base nessa ferramenta é possível obter uma classificação precisa e estatísticas detalhadas de SEO para os melhores resultados de pesquisa, no entanto é importante ressaltar que o tráfego mensal pode variar ao longo do tempo, dependendo de fatores como campanhas de *marketing*, lançamento de novos produtos ou serviços, ou eventos específicos (SOBRINHO, 2023).

De acordo com Hachi Mancero (2021), os otimizadores para mecanismos de busca são determinantes na comprovação histórica e estatística do posicionamento de empresas do domínio *Web*. Mota (2021) complementa que essas ferramentas são muito úteis para analisar as principais características observadas em um determinado segmento, haja vista que as informações são disponibilizadas nos *sites* das próprias empresas nas plataformas de tráfego.

Assim, com base no *SE Ranking* pôde-se identificar as empresas de contabilidade *online* em melhores posições no *ranking* dos mecanismos de busca em 31 de dezembro de 2023, conforme disposto no Quadro 6.

Quadro 6: Tráfego médio mensal de empresas de contabilidade *online* - plataforma *SE Ranking*.

Empresas	Tráfego médio mensal	Ranking	Site
Contabilizei	1.200.000	1°	https://www.contabilizei.com.br/
Agilize	600.000	2°	https://agilize.com.br/
Conube	450.000	3°	https://www.conube.com.br/

Fonte: *SE Ranking* (31 dez. 2023).

Com base no *ranking* obtido, o Quadro 7 apresenta algumas das dificuldades enfrentadas pelos clientes, de acordo as opiniões e reclamações obtidas no *site* Reclame Aqui, colhidas em 11 de janeiro de 2024.

Quadro 7: Reclamações de empresas no site Reclame Aqui, referentes aos serviços de contabilidade *online*.

Empresa	Título e identificador (ID) da reclamação	Data da postagem	Resumo das reclamações dos clientes, registradas no site	Impactos
Contabilizei (https://www.contabilizei.com.br/)	Não consigo atendimento ID: 174957769	30/10/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para abrir a empresa. • Impossibilidade de contato com os consultores. • Não conseguiu emitir notas fiscais. 	Ineficiência e atraso operacional, dificuldades na gestão financeira, atraso na resolução.
	Péssimo atendimento da Contabilizei: falha na migração contábil /zero postura profissional (gerando multas graves por não realizarem a devida gestão) ID: 171553143	06/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • As declarações de débitos e créditos tributários federais previdenciários de outubro/22 a agosto/23 não tinham sido enviadas para a Receita Federal. • Teve que assumir multa junto à Receita Federal, em torno de R\$1.400,00. 	Prejuízo financeiro e atraso na resolução.
	Cilada <i>online</i> – Contabilizei ID: 166431937	14/06/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da empresa com as Classificações Nacionais das Atividades Econômicas - CNAE - incorretas ou incompletas, impossibilitando o início da operação. 	Atraso operacional, possíveis implicações financeiras, atraso na resolução e prejuízo financeiro.

			<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atendimento por pessoas competentes. • Teve que fazer um pagamento de serviço adicional para regularizar o CNPJ. 	
	Muitos erros básicos, prejuízo e atendimento lento ID: 163962427	03/05/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento no regime tributário incorreto. • Cálculos incorretos de CSLL e IRPJ. • Emissão de notas fiscais com códigos incorretos. • Cobranças extras sem a solicitação de serviços adicionais. • Atendimento ruim, falta de transparência, erros básicos constantes. • Não conseguiu migrar para um regime tributário mais econômico (Simples Nacional). • Teve que assumir gastos em função do enquadramento tributário incorreto. 	Atraso operacional, dificuldades na gestão financeira, atraso na resolução e prejuízo financeiro
	Pior experiência em uma contabilidade ID: 141304619	05/04/2022	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte lento. • Cada atendente dá uma solução diferente que não resolve o problema. • Erro na emissão de notas fiscais. • Cobrança extra para lançar nota no site da prefeitura, por meio da plataforma. • Não conseguiu emitir notas fiscais aos clientes. • Teve que arcar com gastos extras para fazer as emissões das notas fiscais. 	Ineficiência e atraso operacional, dificuldades na gestão financeira, atraso na resolução e prejuízo financeiro.
Agilize (https://agilize.com.br/)	Empresa incompetente, não contratem! ID: 179805093	05/01/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos erros na contabilidade. • Enquadramento incorreto no regime tributário. • Cobrança extra para regularização. • Pagamento a maior de tributos. 	Ineficiência e atraso operacional, possíveis implicações financeiras, prejuízo financeiro e atraso na resolução.
	Atraso no atendimento ID: 177372425	04/12/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no atendimento. • Dificuldade de contato com os consultores. 	Atraso operacional e possíveis implicações financeiras.
	Cobrança indevida e falha na prestação de serviço ID: 175693323	10/11/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de enquadramento correto no regime tributário do Simples Nacional. • Não consegue emitir notas fiscais. • Cobrança indevida pelo serviço contratado. 	Atraso operacional, possíveis implicações financeiras, prejuízo financeiro e atraso na resolução.
	Insatisfação com as informações conflitantes e falta de clareza no atendimento ID: 174160067	17/10/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Informações inconsistentes. • Cada consultor dá uma informação diferente. 	Atraso operacional e possíveis implicações financeiras.

	Péssimo atendimento e tempo de resposta demorado ID: 173300333	04/10/2023	<ul style="list-style-type: none"> • CNAE incorretas ou incompletas, impossibilitando de o cliente prestar seus serviços. • Dificuldade no atendimento. 	Atraso operacional, possíveis implicações financeiras e prejuízo financeiro.
Conube (https://www.conube.com.br/)	Não atendem chamado ID: 176261265	20/11/2023	<ul style="list-style-type: none"> • A integração das movimentações financeiras não funciona. • Dificuldade em estabelecer contato com a empresas. • Longa espera para obter respostas, muitas vezes, incompletas para a solução dos problemas. 	Ineficiência e atraso operacional, possíveis implicações financeiras e atraso na resolução.
	Péssimo atendimento, não responde chamados, nota fiscal fora do padrão ID: 173368051	05/10/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Os atendentes da equipe de suporte simplesmente ignoram todas as solicitações enviadas por e-mail. 	Atraso operacional, possíveis implicações financeiras e atraso na resolução.
	Diversos problemas com a Conube ID: 171431213	04/09/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Registro da empresa errado e falta de declarações de débitos e créditos tributários federais não enviadas à Receita Federal. • Cobrança de valores adicionais. 	Atraso operacional, possíveis implicações financeiras e atraso na resolução.
	Péssima contabilidade, não entrega as obrigações ID: 169088809	28/07/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço patrimonial elaborado de formar incorreta em todos os anos. • Não cumprem prazos. • Muita demora no atendimento por qualquer canal de comunicação. 	Ineficiência e atraso operacional, possíveis implicações financeiras e atraso na resolução.
	Atraso na entrega de documentação, descaso com suporte e cliente ID: 163941267	03/05/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Não entregaram os balancetes e balanço. • Não respondem e-mails e não cumprem prazos. • Péssimo serviço de suporte ao cliente. 	Ineficiência e atraso operacional, possíveis implicações financeiras e atraso na resolução.

Fonte: Reclame Aqui (consulta em 11 jan. 2024).

Ressalta-se que a plataforma não aceita envios anônimos ou registrados como apelidos. Contudo, os dados dos reclamantes no *site*, por uma questão de segurança, não podem ser informados a terceiros, apenas para a empresa reclamada, para que ela possa dar a tratativa do problema relatado pelo cliente (RECLAME AQUI, 2024).

Dessa forma, o Quadro 7, que apresenta informações disponíveis ao público em geral, contém apenas algumas das reclamações dos clientes das empresas de contabilidade *online* ranqueadas no Quadro 6, sem identificá-los nominalmente. De acordo com o *site* social Reclame Aqui (2024), na plataforma todas as informações de origem das mensagens dos consumidores são armazenadas em banco de dados e todo o conteúdo público do *site* é automaticamente indexado pelo *Google* e outros buscadores.

Além de atuar como um importante espaço para o contato direto entre consumidores e empresas para resolução de problemas, a plataforma também funciona como um *site* de pesquisa, que muitos usuários utilizam para se certificar da reputação de uma empresa antes de fazer uma compra. Essa reputação é calculada de forma automatizada pela plataforma na apuração dos dados ou atualização dos índices. No caso das empresas de contabilidade *online* ranqueadas, isso pode ser percebido no Quadro 8, conforme consulta realizada no dia 11 de janeiro de 2024.

Quadro 8: Reputação das empresas de contabilidade *online* (últimos 12 meses).

Empresa	Clientes que voltariam a fazer negócio	Índice de solução de problemas	Nota do consumidor (média)	Nº total de reclamações	Reputação
Contabilizei	71,4%	89,7%	7,35	3.697	8,3/10
Agilize	68%	89,7%	7,46	608	8,2/10
Conube	46,7%	73,3%	5,73	389	6,7/10

Fonte: Adaptado de Reclame Aqui (consulta em 11 jan. 2024).

A reputação é baseada nas avaliações dos consumidores, de acordo com os seguintes critérios (RECLAME AQUI, 2024):

- a) Índice de resposta - porcentagem de reclamações respondidas;
- b) média das avaliações (nota do consumidor) - leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas;
- c) Índice de solução - leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas;
- d) Índice de novos negócios (voltaria a fazer negócios?) - leva em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas.

Apesar de haver diversas formas de fazer uma reclamação sobre um produto ou serviço, entre elas a ouvidoria da empresa, os órgãos de defesa do consumidor e as mídias sociais, como o site social Reclame Aqui, por exemplo, alguns clientes se deparam com a necessidade de ajuda de natureza jurídica para buscar um desfecho para a sua insatisfação, caso o problema não tenha sido resolvido, independentemente do seu relacionamento com o fornecedor (LARUCCIA; CUSCIANO, 2022; HENRIQUE *et al.*, 2011).

Com relação às empresas de contabilidade *online* ranqueadas, é possível obter informações disponíveis em mídia, como no *site* Jusbrasil, por exemplo, no qual podem ser acessados processos, decisões judiciais, entre outros.

A Jusbrasil é uma empresa privada de tecnologia, que atua no segmento jurídico para auxiliar a coleta, organização e disponibilização da informação jurídica pública, tais como autos processuais, jurisprudência e diários oficiais. Na plataforma, as consultas podem ser feitas por qualquer pessoa que precise de algum tipo de informação jurídica, como processos, leis, decisões judiciais, modelos de documentos, entre outros (JUSBRASIL, 2022).

A empresa Jusbrasil tem como principal objetivo o desenvolvimento de tecnologias para aproximar pessoas da justiça, visando contribuir para que os processos jurídicos se tornem mais claros, mais eficientes e disponíveis às pessoas (MOURA *et al.*, 2021).

Assim, neste trabalho, com o intuito de verificar as queixas das MPEs que foram acolhidas por diversos tribunais de justiça no país, a fim de se buscar um desfecho para a insatisfação dos empresários reclamantes, foram consultados processos em andamento ou transitados em julgado, envolvendo MPEs e as empresas de contabilidade *online* ranqueadas na condição de réis. O Quadro 9 apresenta alguns desses processos, conforme as demandas de seus clientes insatisfeitos.

Quadro 9: Processos de clientes contra as empresas de contabilidade *online*.

Empresa	Porte do cliente	Processo	Assuntos
Contabilizei (https://www.contabilizei.com.br/)	ME	0843080-56.2023.8.19.0038 (TJRJ) – 04/08/2023	Responsabilidade do fornecedor; indenização por dano moral e indenização por dano material.
	ME	0003575-39.2022.8.19.0002 (TJRJ) - 13/10/2022	Indenização por dano material e indenização por dano moral.
	ME	0050963-75.2021.8.19.0000 (TJRJ) - 17/07/2021	Indenização por dano material, indenização por dano moral.
	ME	0856054-60.2017.8.20.5001 (TJRN) - 06/12/2017	Indenização por dano material, indenização por dano moral.
Agilize (https://agilize.com.br/)	ME	00710166-02.2019.8.07.0006 (TJDF/Sobradinho) - 18/11/2019	Responsabilidade do fornecedor, indenização por dano material, obrigação de fazer/não fazer.
	ME	0038459-24.2021.8.05.0001 (TJBA) - 18/08/2021	Indenização por dano moral
	ME	0032343-02.2021.8.05.0001(TJBA) - 02/03/2021	Indenização por dano moral, responsabilidade do fornecedor.
	ME	0005498-55.2019.8.05.0080 (TJBA) - 27/02/2019	Responsabilidade do fornecedor, indenização por dano moral, indenização por dano material.
	ME	0043370-50.2019.8.05.0001 (TJBA) - 26/03/2019	Responsabilidade do fornecedor, indenização por dano moral.
Conube (https://www.conube.com.br/)	ME	1048735-12.2021.8.26.0002 (TJSP) - 21/08/2021	Indenização por dano moral.
	ME	0804185-71.2022.8.19.0002 (TJRJ) - 31/03/2022 PJE	Responsabilidade do fornecedor.
	ME	0802369-38.2020.8.18.0136 (TJPI) - 09/10/2020	Práticas abusivas, obrigação de fazer/não fazer.

	ME	1038842-31.2020.8.26.0002 (TJSP) - 11/08/2020	Repetição de indébito, indenização por dano moral
	ME	1029130-67.2023.8.26.0016 (TJSP) - 27/11/2023	Repetição de indébito (cobrança indevida)

Fonte: Elaborado pelo autor com informações de Jusbrasil (2024).

É importante ressaltar que as quantidades de processos apresentadas no Quadro 9 não esgotam o número total de reclamações que essas empresas sofreram em diversos tribunais de justiça existentes país. Os citados processos tratam de diferentes tipos de ações, incluindo cobrança, indenização por danos morais e materiais, entre outros. Em alguns casos, a empresa é acusada de erros na prestação de serviços contábeis que teriam causado prejuízos aos seus clientes. De modo geral, as queixas mais comuns encontradas foram:

- a) Serviços de contabilidade prestados de forma negligente, com atrasos e/ou erros, o que resultou em uma série de problemas para os clientes, incluindo a falta de emissão de guias de recolhimento de impostos e o consequente atraso nos seus pagamentos, ocasionando dívidas e multas para eles, além de fiscalizações realizadas, em alguns casos, por autoridades fazendárias do país, que controlam os pagamentos de impostos em todas as esferas tributárias;
- b) Falta de cumprimento do contrato de prestação de serviços, tendo como consequência o pagamento de honorários advocatícios para resolver o problema;
- c) Cobrança por serviços não contratados pelo cliente.

Os processos judiciais envolvendo as empresas de contabilidade *online* ranqueadas demonstram que elas estão sujeitas a riscos jurídicos como qualquer outra empresa. Os processos envolvem diversos tipos de causas, o que demonstra que elas podem ser demandadas por diversos motivos.

Os processos judiciais citados no Quadro 9 são apenas alguns casos isolados e não representam a realidade geral dos serviços prestados por essas empresas. Ressalta-se que, para obter informações mais detalhadas, é necessário consultar os autos de cada processo. Portanto, as informações obtidas são apenas baseadas nos dados acessados. Logo, é possível que as empresas de contabilidade *online* ranqueadas tenham sido réis em outros processos judiciais.

Quanto aos assuntos tratados nos processos, a literatura jurídica traz os seguintes conceitos:

- a) **Responsabilidade do fornecedor:** de acordo com os artigos 12 e 14 com o Código de Defesa do Consumidor – CDC (BRASIL, 1990), o fornecedor de produtos ou serviços tem

responsabilidades objetiva, ou seja, deve assumir a responsabilidade pelos prejuízos causados a terceiros, independentemente da existência de culpa. Portanto, em caso de reparação de dano, cabe ao consumidor comprovar o defeito do produto ou serviço, os prejuízos sofridos e a relação de causa e efeito entre eles (TJDF, 2022).

b) **Práticas abusivas:** são ações praticadas por empresas que abusam da confiabilidade e boa-fé daquele que está exposto a uma situação de inferioridade. O abuso fica caracterizado quando há práticas que podem induzir o consumidor ao erro ou engano, quando o consumidor compra produtos e serviços sob pressão ou por algum tipo de farsa deixando, assim, ele em condição de vulnerabilidade (GIRARDI, 2018).

No CDC (BRASIL, 1990), o inciso IV do artigo 6º determina, entre os direitos básicos do consumidor, a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços.

c) **Indenização por dano moral:** refere-se à reparação financeira que a vítima recebe em razão de ter sofrido um prejuízo em sua integridade moral e psicológica. Essa indenização não se destina a reparar o dano em si, mas sim aliviar o sofrimento da pessoa atingida (BENEVIDES, 2023). Entende-se, então, que o dano moral é o abalo psicológico que sofre a pessoa, em razão de dor, vexame, sofrimento ou humilhação, que fogem à normalidade da vida cotidiana, causando-lhe aflições, angústia e desequilíbrio em seu bem-estar (ROMANO, 2022).

Cahali (2011) define dano moral como a privação ou redução de bens de valor fundamental à vida humana, nomeadamente a paz, a tranquilidade de espírito, a liberdade pessoal, a integridade física, a honra e outras emoções sagradas, sendo, portanto, classificada como prejudicial ao patrimônio moral (honra, reputação etc.) e dano que afeta a parte afetiva do patrimônio moral (dor, tristeza, saudade etc.).

d) **Indenização por dano material:** refere-se à reparação financeira que a vítima recebe para reparar a perda de bens materiais ou econômicos. Nesse caso, leva-se em consideração o agravo no evento, os chamados danos emergentes, além dos lucros cessantes, ou seja, aquilo que a pessoa deixou de ganhar (SCHONBLUM, 2009).

Sobre o dano patrimonial, Reis (2019) discorre que esse dano é aquele que afeta bens e objetos de natureza corpórea ou material. Conseqüentemente, são suscetíveis de avaliação e reparação imediata. Afinal, bens materiais podem ser reconstituídos ou reembolsados, ou seja, todos têm valor econômico no campo das relações comerciais.

e) **Repetição de indébito:** refere-se ao pleito de devolução do valor pago indevidamente. No CDC (BRASIL, 1990), o parágrafo único do artigo 42 determina que o consumidor, a quem tenha sido cobrado um valor indevido, tem direito ao pagamento repetido do dobro do valor do pagamento a maior acrescido de correção monetária e juros legais, a menos que tenha havido um erro justificável.

Barbosa (2021) salienta que não basta que o cliente seja cobrado a mais para ter esse direito. A devolução em dobro só se aplica caso o consumidor já tenha pagado uma conta cobrada indevidamente ou a maior. Quando ele toma conhecimento do erro, tem o direito de pedir uma indenização. De acordo com o CDC (BRASIL, 1990), para que haja a devolução em dobro do indébito, três requisitos devem ser comprovados: a) que a cobrança foi indevida; b) que houve o efetivo pagamento pelo consumidor; c) a ausência de engano justificável do fornecedor.

f) **Obrigação de fazer/não fazer:** a obrigação de fazer é o tipo de obrigação positiva caracterizada pelo cumprimento por parte do devedor. A obrigação pode ser imposta por sentença judicial ou contrato, devendo o devedor ter um prazo para cumprir a obrigação. A obrigação de fazer pode ter como origem fontes legais ou contratuais (JUSBRASIL, 2024). Por outro lado, de acordo com Rodrigues (2007) a obrigação de não fazer pode ser conceituada como aquela em que o devedor assume o compromisso de não praticar ato específico. Trata-se de uma renúncia do devedor a um ato que não lhe era vedado pelo ordenamento jurídico. O motivo do descumprimento é a prática de ato proibido pelo acordo. Esta obrigação é liquidada por perdas e danos ou rescisão.

2.4.7 Desafios e oportunidades na escolha de serviços de contabilidade

Com o passar do tempo, os profissionais da contabilidade desenvolveram a capacidade de lidar com a tecnologia e a inovação (OLIVEIRA, 2020), buscando cada vez mais fornecer soluções como atualizações contábeis em tempo real, sistemas de interface fáceis de usar, assistência com estratégias de crescimento de clientes e bancos de dados de consultas de funcionários, dentre outras soluções (BYGREN, 2016). Contudo, segundo esta autora, com a tecnologia acessível a todos surgem desafios, pois está se tornando cada vez mais difícil para os contadores cobrarem pelos serviços mais tradicionais. Além disso, a automatização dos processos contábeis está introduzindo no mercado profissionais com pouco conhecimento técnico. Isso resulta em um mercado que valoriza cada vez menos a certificação de profissionais realmente especializados na área.

Entretanto, esse modelo de negócio pode apresentar falhas, no que se refere às abordagens conceitual e prática. Na contabilidade *online*, os empresários têm a responsabilidade de inserir em uma plataforma digital interligada a um profissional de contabilidade todas as informações sobre as operações realizadas pela empresa, o que pode aumentar o risco de distorções nas informações que o sistema irá produzir, tendo em vista que a inserção dos dados contábeis é realizada sem a supervisão direta de um profissional de contabilidade habilitado (BREDA, 2019).

Nesse sentido, os profissionais de contabilidade deparam-se com a necessidade de cuidar da digitalização dos seus clientes e atendê-los em suas necessidades, além de cuidarem de sua própria digitalização. No entanto, muitos empresários, principalmente os micros e pequenos, não têm a mesma percepção para tratar desse assunto, tornando assim, o contador um agente de transformação digital e de inovação que precisa, cada vez mais, se comunicar com os clientes por meio de ferramentas eletrônicas e em tempo real, para prestar serviços rotineiros, interpretar as informações contábeis e oferecer suporte gerencial, contribuindo para o desenvolvimento econômico por meio da análise cuidadosa dos dados. Essas são funções próprias do contador, para serem aplicadas em benefício de seus clientes, atribuições essas que não são de uma máquina (DAGOSTIM, 2018).

Na contabilidade tradicional, contadores e clientes interagem para enviar e receber diversos documentos, como notas fiscais, recibos, extratos, folhas de pagamento, entre outros documentos. Na contabilidade *online* tudo é feito pela *Internet* (SILVA; NASCIMENTO; LIMA, 2018). No entanto, Cunha (2016) entende que basicamente todas as atividades realizadas pelos contadores utilizam a *Internet*, principalmente aquelas que precisam enviar informações ao fisco e autoridades trabalhistas. Assim, o que difere o uso do computador e da *Internet* por um contador *online* ou um contador tradicional, refere-se à necessidade de os clientes utilizarem-nos para acompanhar, solicitar e até receber serviços solicitados aos contadores.

Rosa e Olinquevitch (2008) consideram que o trabalho de um escritório tradicional de contabilidade, limitando a registrar e documentar o cumprimento das obrigações legais, fiscais e trabalhistas, está cada vez mais ameaçado de perder sua importância, pois a *Internet* permite que os serviços contábeis sejam prestados à distância de modo eficiente e mais barato, reduzindo, assim, outra parte das funções tradicionais. Nesse sentido, Albuquerque *et al.* (2020) avaliam que os serviços contábeis no formato *online* é algo moderno e surgiu com o objetivo de escritórios mais dinâmicos aderirem a esta plataforma para ampliar seus resultados e agregar mais valor ao negócio.

Apesar de os serviços prestados de forma *online* ser uma tendência no contexto atual, estudos realizados sobre serviços prestados por escritórios *online* e escritórios tradicionais indicam que estes ainda são do interesse de muitos empresários.

Santos, Paes e Lima (2022) realizaram pesquisa sobre a percepção da gestão de escritórios de contabilidade em relação a adoção da contabilidade *online* e identificou que parte das empresas analisadas implementaram essa modalidade sem abandonar a contabilidade tradicional. Os gestores dessas empresas acreditam que adotar um modelo contábil que utilize exclusivamente a contabilidade *online* ainda não é viável e sua implementação precisa ser analisada com calma e ponderação, pois depende de gargalos que impedem uma integração viável no dia a dia dos escritórios de contabilidade e das empresas clientes.

Nesse sentido, de acordo com Barbosa (2018), para prestar serviços contábeis *online*, os escritórios de contabilidade devem contar com profissionais com habilidades digitais, e os clientes também devem saber gerenciar ambientes virtuais e, se necessário, os contadores poderão transmitir esse conhecimento aos seus clientes. O autor realizou estudos com escritórios de contabilidade *online* no Brasil, entre 2014 e 2018, e constatou que, apesar de existir uma tendência de crescimento dessa modalidade no país, ela ainda é incipiente e precisará mais tempo para se consolidar no mercado, tanto por parte dos escritórios como por parte dos clientes.

Cirico Junior (2019), ao investigar a eficácia dos modelos de contabilidade existentes no dia a dia das empresas, constatou que mais da metade dos escritórios entrevistados afirmaram que a contabilidade tradicional é mais eficaz em comparação com a contabilidade *online*, porque empreendedores de micro e pequenas empresas não estão preparados para trabalhar em um ambiente virtual focado na contabilidade de sua empresa. No entanto, para os demais entrevistados, a contabilidade *online* é mais eficaz para as empresas, pois permite o acesso imediato aos dados e às informações a respeito da situação das empresas, como também, a consulta pode ser realizada em qualquer ambiente e dispensa o deslocamento até o escritório de contabilidade e o acesso às informações é feito de forma prática e oportuna.

Os serviços virtuais incluem um sistema que substitui documentos em papel por digitais, automatiza todos os processos e gera integração das informações do cliente com o escritório, reduzindo, assim, o tempo de atendimento às necessidades dos clientes. Entretanto, para isso, os contabilistas devem ter informações relevantes fornecidas pelos empresários, caso contrário será difícil a prestação dos serviços e a sua eficiência (ALBUQUERQUE *et al.*, 2020).

Os escritórios de contabilidade devem investir em tecnologia e infraestrutura para atender novas demandas que surgem constantemente, bem como na formação continuada dos profissionais, a fim de oferecer serviços de melhor qualidade, principalmente devido às constantes mudanças que ocorrem no mundo contabilidade.

2.5 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO COM O USO DO MÉTODO AHP

Muitos gestores costumam resistir em tomar decisões, frequentemente, pela falta de técnicas que avaliem e justifiquem tais ações. Kengpol e O'Brien (2001) defendem que as técnicas para a tomada de decisão devem ter a capacidade de identificar um rol de opções, poder avaliá-las e ter a habilidade para escolher a melhor. Lachtermacher (2016) fortalece essa ideia ao afirmar que é comum o gestor se deparar com uma determinada situação na qual uma decisão precisa ser tomada entre uma série de alternativas conflitantes e concorrentes, surgindo, assim, duas possibilidades básicas: 1) fazer uso de sua intuição gerencial; e 2) identificar um modelo para a situação, simulando os mais diversos cenários, a fim de estudar o problema com mais profundidade. Esta refere-se ao processo de decisão de forma racional, vez que analisa todas as alternativas e suas consequências. Dessa forma, reduz ou mesmo elimina o grau de subjetividade do processo decisório, aumentando a probabilidade de acerto na escolha entre as alternativas apresentadas.

Uma decisão, segundo Andrade (2004, p.2), “é um curso de ação escolhido pela pessoa, como o meio mais efetivo à sua disposição, para alcançar os objetivos pretendidos, ou seja, para resolver o problema que o incomoda”. De acordo com Martins. (2020), as técnicas de preparação de decisões variam segundo a natureza do problema e o tipo de decisão que deve ser tomada. Ao reconhecer a problemática da decisão, o próximo passo é a construção do modelo de decisão, que é uma abstração, uma fase de estudo de pesquisa onde a sua eficácia depende do quanto ele se aproxima da realidade do problema. Considera-se, assim, que um modelo de decisão é um processador de informações que leva a uma decisão (ANDRADE, 2004; COSTA, 2005).

2.5.1 O método AHP

O *Analytic Hierarchy Process* — AHP (Método de Análise Hierárquica), consiste em uma metodologia de auxílio multicritério à decisão (AMD) desenvolvido por Thomas Saaty no início da década de 1970, para otimizar o processo de tomada de decisão pelos gestores. O

método tem por objetivo a escolha de alternativas, considerando diferentes critérios e subcritérios qualitativos e quantitativos (AZEVEDO *et al.*, 2014) e é aplicado em três etapas, sendo a primeira a estruturação do problema em níveis hierárquicos, onde o primeiro nível é composto pelos objetivos; o segundo, pelos critérios; o terceiro pelos subcritérios; e no último nível, as alternativas (SANTOS; VIAGI, 2009). A segunda etapa é a definição de prioridades e a terceira compreende a consistência lógica.

As alternativas representam cada uma das possibilidades de resposta para a decisão, ou seja, são as opções que o tomador de decisão dispõe, as quais podem ser avaliadas isoladamente (CRUZ; COVA, 2006). Elas podem ser diferentes cursos de ação, hipóteses sobre a natureza de uma característica, conjuntos de características etc. (GOMES; MELO, 2000).

Os critérios são os fatores que julgam as alternativas. Eles são instrumentos que balizam uma decisão e permitem a comparação das ações em relação a pontos de vista particulares, direcionando as análises para que as comparações sejam possíveis (GOMES; ARAYA, CARIGNANO, 2009). Desse modo, um critério seria uma expressão qualitativa ou quantitativa de um ponto de vista utilizado na avaliação das alternativas (CRUZ; COVA, 2006).

Para uma correta definição dos critérios, as seguintes regras devem ser obedecidas (ROY; BOUYSSOU, 1993):

- Descrever completamente o problema, ou seja, os critérios devem ser abrangentes;
- Ser coerentes, ou seja, se uma alternativa é melhor, individualmente, em todos os critérios, no geral ela também deve ser melhor; e
- Não serem redundantes. Para tanto, deve-se eliminar os critérios fúteis ou repetitivos.

Percebe-se, de acordo com Roy e Bouyssou (1993), um paradoxo entre a primeira e a última regra que caracterizam os critérios, pois, na medida em que o decisor se engaja na descrição completa dos critérios, eles tenderiam a tornar-se redundantes entre si. Dessa forma, conforme Cruz, Barreto e Fontanillas (2014), o que se vê, na prática, são decisores que tentam quantificar o número de critérios entre o mínimo de cinco e o máximo de 15, pois um número excessivo de critérios envolve o custo de uma decisão demorada para as organizações. No entanto, não se pode restringir o decisor de utilizar um número de critérios que lhe seja considerado o ideal.

O método AHP se destaca como um dos mais conhecidos e utilizados em auxílio à decisão (COSTA, 2002). Saaty (1991) afirma que o método é uma teoria e uma metodologia

para medição relativa. Portanto, não há interesse na medição exata de algumas quantidades, mas sim nas proporções entre elas. Ishizaka e Labib (2011) acrescentam que a ideia central do método está embasada em comparações por pares, um procedimento muito utilizado pelos psicólogos.

De acordo com Saaty (1997), o método AHP pode ser utilizado para responder a questões, preferencialmente, em termos de alternativas. Ele é destinado a ser um método descritivo, e não uma teoria normativa, e é usado para responder a perguntas sobre o que é mais importante com base nos critérios estabelecidos, ou ainda, o que é mais provável em termos de alternativas. Em processos de tomada de decisão que haja uma estrutura adequada capaz de oferecer condições de analisar todo o processo da decisão, torna-se possível pressupor a alternativa mais adequada, apesar das condições presentes e futuras, resultando em uma decisão mais bem fundamentada. Quanto à transparência e meios para justificar a escolha de uma determinada alternativa, Camanho e Moraes (2007) ressaltam que o método AHP permite documentar e sistematizar todos os passos, uma vez que é possível explicitar todos os critérios considerados a cada passo do processo.

Saaty (1991) afirma que o fundamento do AHP se constitui na decomposição e síntese das relações entre os critérios, até que se alcance uma priorização dos seus indicadores, aproximando-se de uma melhor resposta de medição única de desempenho. Kroenke e Hein (2011) acrescentam que o método AHP possibilita criar uma estrutura hierárquica do problema por meio de prioridades, podendo ser utilizado como apoio a tomada de decisão, como por exemplo, na definição de uma classificação de empresas de determinado setor em função de índices estruturados hierarquicamente, podendo, ainda, ser utilizado para modelar e estruturar problemas econômicos, sociais e gerenciais (SAATY, 1991). Nesse contexto, Vieira, G. (2006) e Costa (2002) argumentam que o método AHP está construído com base em três princípios:

- 1 - Construção de hierarquias: por ser um procedimento natural do raciocínio humano, um problema complexo, em regra, exige a estruturação dos critérios em uma hierarquia. O método AHP possibilita essa estruturação. A estruturação em árvore é a mais utilizada, sendo o critério de mais alto nível decomposto em níveis mais detalhados.

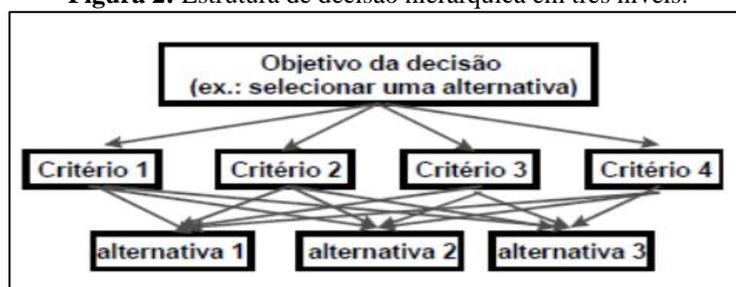
2. Definição de prioridades: as prioridades são definidas a partir de comparações par a par dos elementos, conforme determinado critério. O ajuste das prioridades fundamenta-se na habilidade das pessoas de perceberem o relacionamento entre objetos e situações observadas.

3. Consistência lógica: o método possibilita, por meio da proposição de índices, avaliar a lógica na definição de prioridades, ou seja, é capaz de verificar a consistência dos julgamentos.

2.5.1.1 Construção de hierarquias

Conforme mencionado por Vieira, G. (2006), o AHP tem seu conceito fundamentado em árvore de decisão, isto é, propõe formar a resposta do problema em uma estrutura que concentre no foco principal - que é a pergunta a ser respondida - uma sequência de critérios que servirão de filtro para classificar as alternativas (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014). Salomon (2002) complementa que o método AHP é executado em três fases: estruturação do modelo, realização de julgamentos e síntese das prioridades. A estruturação constitui-se na obtenção do modelo de decisão, que no método AHP possui a forma de uma hierarquia. Em seguida, o desempenho global de cada alternativa é atingido considerando-se o desempenho desta em cada critério pelo seu peso, conforme pode ser observado no esquema apresentado na Figura 2.

Figura 2: Estrutura de decisão hierárquica em três níveis.



Fonte: Salomon (2002, p.3).

Cruz, Barreto e Fontanillas (2014) destacam os seguintes elementos-chave de uma hierarquia de decisão: o foco principal, o conjunto de alternativas viáveis e o conjunto de critérios. O foco principal é considerado o objetivo final da decisão e os critérios serão priorizados de acordo com a realidade apresentada pelo decisor. No que se refere ao conjunto de alternativas para se tomar uma decisão é preciso existir a possibilidade de escolha, ou seja, um conjunto de alternativas viáveis para a tomada de decisão.

Quanto ao conjunto de critérios, este refere-se ao conjunto de atributos, propriedades, quesitos ou pontos de vista, à luz dos quais se deve avaliar o desempenho das alternativas. Esse conjunto deve possuir os seguintes atributos, de acordo com Chankong e Haimes (2008): (i) completo, onde todas as prioridades relevantes à solução do problema devem estar cobertas

por ele; (ii) mínimo, ou seja, não devem ocorrer redundâncias ou suposições; e (iii) operacional, para que possa ser compreendido e utilizado, tanto pelo decisor quanto pelos avaliadores.

Um método para auxílio à decisão com base em multicritérios é utilizado nos casos em que se considera mais de um critério - como o próprio nome sugere - por exemplo: custo, atendimento, qualidade etc., tendo, como ferramenta principal, a matriz de decisão (SALOMON, 2002), e os julgamentos devem ser feitos considerando uma matriz para cada critério em questão (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014).

Supondo que se deseje analisar três alternativas de acordo com quatro critérios diferentes, a Tabela 4 mostra a matriz de decisão para esta situação:

Tabela 4: Matriz de decisão.

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4
Alternativa 1	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄
Alternativa 2	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	a ₂₄
Alternativa 3	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	a ₃₄

Fonte: adaptado de Salomon, 2002.

Saaty (1987) observa que na aplicação do método AHP as comparações dos pares são fundamentais para a sua utilização, tendo que ser estabelecidos seus principais critérios de julgamentos e a importância relativa nessas comparações. Tais julgamentos serão representados por números de uma escala fundamental e ordenados por uma matriz de ordem n . Assim, a formação da matriz de comparação, conforme Saaty, é dada por:

$$\begin{array}{lll}
 a_{ij} > 0 & \text{para } i = 1, 2, \dots, n & j = 1, 2, \dots, n \\
 a_{ji} = 1/a_{ij} & \text{para } i = 1, 2, \dots, n & j = 1, 2, \dots, n
 \end{array}$$

Segundo Logaray e Bucco (2010), na matriz de decisão os elementos a_{ij} correspondem ao desempenho das alternativas i , segundo os critérios j . Lyra (2008) esclarece que os elementos acima da diagonal principal, representados por a_{ij} , são formados por julgamentos par a par com escala de 1 a 9, e os elementos abaixo da diagonal principal são representados por a_{ji} apurado por $1/a_{ij}$. Contudo, os julgamentos devem ser quantificados aos pares de critérios I_i e I_j , devendo ser representados por uma matriz $m \times n$ - matriz quadrática – visto que sempre haverá a comparação um a um (paritária). De acordo com Saaty (1987), as matrizes são positivas e recíprocas, isto significa que os elementos abaixo da diagonal principal são

função recíproca dos elementos acima desta diagonal. Assim, $a_{ij} > 0$, a_{ji} será $= 1/a_{ij}$, conforme representado na Figura 3.

Figura 3: Matriz de julgamento.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1j} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2j} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3j} \\ \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ 1/a_{1j} & 1/a_{2j} & 1/a_{3j} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Fonte: Saaty (1991).

Nessas matrizes de julgamento, em que os elementos a_{ij} representam um número que indica a importância de I_i quando comparado com I_j , devem ser atendidas as seguintes condições (LYRA, 2008):

Primeira regra: Se $a_{ij} = \alpha$, então $a_{ji} = 1/\alpha$, $\alpha \neq 0$. Segunda regra: Se I_i é julgado como de igual importância a I , então $a_{ij} = 1$ e $a_{ji} = 1$. E, em particular, $a_{ii} = 1$ para todo i .

2.5.1.2 Definição de prioridades e julgamentos - escala de intensidade de importância

No dia a dia, as pessoas expressam preferências entre critérios empregando mais julgamentos verbais do que valores numéricos. Saaty (1991) propôs relações entre termos verbais e números como forma de dar sustentação aos tomadores de decisão no processo de definição das prioridades. Nesse enredo, o uso do método AHP se faz, objetivamente, pela construção de níveis hierárquicos, que permitem uma visão ampla da situação em análise, possibilitando a decomposição do problema em determinados fatores que, em vista disso, serão novamente decompostos, estabelecendo uma hierarquia descendente. Dessa forma, a construção das matrizes de julgamentos ocorre em função de escalas de intensidades de importância, que deverão ser determinadas para cada critério ou subcritério (SAATY, 1991).

Ishizaka e Labib (2011) afirmam que uma das vantagens do método AHP é a estruturação do problema, visto que permite a sua construção em uma estrutura hierárquica para os critérios, fornecendo aos decisores um foco mais objetivo e evidenciando critérios específicos e subcritérios para a atribuição dos pesos posteriormente. Nesse contexto, Lyra (2008) acrescenta que a etapa de estruturação do problema e de elaboração da hierarquia é

muito importante, porque somente após a atribuição de pesos, será possível realizar o processo de comparação par a par dos critérios e, posteriormente, das alternativas.

Na utilização do método AHP as matrizes de comparação são constituídas com o objetivo de se obter, tanto os valores de importância dos critérios quanto os valores de desempenho das alternativas relativas a cada critério (SARTORELLI; BIANCHINI, 2012). Cruz, Barreto e Fontanillas (2014) explicam que, para realizar a comparação entre as alternativas, o tomador de decisão deverá julgar, com base em cada critério específico, qual a alternativa melhor e o quanto é. Para Colin (2007), muitos problemas complexos podem ser simplificados por meio da sua divisão em diversos níveis hierárquicos, construindo a hierarquia de modo que os elementos no mesmo nível devem ser relacionados com elementos do próximo nível. No Quadro 10, pode ser vista a estrutura hierárquica estabelecida por Saaty (1991), a qual apresenta a associação entre os julgamentos verbais e a escala numérica de intensidade de importância, que deverão ser determinadas para cada critério ou subcritério.

Quadro 10: Escala de intensidade de importância na comparação de pares do AHP.

Índice de intensidade de importância	Comportamento	Escala verbal
1	Mesma importância	O primeiro fator é igualmente preferível ao segundo fator, ou seja, as duas atividades contribuem igualmente para o objetivo (A é igual a B).
3	Importância moderada ou fraca de um sobre o outro	O primeiro fator é moderadamente preferível ao segundo fator, ou seja, a experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação a outra (A é um pouco melhor que B).
5	Essencial ou forte importância	O primeiro fator é fortemente preferível ao segundo fator, ou seja, a experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação a outra (A é mais importante que B).
7	Importância muito forte	O primeiro fator é fortemente a muito fortemente preferível ao segundo fator, ou seja, uma atividade é muito fortemente favorecida e seu domínio é demonstrado na prática (A é muito mais importante que B).
9	Importância demonstrada ou extrema importância	O primeiro fator é extremamente preferível ao segundo fator, ou seja, a evidência favorece uma atividade sobre a outra, sendo da mais alta ordem de afirmação (A é absolutamente melhor que B).
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre dois julgamentos sucessivos	Quando se procura uma condição entre duas definições.

Fonte: adaptado de Saaty (1991), Colin (2007) e Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Sartorelli e Bianchini (2012) mencionam que, ao aplicar a escala de intensidade de importância de comparação o método AHP, busca-se fazer com que os julgamentos dos decisores sejam quantificados de forma que permitam uma interpretação qualitativa deles.

Pereira (2000) afirma que, durante o processo de comparações, o menor entre dois elementos A e B é considerado como unitário, e o maior, como um múltiplo daquela unidade, prevalecendo, dessa forma, o julgamento do decisor diante de duas alternativas. Por exemplo: o critério de *preço menor*, em que um gerente tem que optar entre as alternativas (empresas) A, B e C. Esse gerente poderá apresentar a matriz de decisão, considerando a escala de intensidade de importância na comparação de pares do método AHP, de Saaty (1991), descrita no Quadro 11.

Quadro 11: Matriz de comparação das alternativas e julgamento do critério.

Linhas \ Colunas	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4
Linha 1	Critério: Menor Preço			
Linha 2		Empresa A	Empresa B	Empresa C
Linha 3	Empresa A	1	5	3
Linha 4	Empresa B	1/5	1	1/3
Linha 5	Empresa C	1/3	3	1

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

As células que comparam alternativas iguais - Empresa A com Empresa A, Empresa B com Empresa B e Empresa C com Empresa C – devem ser preenchidas com o índice 1 da escala proposta por Saaty (1991), vez que ambas são indiferentes entre si. A comparação entre Empresa A e Empresa B (coluna 3 e linha 3) está preenchida com o índice 5, o que significa que a primeira é fortemente preferível à segunda, em relação ao critério Menor Preço.

Dando sequência à análise proposta por Pereira (2000), ao comparar a Empresa B com a Empresa A, o tomador de decisão preencherá a célula com o inverso do índice, ou seja, 1/5, significando que a Empresa B é moderadamente pior que a Empresa A. Comparando a Empresa A com a Empresa C, se o decisor considerar que a primeira é um pouco melhor que a segunda, ele preencherá a coluna 4 (linha 3) com o índice 3 da escala de Saaty (1991), e a coluna 2 (linha 5) – comparação Empresa C x Empresa A) – com o inverso (1/3).

Por fim, o mesmo procedimento será adotado para comparar a Empresa B e a Empresa C. Neste caso, se o decisor considerar que a Empresa C é um pouco melhor que a Empresa B, a célula na coluna 3, linha 5 será preenchida com o índice 3, indicando que a primeira é um pouco melhor que a segunda, e a coluna 4 (linha 4) será preenchida com o inverso, ou seja, 1/3. Ressalta-se que deverá ser realizada uma matriz de comparação para cada um dos critérios em relação às alternativas e em relação ao objetivo da decisão.

2.5.1.3 Normalização e consistência das prioridades

O passo seguinte à realização das matrizes de decisão, conforme os critérios estabelecidos, consiste na sua normalização, onde se calculam os pesos relativos de cada elemento da matriz em função da coluna a qual pertence (SAATY, 1991), transformando os julgamentos em valores percentuais. Neste processo, calcula-se o autovalor, que se tornará o vetor de prioridades após a normalização (LYRA, 2008). Santos (2008) acrescenta que matriz resultante desse processo de normalização será definida da seguinte forma:

$$A' = [a'_{ij}]$$

Onde:

$$a'_{ij} = a_{ij} / \sum_{k=1}^n a_{ik}$$

Para $1 \leq i \leq n, e 1 \leq j \leq n$

No desenvolvimento do exemplo apresentado, utilizar-se-á esta e outras notações matemáticas de maneira mais prática, conforme proposto por Cruz, Barreto e Fontanillas (2014), com o intuito de visualizar todo o processo decisório. Assim, com inicialmente, será calculado o somatório das linhas da matriz, e em seguida, os números serão transformados em valores percentuais, conforme Tabelas 5 e 6.

Tabela 5: Cálculo dos valores percentuais I.

Critério: Menor Preço			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Empresa A	1	5	3
Empresa B	1/3	1	1/3
Empresa C	1/5	3	1
Soma	1,53	9	4,33

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Tabela 6: Cálculo dos valores percentuais II.

Critério: Menor Preço			
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Empresa A	$1 / 1,53 = 0,65$	$5 / 9 = 0,55$	$3 / 4,332 = 0,69$
Empresa B	$0,2 / 1,53 = 0,13$	$1 / 9 = 0,11$	$0,33 / 4,33 = 0,8$
Empresa C	$0,33 / 1,53 = 0,22$	$3 / 9 = 0,34$	$1 / 4,33 = 0,23$

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Após esses cálculos a matriz está normalizada. O passo seguinte será calcular o peso relativo de cada alternativa, em outras palavras, a Prioridade Média Local – PML – (COSTA, 2002; LYRA, 2008). Assim, o decisor encontrará a média aritmética entre os valores de cada linha, conforme disposto na Tabela 7.

Tabela 7: Cálculo da prioridade média local.

Critério: Menor Preço				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Prioridade Média Local
Empresa A	0,65	0,55	0,69	$(0,65 + 0,55 + 0,69) / 3 = 0,63$
Empresa B	0,13	0,11	0,8	$(0,13 + 0,11 + 0,8) / 3 = 0,11$
Empresa C	0,22	0,34	0,23	$(0,22 + 0,34 + 0,23) / 3 = 0,26$

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Nesta fase da análise, os resultados obtidos representam a transformação dos julgamentos por meio de uma escala verbal (Quadro 10) em uma escala numérica. Conforme exemplo apresentado, o tomador de decisão, tendo como base o critério Menor Preço, conforme o método de decisão desenvolvido por Saaty (1991), distribuirá toda a sua preferência, ou seja, 100%, na seguinte hierarquia: a alternativa favorita é a Empresa A, com 63%, seguida da Empresa C, com 26%, e, finalmente, a Empresa B, com 11%. Este resultado é representado da seguinte forma:

$$PML \text{ do critério Menor Preço} = (0,63; 0,11; 0,26).$$

Com o intuito de prosseguir no exemplo em curso, supõe-se que o tomador de decisão tenha feito a mesma análise para outros dois critérios da decisão: Menor Prazo de Entrega e Melhor Atendimento, obtendo os seguintes PMLs:

$$- PML \text{ do critério Menor Prazo de Entrega} = (0,25; 0,50; 0,25)$$

$$- PML \text{ do critério Melhor Atendimento} = (0,37; 0,22; 0,41)$$

O passo seguinte será avaliar os critérios à luz do foco principal, por meio da apuração da Prioridade Média Global (PMG), pois, segundo Costa (2002), o que se pretende é identificar um vetor que agregue a prioridade associada a cada alternativa em relação ao objetivo global, combinando as PMLs obtidas pelos critérios no vetor de PG. Os elementos da PG reproduzem os desempenhos das alternativas à luz do foco principal.

Após o cálculo de todos os pesos relativos na PML, a PG (peso composto C_d) será determinada para cada escolha da decisão (d). Essa definição é dada pelo agrupamento de pesos sobre a hierarquia para cada escolha da decisão. Para isso, o peso é multiplicado através do caminho, partindo do topo da hierarquia e descendo até as escolhas da decisão, e assim, soma-se os produtos de todos os caminhos diferentes da escolha da decisão (SANTOS, 2008). O autor explica que o resultado será apurado por meio de um único valor de peso (C) para cada escolha da decisão, representado matematicamente, conforme Equação 1:

Equação 1: Apuração da Prioridade Média Global (PMG).

$$C = [c_d]$$

$$\text{para } 1 \leq d \leq n, \text{ onde } c_d = \sum_{t=1}^{nt} W_t * \prod_{l=1}^{n1-1} W_l$$

(1)

A avaliação dos critérios à luz do foco principal é semelhante ao processo anterior, ou seja, é preciso preencher a matriz e calcular a PML, considerando a escala de intensidade de importância na comparação de pares do método AHP, de Saaty (1991), conforme Tabela 8, e supondo que, para o tomador de decisão, o critério mais importante é o Menor Preço, seguido Menor Prazo de Entrega e, por fim, o Melhor Atendimento.

Tabela 8: Julgamento dos critérios.

Foco principal			
	Menor preço	Menor prazo de entrega	Melhor atendimento
Menor preço	1	5	7
Menor prazo de entrega	1/5	1	3
Melhor atendimento	1/7	1/3	1

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Em seguida, conforme o processo anterior realizado com cada critério, calcula-se o somatório das linhas da matriz, e depois, os números serão transformados em valores percentuais, conforme Tabelas 9 e 10 a seguir:

Tabela 9: Cálculo dos valores percentuais III.

Foco principal			
	Menor preço	Menor prazo de entrega	Melhor atendimento
Menor preço	1	5	7
Menor prazo de entrega	1/5	1	3
Melhor atendimento	1/7	1/3	1
Soma	1,34	6,33	11

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Tabela 10: Cálculo dos valores percentuais IV.

Foco principal			
	Menor preço	Menor prazo de entrega	Melhor atendimento
Menor preço	$1 / 1,34 = 0,75$	$5 / 6,33 = 0,79$	$7 / 11 = 0,64$
Menor prazo de entrega	$0,2 / 1,34 = 0,15$	$1 / 6,33 = 0,16$	$3 / 11 = 0,27$
Melhor atendimento	$0,14 / 1,34 = 0,11$	$0,33 / 6,33 = 0,05$	$1 / 11 = 0,09$

Fonte: elaborado pelo autor.

Após os cálculos, a matriz está normalizada. O passo seguinte será calcular a PML do foco principal. Assim, o tomador de decisão encontrará a média aritmética entre os valores de cada linha, conforme disposto na Tabela 11.

Tabela 11: Cálculo da prioridade média local do foco principal.

Foco principal				
	Menor preço	Menor prazo de entrega	Melhor atendimento	Prioridade Média Local
Menor preço	0,75	0,79	0,64	$(0,75 + 0,79 + 0,64) / 3 = 0,73$
Menor prazo de entrega	0,15	0,16	0,27	$(0,15 + 0,16 + 0,27) / 3 = 0,19$
Melhor atendimento	0,11	0,05	0,09	$(0,11 + 0,05 + 0,09) / 3 = 0,08$

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Na Tabela 11 pode ser observada a preferência do tomador de decisão quanto aos critérios identificados por ele, com base na PML do foco (0,73; 0,19; 0,08). Isso representa que, para ele, o critério mais importante é o Menor Preço, com 73% de sua preferência, seguido de Menor Prazo de entrega, com 19% e, por último, o Melhor Atendimento, com 8%.

O cálculo final de todo o processo, conhecido como cálculo da Prioridade Média Global (PMG) identificará um vetor “que armazene a prioridade associada a cada alternativa em relação ao foco principal ou objetivo global” (COSTA, 2002, p. 61), por meio de uma média ponderada entre a nota que cada alternativa obteve em cada critério e o peso deste em

relação ao foco do problema (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014). Com base no exemplo apresentado, tem-se as seguintes PMGs, conforme Tabela 12.

Tabela 12: Cálculo da prioridade média global.

	Prioridade Média Global
Empresa A	$(0,63 \times 0,73) + (0,25 \times 0,19) + (0,37 \times 0,08) = 0,54$
Empresa B	$(0,11 \times 0,73) + (0,50 \times 0,19) + (0,22 \times 0,08) = 0,19$
Empresa C	$(0,26 \times 0,73) + (0,25 \times 0,19) + (0,41 \times 0,08) = 0,27$

Fonte: adaptado de Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

Desse modo, a representação final seria: PMG problema = (0,54; 0,19; 0,27), mostrando que, para o tomador de decisão, a melhor alternativa é a Empresa A, com 54%, seguida da Empresa C, com 27%, e finalizando com a Empresa B, com 19%.

Assim, com a utilização do método AHP, espera-se que um tomador de decisão obtenha uma relação que indique a ordem de preferências em relação a diferentes alternativas. No entanto, a ordem de decisão apresentada não significa que, para todos os tomadores de decisão, a alternativa Melhor Preço seja a mais representativa. Logo, o resultado será verdadeiro apenas para o decisor em questão (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014). Contudo, o método AHP permite, ao final de todo o processo, que se verifiquem possíveis inconsistências em todos os julgamentos. Para tanto, é necessário conhecer o Índice de Consistência (IC) das matrizes, verificando, dessa forma, se suas proposições são minimamente aceitáveis (LYRA, 2008).

2.5.1.4 Consistência lógica das prioridades

Saaty (1991, p.272) esclarece que “sendo $A = (a_{ij})$, uma matriz $m \times n$ de elementos positivos, $a_{ij} = a_{ji}^{-1}$, “A” será consistente se, e somente se, $\lambda_{max} \geq n$ ”. Em outras palavras, “os valores de a_{ij} , em razão de terem sido obtidos por meio de julgamentos subjetivos, podem não estar embasados em medidas exatas” (CARÍSSIMO, 2014, p.72)

O cálculo do IC se dá por meio da Equação 2:

Equação 2: Cálculo da consistência lógica das prioridades.

$$IC = \frac{|\lambda_{MAX} - N|}{N - 1} \quad (2)$$

Em que,

$IC = \text{índice de consistência}$

$N = \text{ordem (dimensão) da matriz}$

$\lambda_{MAX} = \text{maior autovalor máximo (SAATY, 1987)}$

A ordem de uma matriz refere-se ao seu número de linhas e colunas. Uma matriz é quadrática quando, em toda a matriz, o número de linhas é igual ao número de colunas (OLIVEIRA, 2022).

Assim, com base no exemplo apresentado, a proposta para o cálculo de λ_{max} para o critério Menor Preço, ocorreria, segundo Gomes, Lins e Mello (2002), criando uma matriz auxiliar que seria uma cópia da original, na qual as PMLs multiplicam os valores das colunas e, em seguida, somam-se os resultados das linhas, conforme disposto na Tabela 13, lembrando que a PML do referido critério é (0,63; 0,11; 0,26).

Tabela 13: Cálculo da inconsistência.

Critério: Menor Preço				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Somatório
Empresa A	$1 \times 0,63 = 0,63$	$5 \times 0,11 = 0,55$	$3 \times 0,26 = 0,78$	$0,63 + 0,55 + 0,78 = 1,96$
Empresa B	$1/5 \times 0,63 = 0,13$	$1 \times 0,11 = 0,11$	$1/3 \times 0,26 = 0,09$	$0,13 + 0,33 + 0,26 = 0,32$
Empresa C	$1/3 \times 0,63 = 0,21$	$3 \times 0,11 = 0,33$	$1 \times 0,26 = 0,26$	$0,21 + 0,33 + 0,268 = 0,8$

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Obtém-se, assim, o vetor de prioridades do critério Menor Preço: (1,96; 0,32; 0,8). O passo seguinte será a divisão desse vetor pelo vetor da PML, conforme a seguir:

$$\frac{(1,96; 0,32; 0,8)}{(0,63; 0,11; 0,26)} = \frac{1,96}{0,63} = \frac{0,32}{0,11} = \frac{0,8}{0,26} = (3,11; 2,91; 3,08)$$

O λ_{MAX} é obtido pela soma dos valores do vetor final obtido, dividido pela ordem da matriz. Portanto:

$$\lambda_{MAX} = \frac{3,11 + 2,91 + 3,08}{3} = 3,03$$

Em seguida, é possível calcular o IC:

$$IC = \frac{3,03 - 3}{3 - 1} = 0,018$$

Este resultado mostra o quanto a matriz de julgamentos do critério analisado é inconsistente. Costa (2002) esclarece que, ainda que os julgamentos paritários estejam fundamentados no conhecimento e na experiência do tomador de decisão, podem ocorrer inconsistências, principalmente quando existir muitos julgamentos. Para a avaliação do IC, Saaty (1991) propôs o uso da Razão de Consistência (RC), a qual permite que seja avaliado a inconsistência em função da ordem da matriz de julgamentos, e acordo com a Equação 3:

Equação 3: Cálculo da Razão de Consistência (RC).

$$RC = IC/IR \tag{3}$$

Onde

IR = Índice Randômico

O IR foi desenvolvido em laboratório por Saaty (1991) “por meio de experimentos aleatórios para testar a consistência de um número grande de julgamentos” (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014, p. 253). O IR é obtido para uma matriz randômica recíproca, com elementos não negativos, para vários tamanhos de matriz N. O Quadro 12 demonstra os resultados propostos por Saaty (1991) para IR, conforme ordem da matriz randômica utilizada.

Quadro 12: Índices de consistência randômicos (IR).

Ordem da matriz (N)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Valores de IR	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Fonte: Saaty (1991).

Saaty (1991) afirma que a inconsistência é uma característica do ser humano e, portanto, deve ser tolerada. Desse modo, ele propõe que, quando a RC for igual ou menor do que 0,1, o resultado obtido deve ser considerado satisfatório. Entretanto, caso esse resultado seja maior que 0,1, recomenda-se ao tomador de decisão refazer a sua análise, revisando o modelo e/ou os julgamentos contidos na matriz de comparações.

Aplicando a equação apresentada para o cálculo da RC, no exemplo em curso, teremos:

$$RC = IC/IR = 0,018/0,58 = 0,031$$

Este valor está bem abaixo de 0,1 ($RC \leq 0,1$), logo, encontra-se dentro dos padrões estabelecidos por Saaty (1991).

2.5.1.5 Decisão em Grupo – Vários Decisores

Até este ponto, todos os cálculos apresentados consideram um único decisor. Nesse caso, apenas um decisor realiza as comparações par a par, verifica as prioridades e tem uma decisão final, só que isso pode ser considerado ingênuo na realidade (MONDADORI *et al.*, 2021). O normal é ter várias pessoas decidindo algum elemento ou algum objetivo de decisão.

Devido às particularidades inerentes ao processo de decisão em grupo, que conta com a participação de múltiplos indivíduos, cada um com suas próprias perspectivas, convicções e princípios, faz-se necessária a estruturação desse processo. Para que a decisão seja eficaz, é fundamental que os critérios e alternativas de resolução para o problema em questão sejam claramente definidos (COSTA; BELDERRAIN, 2009). Essas necessidades juntamente com os atributos do AHP o tornam uma potencial ferramenta para auxiliar na tomada de decisão em grupo.

Salgado (2008) destaca que os critérios que guiam a tomada de decisão são apresentados aos tomadores de decisão, que podem realizar suas avaliações pessoais de prioridades ou então interagirem para alcançar um consenso. Isso ocorre devido ao fato de que cada tomador de decisão está avaliando os mesmos critérios, porém atribuindo pesos diferentes a eles. É possível obter os pesos de forma consensual, atribuindo aos critérios pesos que representem um consenso de valor para o grupo por meio de discussões abertas. Outra maneira de interação e processamento de informações envolve permitir que cada tomador de decisão analise o problema individualmente, levando em consideração seu ponto de vista e interesses específicos, antes de agregar essas informações (COSTA; BELDERRAIN, 2009).

Dessa maneira, segundo Forman e Peniwati (1998), o modo como as informações serão analisadas e combinadas é determinado pelo comportamento do grupo. No método AHP há várias formas de estabelecer uma decisão em grupo (OSSADNIK; SCHINKE; KASPAR, 2016). As duas mais difundidas na literatura são: Agregação dos Julgamentos Individuais (*Aggregating Individual Judgements* – AIJ) e Agregação das Prioridades Individuais (*Aggregating Individual Priorities* – AIP).

Em uma revisão de literatura realizada por Ossadni, Schinke e Kaspar (2016), considerando a abordagem da função de perda e a agregação de grupo em diferenças preferenciais, os autores afirmam que os métodos AIJ e AIP são escolhidos para uma

representação e avaliação mais detalhadas, a fim de identificar um método apropriado para dar suporte à tomada de decisão em grupo no AHP.

Segundo Wu *et al.* (2008), na prática, tanto os pesquisadores quanto os tomadores de decisão utilizam tanto AIJ quanto AIP, porém ressaltam que a agregação de opiniões de especialistas pode apresentar desafios, pois a agregação diferente dos dois métodos pode levar a pesos distintos e influenciar a decisão. Aczel e Satty (1983) e Aczel e Roberts (1989) comprovaram que a aplicação da matriz de paridade AHP de forma geométrica, juntamente com os julgamentos individuais, atende ao Princípio de Pareto (condição de unanimidade) e à condição de homogeneidade. No entanto, de acordo com Forman e Peniwati (1998), o método matemático ideal para a combinação depende se o grupo é considerado uma unidade integrada ou apenas uma coleção de indivíduos.

a) Agregação dos Julgamentos Individuais (AIJ)

A AIJ ocorre no caso do grupo que atua como uma unidade, e a agregação é feita antes do levantamento das prioridades, quando se faz os julgamentos individuais par a par, e então eles são agregados (FRANÇOZO, 2020a).

Segundo Forman e Peniwati (1998), quando os membros de um grupo decisor priorizam o bem da organização acima de seus interesses pessoais, valores e objetivos, eles agem de forma homogênea e tomam decisões de maneira que o grupo se comporte como uma entidade única. Portanto, há uma combinação sinérgica de opiniões individuais, de maneira que as identidades pessoais se fundem no processo, juntamente com suas prioridades.

Nesse caso, cada tomador de decisão conduz as comparações em pares por si mesmo. Em seguida, utiliza-se o método da média geométrica ponderada para obter o julgamento do grupo para cada entrada das matrizes de comparação (SAATY, 1989; FORMAN; PENIWATI, 1998). No entanto, para a AIJ a média aritmética não deve ser usada, devido a não reciprocidade (condições de poder) das matrizes de comparação coletivas em pares (ACZÉL; SAATY, 1983).

Quando se trata da AIJ, as pessoas estão dispostas a deixar de lado suas preferências pessoais em prol do bem do coletivo. Dessa forma, elas colaboram inicialmente para chegar a um consenso sobre uma ordem comum antes de combinarem seus pontos de vista (COSTA; BELDERRAIN, 2009).

Na AIJ as matrizes de comparação par a par de cada decisor são agregadas em uma única matriz. Esta agregação é feita conforme a Equação 4 (VAN DEN HONERT;

LOOTSMA, 1997; FORMAN; PENIWATI, 1998; SAATY; PENIWATI, 2008; COSTA; BELDERRAIN, 2009; FRANÇOZO, 2020a):

Equação 4: Cálculo da agregação dos julgamentos individuais (AIJ).

$$a_{ij}^G = \prod_{h=1}^m a_{ij}^{(h)\lambda_h} \quad (4)$$

Onde a matriz agregada de n linhas e m colunas é dada por: $A^G = (a_{ij}^G)_{n \times m}$

– A^G : é a matriz do grupo.

– a_{ij} : a é uma célula na linha i e na coluna j . Ou seja, a_{ij} é o valor da matriz na linha i e na coluna j .

– $\lambda_h > 0$ e $\lambda_1 + \dots + \lambda_m = 1$: indica a importância do decisor. Cada decisor vai ter uma determinada importância, indicada em função de λ em um valor maior do que zero e menor do que 1, sendo o somatório de todos igual a 1.

Diante desses fatores, é possível inferir que no método AIJ é fundamental realizar a agregação dos julgamentos por meio da média geométrica.

b) Agregação das Prioridades Individuais (AIP)

Na AIP a agregação é feita depois da derivação do retorno prioridades, ou seja, os vetores de prioridades são agregados em um único vetor. Não se faz a comparação das matrizes de comparação par a par, agrega-se o vetor prioridade que é gerado no final (FRANÇOZO, 2020b). Assim, tem-se o decisor 1, o decisor 2... o decisor n , e segue todo o procedimento do AHP como se fosse uma decisão individual, e no final, o último vetor de cada decisor, que é o vetor de prioridade global, juntos, são agregados como se fossem um só.

De acordo com Cruz (2011), o AIP é adequado para ser utilizado em situações de tomada de decisão por grupos compostos por indivíduos que não interagem entre si e que têm objetivos distintos. Esses tomadores de decisão tendem a agir de acordo com suas próprias preferências, valores e objetivos. Nesse sentido, o grupo é considerado heterogêneo e, por algum motivo, tem dificuldades em se reunir ou então em chegar a um consenso, pois seus membros estão agindo individualmente com seus próprios sistemas de valores, no entanto, um

consenso pode ser alcançado usando a AIP (VAN DEN HONERT; LOOTSMA, 1997; FORMAN; PENIWATI, 1998; SAATY; PENIWATI, 2008).

Dessa forma, segundo Costa e Belderrain (2009), torna-se desafiador utilizar o método AIJ para a tomada de decisões em grupos que agem dessa maneira, uma vez que se torna difícil chegar a um consenso que beneficie a todos. Assim, a maneira de determinar uma decisão a ser adotada pelo grupo consiste em analisar a decisão de cada pessoa individualmente. Portanto, cada indivíduo segue o método AHP, fazendo seus próprios julgamentos com base nos critérios definidos e obtendo suas prioridades.

No contexto da AIP, as preferências individuais podem ser resumidas por meio da média geométrica ou da média aritmética. Segundo Forman e Peniwati (1998), em geral, é comum optar-se pela média aritmética ao calcular médias. Isso ocorre porque normalmente lidam com medidas e números em escalas com significado intervalar. No entanto, ao lidar com medidas em escalas de grandeza, como é habitual no método AHP, tanto a média geométrica quanto a aritmética são significativas.

Assim, na AIP os vetores de prioridades são agregados em um único vetor e duas equações são admitidas para essa agregação: a média geométrica ponderada e a média aritmética ponderada, respectivamente, conforme Equações 5 e 6 (VAN DEN HONERT; LOOTSMA, 1997; FORMAN; PENIWATI, 1998; SAATY; PENIWATI, 2008; COSTA; BELDERRAIN, 2009; FRANÇOZO, 2020b).

Equação 5: Agregação dos vetores de prioridades AIP pela média geométrica ponderada.

$$w_i^G = \left(\prod_{h=1}^m w_i^{(h)\lambda_i} \right) \quad (5)$$

Equação 6: Agregação dos vetores de prioridades AIP pela média aritmética ponderada.

$$w_i^G = \left(\sum_{h=1}^m \lambda_i w_i^{(h)} \right) \quad (6)$$

Onde

– w é o vetor de prioridades.

– $\lambda_h > 0$ e $\lambda_1 + \dots + \lambda_m = 1$: indica a importância do decisor.

Apesar de os dois tipos de médias poderem ser utilizados na AIP, a média geométrica ponderada tem maior credibilidade na literatura, por ser mais consistente com o significado intrínseco das avaliações e prioridades no método AHP, tendo em vista que elas são expressas em uma escala de magnitudes (COSTA; BELDERRAIN, 2009; FRANÇOZO, 2020b)

Em termos de julgamento para a construção das matrizes, dependendo do que esteja sendo analisado, um decisor pode ter mais influência ou importância do que o outro. Assim, tanto na AIJ quanto na AIP é possível atribuir pesos distintos aos tomadores de decisão no processo ou simplesmente considerá-los num mesmo grau de importância para a decisão (MADEIRA; MADEIRA; VIEIRA, 2019; FRANÇOZO, 2020b). Dessa forma, para a decisão em grupo considera-se para cada alternativa a soma das prioridades globais de cada decisor multiplicada pelos seus respectivos pesos, conforme Equação 7:

Equação 7: Cálculo da decisão em grupo AIJ/AIP.

$$\text{Decisão em Grupo AIJ/AIP} = [(decisor 1 * peso) + (decisor 2 * peso) \dots + (decisor n * peso)] \quad (7)$$

Tendo em vista que os decisores considerados nesta tese referem-se a um grupo formado por empreendedores que não apresentam entrosamento e objetivos entre si, optou-se pela análise da prioridade individual dos decisores, ou seja, a AIP, por meio da média geométrica ponderada, considerando pesos igualmente relevantes para a decisão em grupo.

2.6 O USO DO MÉTODO AHP PARA AVALIAR SERVIÇOS DE CONTABILIDADE PARA MPEs

O método AHP é amplamente reconhecido como uma ferramenta eficaz para a tomada de decisão multicritério, sendo particularmente relevante em contextos em que é necessário comparar opções com base em critérios qualitativos e quantitativos (SAATY, 1997), pois o AHP organiza os problemas em níveis hierárquicos, permitindo uma análise estruturada que auxilia na identificação da melhor alternativa para situações complexas (AZEVEDO *et al.*, 2014).

Dentre as ferramentas de análise multicritério, destacam-se o método de Processo de Decisão por Critérios Múltiplos (*Multicriteria Decision Making* – MCDM), a Teoria de Utilidade Multiatributo (*Multiple Attribute Utility Theory* – MAUT) e a Análise Multicritério Construtivista (*Multicriteria Decision Aid-Constructivist* – MCDA-C). Embora todas ofereçam suporte na tomada de decisão, o AHP apresenta vantagens distintivas. Enquanto o

MCDM é mais genérico e depende de pesos previamente atribuídos aos critérios, o AHP permite que esses pesos sejam derivados de comparações paritárias, facilitando a integração de julgamentos subjetivos e objetivos (GOMES; LINS, 1999). A MAUT, por sua vez, exige dados quantitativos mais precisos, o que pode não ser viável para gestores de MPEs, enquanto o AHP é mais adaptável em contextos de informações limitadas ou qualitativas (RODRIGUES; BOWERS, 1996).

O AHP também se destaca pela capacidade de verificar a consistência das avaliações realizadas, minimizando riscos de incoerência nos julgamentos do tomador de decisão. Essa característica é particularmente importante para MPEs, que frequentemente enfrentam restrições de recursos e de expertise técnica na gestão (SAATY, 1997).

O uso do AHP em pesquisas sobre contabilidade *online* versus tradicional faz sentido para pequenos negócios porque possibilita uma análise aprofundada de critérios relevantes, como custo, confiabilidade, suporte ao cliente e adequação às necessidades específicas das MPEs. Além disso, o método oferece uma abordagem prática e acessível para identificar a opção mais alinhada às demandas organizacionais, contribuindo para decisões mais assertivas e redução de riscos de insucesso (SANTOS; VIAGI, 2009).

Portanto, ao optar pelo AHP em detrimento de outras ferramentas multicritério, o esta pesquisa apresenta um método que equilibra rigor técnico e flexibilidade, adaptando-se às necessidades de MPEs e promovendo decisões estratégicas fundamentadas.

2.7 PRINCIPAIS ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS

Há muitos trabalhos publicados sobre a aplicação do método AHP em diversos campos de pesquisa, dentre s quais, destacam-se os seguintes:

- Salomon (2002) pesquisou sobre o auxílio do método AHP à decisão para a adoção de políticas de compras de empresa multinacional do ramo automobilístico. A aplicação do método resultou em alteração na classificação de fornecedores, mostrando-se como eficaz e eficiente, eliminando a arbitrariedade na adoção de parâmetros da política de formação de preços baseada em incentivos à qualidade.

- Sartorelli e Bianchini (2012) utilizaram a metodologia AHP para eleger, na região de Campinas/SP, um provedor de serviços de telecomunicações que melhor respondia às exigências das aplicações do cliente, considerando as necessidades de comunicação da empresa.

- Azevedo *et al.* (2014), realizaram pesquisa sobre aplicação do método AHP na escolha de um sistema de *software* para utilização em um instituto de previdência social de servidores estatutários do município de Macaé/RJ. A pesquisa concentrou-se na forma de especificação dos critérios usados para selecionar a melhor alternativa de sistema de *software*, que atenda aos processos de negócio da organização.

- Caríssimo (2014) evidenciou as preferências dos peritos-contadores quanto à escolha do método de avaliação de sociedades em perícias contábeis, abordando a relação entre a perícia contábil e a avaliação de sociedades. O uso do método AHP mostrou-se apto para a pesquisa, evidenciando a preferência dos peritos-contadores pelo Balanço de Determinação com Fluxo de Caixa Descontado, tendo o critério Continuidade obtido o maior percentual, dentre os critérios estabelecidos para a escolha do método de avaliação de sociedades.

- Onias e Hernández (2017), realizaram pesquisa com base no método AHP para selecionar a melhor embalagem a ser utilizada no desenvolvimento de um novo componente dentro do setor automobilístico. As autoras justificaram a aplicação do método no processo de tomada de decisão, pois dentro das grandes empresas, atualmente, a maior parte das decisões são tomadas através de um histórico, ou levando em conta o critério econômico ou determinado pelo chefe de projeto.

3 METODOLOGIA

A metodologia representa um conjunto de práticas intelectuais e técnicas empregadas, associadas a caminhos, formas, maneiras e procedimentos com o propósito de alcançar o conhecimento (GIL, 2019; VERGARA, 2016). O método caracteriza-se como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que lhe permite alcançar o objetivo. Dessa forma, chega-se a conhecimentos válidos e verdadeiros, traça-se o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Assim, ao ingressar no campo da pesquisa científica, verifica-se que existem diversas classificações de tipologias aplicáveis por diversos autores, assim como os resultados delas decorrentes. Beuren *et al.* (2006) propõem dividir as tipologias em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que inclui a investigação exploratória, a descritiva e a explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento (*survey*), a pesquisa bibliográfica, a documental, a participante e a experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

De outro modo, de acordo com Vergara (2016), existem dois critérios básicos para classificar os diferentes tipos de pesquisas: quanto aos fins, podendo ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista; e quanto aos meios de investigação, podendo ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-pós facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. no entanto, percebe-se que essas classificações são semelhantes às discutidas por Beuren *et al.* (2006) e por diversos autores, assim como os resultados decorrentes delas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem o suporte do método indutivo e apresenta uma abordagem empírica. Demo (1995, p. 136) ensina que a indução “parte do particular e coloca a generalização como produto posterior do esforço de coleta de casos particulares”. Marconi e Lakatos (2021) acrescentam que a indução é uma forma de raciocínio em que, a partir de casos específicos e comprovados, é possível inferir uma verdade mais abrangente e universal. O propósito dos argumentos indutivos, segundo os autores, é chegar a conclusões que vão além das premissas iniciais, nas quais se basearam em termos de conteúdo.

A abordagem empírica, segundo Martins e Theóphilo (2016), faz a descrição dos fatos com base na observação dos acontecimentos, estabelecendo induções a partir delas, valendo-

se, ainda, do teste experimental e da mensuração quantitativa. Para Becker (2014), uma classificação importante quando se trata de pesquisa empírica são os métodos qualitativos e quantitativos. Estas duas abordagens buscam analisar o funcionamento da sociedade, retratando a realidade social e respondendo a questionamentos específicas sobre essa realidade.

Halavais (2011) afirma que a base da pesquisa empírica reside no consenso entre os observadores quanto às suas experiências e percepções do mundo. Mesmo nos casos em que múltiplos observadores não estão presentes simultaneamente, a pesquisa empírica necessita da suposição de que os pesquisadores, quando expostos a circunstâncias idênticas, chegariam a observações e interpretações semelhantes.

Para Epstein e King (2013), o termo “empírico” refere-se a evidências do mundo que são baseadas em observação ou experimentação de fatos ou, em outras palavras, dados. Esses fatos podem ser históricos ou contemporâneos, derivados da legislação e normas, originados de entrevistas ou estudos, e até mesmo provenientes de pesquisas auxiliares ou da coleta de dados primários para serem utilizados em futuras pesquisas.

Quanto a seus objetivos, esta pesquisa delineou-se pelo método exploratório-descritivo, a fim de apresentar uma nova abordagem sobre um tema e de ampliar seus estudos. A abordagem exploratória, de acordo com Martins (2002), procura evidenciar o máximo de informações sobre determinado tema, aplicando-se quando há pouco conhecimento sobre ele. Gil (2019) acrescenta que o objetivo da pesquisa exploratória é melhorar a compreensão de um problema específico, seja tornando-o mais aparente ou desenvolvendo hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve a realização de uma revisão da literatura existente, entrevistando indivíduos que têm experiência em primeira mão com o assunto em questão e analisando exemplos relevantes que auxiliam na compreensão.

A pesquisa descritiva procura retratar as características de determinada população ou fenômeno, segundo as relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2002). Beuren (2006) destaca que, em um estudo, este tipo de pesquisa se apresenta em um nível intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, não sendo tão preliminar como a primeira, nem com tanta profundidade quanto a segunda, visando identificar, relatar e comparar, além de outros aspectos.

Gil (2019) ensina que a pesquisa descritiva tem como objetivo fornecer uma descrição detalhada dos atributos de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Ela inclui a utilização de métodos padronizados para coletar dados,

como questionários e observação sistemática. Geralmente, é realizada na forma de um levantamento.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo misto, combinando abordagens quantitativa e qualitativa para uma análise mais completa do problema de pesquisa (CRESWELL, 2013). Essa estratégia visa explorar o tema em profundidade, triangulando dados e aumentando a confiabilidade dos resultados (DENZIN; LINCOLN, 2017).

Minayo (2017) ensina que as investigações de natureza qualitativa e quantitativa se complementam, porém possuem características distintas. Enquanto uma está focada na análise da magnitude dos fenômenos, a outra analisa a sua intensidade. Enquanto uma busca identificar padrões recorrentes e tratar dos aspectos homogêneos, a outra se dedica a compreender as singularidades e os significados.

A abordagem quantitativa opera sob a crença de que todos os aspectos podem ser medidos e expressos em termos numéricos, possibilitando a classificação e análise de opiniões e informações. Este método requer a utilização de ferramentas e técnicas estatísticas como porcentagens, médias, modas, medianas, desvios padrão, coeficientes de correlação e análise de regressão, entre outros (SILVA; MENEZES, 2005).

Manzato e Santos (2012) destacam que, na realização de pesquisas, os métodos quantitativos são empregados para medir diversos aspectos como opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes e muito mais dentro de uma população específica. Isto é obtido selecionando uma amostra que represente um universo (público-alvo) de uma forma estatisticamente válida. É importante notar que a investigação quantitativa ainda pode incorporar indicadores qualitativos se a natureza do estudo o permitir (MANZATO; SANTOS, 2012).

Já a abordagem qualitativa, segundo Flick (2004), tem sua importância no estudo das relações sociais, especialmente à luz da natureza diversa da sociedade e do ritmo acelerado das transformações sociais. Silva e Menezes (2005) reforçam que na pesquisa qualitativa

Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

As particularidades da pesquisa qualitativa fundamentadas nas ideias de Rossmann e Rallis (2011) e apontadas por Creswell (2013) sugerem que ela é feita por um contexto

espontâneo, o qual o pesquisador deve estar presente no local referente à análise a ser realizada, para que ele consiga apurar mais informações e, com isso, desenvolva uma pesquisa mais detalhada. Esses procedimentos são cada vez mais explorados em estudos desse gênero, pois incluem elementos como entrevistas, áudios, e-mails, imagens e documentos que conferem maior autenticidade à investigação efetuada (CRESWELL, 2013).

A noção de que a pesquisa qualitativa é uma análise que surge a partir de uma investigação, ao invés de ser uma pesquisa pré-concebida, também é fundamental para a explicação. Somente após esse processo as informações passam a ser documentadas, construindo, gradualmente, a pesquisa que se alinha ao horizonte temporal observado. Dessa forma, o estudo realizado contribui de alguma forma para questões sociais ou históricas de forma significativa (BITTENCOURT, 2023).

As mudanças ao longo da realização do estudo podem acontecer conforme os dados são coletados e de acordo com os participantes, visto que as perguntas podem variar à medida que a pesquisa vai se formando e o pesquisador adquire conteúdo para fazer as devidas perguntas a cada pessoa que colabora com a pesquisa. Assim, a abordagem qualitativa torna o estudo algo difícil de ser pré-estabelecido, uma vez que a pesquisa se molda por meio dos dados que vão sendo coletados ao longo da pesquisa (CRESWELL, 2013). Contudo, Neto *et al.* (2022) pontuam que estudos já concluídos podem ser autogeradores de novos caminhos e, automaticamente, de outras possibilidades de pesquisa.

Leavy (2017) descreve que a pesquisa de natureza qualitativa frequentemente se caracteriza por abordagens indutivas na construção do conhecimento, visando gerar significado. Os investigadores utilizam essa abordagem para explorar, investigar e aprender fortemente sobre os fenômenos sociais; para descompactar os significados que as pessoas atribuem a atividades, situações, eventos ou objetos; ou desenvolver uma compreensão aprofundada de alguma dimensão da vida em sociedade.

Com relação à pesquisa caracterizada como um estudo misto, Michel (2017) sustenta que as abordagens qualitativas e quantitativas não se excluem, tendo o potencial de se complementarem, uma vez que, enquanto a pesquisa quantitativa coleta, tabula e codifica os dados, dentre outros procedimentos, a pesquisa qualitativa organiza os dados postos em evidência e, desse modo, realiza análises críticas e interpretativas. Fortalecendo essa afirmação, Sampieri, Collado e Lucio (2013) destacam que as pesquisas que integram análises quantitativa e qualitativa utilizam a primeira por meio de coleta de material em entrevistas ou em questionários padronizados, para, então, complementar as conclusões por meio de inferências quantitativas.

A pesquisa mista quantifica e infere estatisticamente por submeter seus resultados a uma análise crítica qualitativa. Assim sendo, essa integração possibilita observar atitudes, preferências, pontos de vista e fatos de um grupo definido, além de reconhecer interesses, identificar e explicar comportamentos, evidenciar tendências, identificar falhas e erros (MICHEL, 2017)

As pesquisas mistas ou qualiquantitativas, conforme destaca Creswell (2013), apresentam três estratégias gerais de pesquisa: sequencial, concomitante e transformadora. Na sequencial, o pesquisador decide iniciar a sua pesquisa utilizando o método qualitativo ou quantitativo e, com base nos resultados obtidos, aplica o outro método (qualitativo ou quantitativo). Sendo assim, uma pesquisa pode ser iniciada com uma entrevista semiestruturada e, depois, ampliar a amostragem por meio de um questionário. Na concomitante, o pesquisador emprega de forma simultânea os métodos qualitativo e quantitativo, coletando dados ao mesmo tempo e, posteriormente, combinando as informações obtidas para interpretar e analisar os resultados. Por fim, na transformadora o pesquisador emprega uma perspectiva teórica que incorpora dados qualitativos e quantitativos, orientando o estudo e podendo existir um método de coleta de dados sequencial ou simultâneo.

No presente estudo foi empregada a estratégia sequencial, seguindo a abordagem delineada por Creswell (2013). Inicialmente, foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa por meio de um questionário para identificar os critérios que os gestores das MPEs consideram ao contratar empresas de contabilidade. Posteriormente, com base nos resultados obtidos, foram realizadas entrevistas com gestores de MPEs do município de Duque de Caxias/RJ, a fim de compreender suas preferências quanto às diferentes formas de prestação de serviços na área contábil discutidas nesta tese.

Essas preferências foram avaliadas pelo método AHP, utilizando a escala de julgamentos de Saaty (1991), que se baseia na intensidade de importância de critérios e alternativas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Todo pesquisador tem interesse em encontrar resultados que se apliquem a toda uma população de pessoas ou coisas. Portanto, coletam-se pequenas amostras, utilizando essas informações para inferir coisas sobre o comportamento da população. Barbetta (2014) acrescenta que, dependendo dos objetivos da pesquisa, a população pode ser formada por

pessoas, estabelecimentos comerciais ou qualquer outro tipo de elementos, com base em uma medida que descreve certa característica dos elementos da população, ou seja, um *parâmetro*.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a população é o conjunto com todos os elementos, indivíduos ou objetos, que apresentam uma ou mais características em comum, para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados nas mesmas condições (OLIVEIRA, 2018; BARBETTA, 2014).

De acordo com Bruni (2013), as populações podem ser finitas ou infinitas. As primeiras são de tamanho limitado, permitindo que seus elementos sejam contados; já as populações infinitas são de tamanho ilimitado, não permitindo a contagem dos elementos que as compõem. No entanto, Fávero e Belfiore (2017) ensinam que existem situações em que o estudo com todos os elementos de uma população é indesejável ou mesmo impossível, de forma que a alternativa seja extrair um subconjunto da população em análise, denominado *amostra*, a qual deve representar a população em estudo. Assim, utilizando metodologias adequadas e analisando os dados coletados na amostra, é possível fazer generalizações, inferências e tirar conclusões sobre a população.

Para atender aos objetivos da pesquisa, o item 3.3 desta tese se aprofundará na discussão das populações e amostras, de acordo com a abordagem metodológica utilizada.

3.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA A COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados enumera os meios utilizados para atingir os objetivos do trabalho (VERGARA, 2016). Com relação à abordagem metodológica na execução da tese, esta pesquisa foi realizada em três etapas, as quais estão descritas no Quadro 13.

Quadro 13: Abordagem metodológica da pesquisa.

Fase	Natureza da pesquisa	Quanto aos meios	Quanto aos fins	Objetivo
1	Pesquisa Qualitativa	Bibliográfica	Exploratória	Identificação dos cenários, a partir da leitura, da análise e da interpretação de conhecimentos já estudados.
2	Pesquisa Quantitativa	Campo	Exploratória	Identificação dos critérios que os gestores de MPEs consideram ao contratar serviços de escritórios de contabilidade.
3	Pesquisa Qualitativa	Campo	Exploratória	Compreensão sobre a melhor alternativa entre serviços de contabilidade, com base nos critérios considerados pelos micro e pequenos empresários.

Fonte: o autor, adaptado de Vergara (2016) e Zouain e Vieira (2005).

3.3.1 Primeira fase: pesquisa bibliográfica qualitativa

Para a construção do referencial teórico na primeira fase deste estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, elaborada a partir de material já publicado, como livros e artigos de periódicos, nacionais e internacionais, e materiais disponibilizados na *Internet* (GIL, 2019). Fonseca (2002) reforça que a pesquisa bibliográfica envolve o exame de referências teóricas existentes que foram previamente analisadas e publicadas em diversos formatos escritos e eletrônicos, incluindo livros, artigos científicos e páginas da web.

No entendimento de Pizzani *et al.* (2012), o processo de pesquisa bibliográfica pode ser definido como um exame abrangente das principais teorias que servem de base aos trabalhos científicos, compreendendo uma ampla gama de fontes, como livros, periódicos, artigos de jornais e sites da *Internet*, entre outros.

A realização da pesquisa bibliográfica, como sugerem Prodanov e Freitas (2013), permite ao pesquisador estabelecer um contato direto com toda a produção escrita referente ao tema investigado. Na percepção de Marconi e Lakatos (2021), adquirir conhecimento em uma área específica por meio de uma pesquisa na literatura existente é considerado um dos principais métodos para adquirir novas informações e ampliar o conhecimento sobre a temática em estudo.

Autores como Brito, Oliveira e Silva (2021) e Gil (2019) reforçam que em praticamente todos os tipos de trabalhos acadêmico-científicos, a pesquisa bibliográfica é amplamente adotada, pois proporciona aos pesquisadores acesso ao conhecimento existente sobre determinado assunto.

Assim, com base nas referências teóricas existentes e disponíveis para consulta, foi realizada uma discussão sobre tópicos que estão relacionados com a importância da contabilidade para a gestão de MPEs, sobretudo em relação ao modelo de serviço que o gestor possa identificar como o mais adequado para a administração da sua empresa, com base na análise comparativa entre critérios (importância relativa do preço, qualidade do serviço, entre outros identificados por micro e pequenos empresários) e suas alternativas (contabilidade *online* e escritório tradicional de contabilidade).

Tal etapa foi o ponto de partida das segunda e terceira fases da pesquisa, nas quais os dados para a análise do objeto deste estudo, em si, foram coletados por meio de questionários e entrevistas com gestores de MPEs. Dessa forma, a presente pesquisa buscou compreender qual a melhor alternativa para os gestores de MPEs na escolha entre serviços de contabilidade *online* e escritório tradicional, com base na aplicação do método AHP.

Para tanto, utilizou-se a abordagem metodológica mista, combinando pesquisa quantitativa, por meio de um questionário *online* aplicado a uma amostra de micro e pequenos empresários em todo o estado do Rio de Janeiro, a fim de identificar que critérios os gestores de MPEs consideram ao contratar serviços de escritórios de contabilidade; e pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de MPEs do município de Duque de Caxias/RJ, com o intuito de identificar a percepção deles quanto à melhor alternativa entre as formas de prestação de serviços de contabilidade discutidas nesta tese.

A combinação de ambos os métodos permitiu uma análise mais completa e abrangente do tema, combinando diferentes tipos de dados e aumentando a confiabilidade dos resultados (DENZIN; LINCOLN, 2017; CRESWELL, 2013).

3.3.2 Segunda fase: pesquisa de campo quantitativa

Para o desenvolvimento da segunda fase metodológica deste estudo, a fim de atingir o primeiro objetivo específico desta tese, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza quantitativa para identificar os critérios que os gestores de MPEs consideram ao contratar serviços de escritórios de contabilidade. Para tanto, esses gestores foram convidados a responder um questionário englobando questões acerca de informações gerais sobre o perfil do gestor e da empresa, além de informações sobre os critérios considerados ao contratar serviços de contabilidade para a empresa.

O questionário foi construído na plataforma Formulários Google® e compartilhado *online* por meio de aplicativos e redes sociais, como *WhatsApp*, *Telegram*, *Instagram* e *Facebook*, com o *link* para as respostas. O questionário continha nove questões fechadas, sendo oito de múltipla escolha e uma que poderia ter múltiplas respostas, conforme Apêndice A.

As vantagens das pesquisas virtuais incluem a eficácia das respostas obrigatórias, o que elimina a possibilidade de perguntas não respondidas (ALBAUM *et al.*, 2010) e garante o anonimato do respondente. Isso cria um ambiente onde os indivíduos podem compartilhar livremente suas opiniões, sem hesitação.

A página inicial do questionário incluía a explicação sobre os propósitos da pesquisa, buscando não apenas fornecer informações detalhadas sobre a pesquisa, mas também estabelecer uma conexão com os respondentes, além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), obedecendo às diretrizes éticas estabelecidas pela legislação brasileira. Para ter acesso ao questionário de coleta de dados, os participantes foram solicitados a

manifestar sua concordância selecionando a opção “Li e compreendi as condições acima e aceito participar da pesquisa” no formulário *online*.

3.3.2.1 Pré-teste: questionário

O pré-teste é a aplicação do de um questionário ou um roteiro de entrevista em sua versão preliminar. Com ele, pretende-se encontrar auxílio para aprimorar a coleta de dados, assegurando que todos os aspectos e tópicos relevantes à questão da pesquisa foram mencionados, da mesma forma que se pretende aprimorar os procedimentos que deveriam ser seguidos (TOMASZEWSK, 2007).

Gil (2019) reforça que o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objeto assegurar-lhe validade, clareza dos termos e precisão. Nesse contexto, Marconi e Lakatos (2021) ensinam que é essencial testar o questionário ou o roteiro de entrevista após sua elaboração, aplicando-se alguns exemplares em uma amostra pequena representativa, seguindo o mesmo critério de seleção planejado para a pesquisa. No entanto, é importante garantir que os elementos alvo do pré-teste não estejam presentes na amostra final, a fim de evitar o que as autoras chamam de *contaminação*.

Em geral, “é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra, dependendo, é claro, do número absoluto dos processos mensurados” (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Na etapa de pré-teste podem ser reveladas possíveis falhas, como: inconsistência ou complexidade das perguntas, ambiguidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao entrevistado, se as perguntas obedecem à determinada ordem ou se são muito numerosas etc. Assim, ao se constatar as falhas, o instrumento deverá ser reformulado, conservando, modificando, ampliando, desdobrando ou alterando itens, explicitando melhor algumas questões ou modificando a redação de outras (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Para garantir a validade do questionário da pesquisa quantitativa, foi realizado um pré-teste entre os dias dois e sete de outubro de 2023, com a participação de 12 micro e pequenos empresários conhecidos pelo autor desta pesquisa. Tais empreendedores possuem familiaridade com o tema abordado no questionário e o responderam com rigor, analisando aspectos e detalhes a serem corrigidos e aprimorados. Foi solicitado a esses empreendedores que apontassem possíveis falhas na organização das perguntas, bem como possíveis dúvidas geradas pela apresentação das questões e das variáveis para que fossem ajustadas. Levando

em consideração as observações e sugestões dos participantes do pré-teste, foram efetuadas algumas correções antes de dar início à fase de aplicação dos questionários.

3.3.2.2 Coleta de dados

Os dados começaram a ser coletados após aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIGRANRIO – CEP/UNIGRANRIO, conforme Parecer nº 6.958.226, de 19 de julho de 2024. O questionário foi divulgado via *Internet* por meio dos aplicativos de mensagens instantâneas (*WhatsApp* e *Telegram*) e perfis de redes sociais (Instagram e Facebook), entre os dias 11 de outubro de 2023 e 27 de outubro de 2023. Ressalta-se que se procurou atingir grupos de mensagens e perfis das redes sociais relacionados a gestores de MPEs. Assim, tendo em vista o alcance que ambos, os respondentes não ficaram restritos a um único município ou estado do Brasil.

Optou-se por esse método de coleta de dados, haja vista que as redes sociais desempenham um papel vital na facilitação da troca de informações, promovendo a interconectividade entre os indivíduos por meio da distribuição e comunicação de informações (PONTES; SANTOS, 2014). Segundo Bernardino, Suaiden e Cuevas-Cerveró (2014), o aumento da popularidade das redes sociais como meio de comunicação, tanto formal como informal, é visto como uma fonte valiosa para obter informações oportunas, atualizadas e amplamente divulgadas.

Dessa forma, ao todo foram obtidas 33 respostas, sendo desconsideradas aquelas que não foram julgadas suficientes no que se refere à identificação dos critérios que os respondentes consideram ao contratar serviços de escritórios de contabilidade, o que reduziu o número de respostas consideradas para 21. Nesta fase da abordagem metodológica da pesquisa, considerou-se a saturação dos dados quando o propósito do questionário foi atendido com este número de respondentes, pois as respostas subsequentes já não traziam dados significativos. Assim, a interrupção ocorreu pelo método de saturação, onde o pesquisador descobre, por meio de suas observações, que não são mais necessários elementos adicionais para subsidiar o objetivo da pesquisa (MINAYO, 2017).

Conforme pode ser observado no questionário submetido aos micro e pequenos empresários nesta fase (Apêndice A), foi formulado um roteiro de perguntas que possibilitou compreender quais os principais critérios que esses gestores consideram ao contratar um escritório de contabilidade para suporte de gestão às suas empresas. Os principais critérios que os entrevistados consideraram ao contratar um escritório de contabilidade foram:

- 1) Preço dos serviços.
- 2) Qualidade dos serviços
- 3) Qualidade do atendimento
- 4) Pontualidade na entrega dos serviços
- 5) Nível de tecnologia do escritório
- 6) Reputação e credibilidade
- 7) Relacionamento e comunicação
- 8) Conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista
- 9) Indicação de amigos

Com base nos critérios identificados, foi formulado um roteiro de perguntas focadas para auxiliar na condução das entrevistas. A entrevista, segundo Andrade (2008), refere-se a uma técnica de observação direta e intensiva, muito aplicada em ciências sociais. Dentre seus objetivos, segundo o autor, podem estar os de averiguar fatos ou fenômenos, coletar opiniões e descobrir os fatores que influenciam ou que determinam essas opiniões, sentimentos ou condutas, dentre outros.

Assim, com relação aos procedimentos de pesquisa, no item 3.3.3 consta a discussão sobre a pesquisa de campo qualitativa, referente à terceira fase da abordagem metodológica desta tese.

3.3.3 Terceira fase: pesquisa de campo qualitativa

Para atingir os objetivos do instrumento de coleta de dados deste estudo, definiu-se a composição da amostragem de acordo com o seguinte grupo:

- Unidade amostral: O gestor de MPEs.
- Amostra: Gestores de MPEs que responderam ao roteiro de entrevista semiestruturada em profundidade, a partir de amostragem não probabilística por acessibilidade e intencional por conveniência.
- População: Todos os gestores de MPEs do município de Duque de Caxias/RJ.

Dessa forma, para desenvolver a terceira fase metodológica deste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa com gestores de MPEs do município de Duque de Caxias/RJ, por meio de entrevista, com o intuito de identificar o perfil sociodemográfico

desses gestores, reunir informações gerais sobre suas empresas e, sobretudo, compreender suas percepções em relação às formas de prestação de serviços contábeis discutidas nesta tese. Para tanto, a escala de julgamentos baseada na intensidade de importância, determinada por Saaty (1991) para aplicação do método AHP, serviu de suporte para análise das preferências desses gestores. O principal objetivo das entrevistas é obter informações do entrevistado para obter conhecimento sobre um tema ou assunto (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Para Leavy (2017) a abordagem qualitativa por meio de entrevistas permite aprofundar a compreensão sobre os significados que as pessoas atribuem a atividades, situações, eventos, circunstâncias, pessoas e objetos que elas atribuem as suas vidas. Ou seja, reconhece a profundidade do significado e as experiências subjetivas das pessoas e seus processos de construção de significados.

Na visão de Martins e Theóphilo (2016), o objetivo básico da entrevista é o de buscar o entendimento e a compreensão do significado que os entrevistados conferem a questões e situações em circunstâncias que não foram estruturadas, delineadas pelos pressupostos e avaliações do pesquisador. Constitui-se, pois, em um procedimento singular de coleta de dados, por meio dos quais o investigador busca a versão sobre um fato (MANZINI, 2012; BOGDAN; BIKLEN, 2013).

Considerando a natureza exploratório-descritiva desta tese, em termos operacionais, a técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada em profundidade para que fossem oferecidas condições para o melhor levantamento de informações subjetivas sobre o processo de mensuração de critérios e alternativas na visão dos entrevistados. Esta técnica fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação (GASKELL, 2007).

A entrevista semiestruturada é um método que envolve um roteiro composto por perguntas abertas e é particularmente útil para examinar um fenômeno específico em determinadas populações, como professores, estudantes, empresários etc. (MANZINI, 2012). Este tipo de entrevista, segundo o autor, permite flexibilidade na ordem das perguntas, além de permitir ao entrevistador construir uma profundidade de compreensão e fazer perguntas adicionais para obter uma compreensão mais profunda do fenômeno que está sendo estudado (LEAVY, 2017).

Apesar de este tipo de entrevista necessitar a preparação de um roteiro prévio, as entrevistas semiestruturadas neste estudo permitiram acrescentar outras questões relativas às circunstâncias momentâneas a cada entrevista, em ocasiões que se mostraram necessárias (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; MANZINI, 2012), com o propósito de identificar o que os

gestores de MPEs consideram ao contratar serviços de contabilidade para suas empresas, com base nos critérios apontados na segunda fase metodológica deste estudo.

3.3.3.1 Instrumento de pesquisa – entrevista semiestruturado em profundidade

O roteiro de entrevista semiestruturada, que se encontra no Apêndice B, foi elaborado com base na literatura constante do referencial teórico e nos critérios apontados na segunda fase metodológica desta tese, estes resultantes da pesquisa quantitativa realizada. Foram também elaborados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice C, o Termo de Responsabilidade, disponível no Apêndice D, e as entrevistas (Apêndice E).

Optou-se por realizar as entrevistas, pois considerou-se que o cerne do estudo reside na evidência das preferências dos gestores de MPEs quanto à escolha de uma alternativa entre os tipos serviços contábeis discutidos nesta tese. Além disso, também objetivou-se quantificar o grau de importância atribuído aos critérios estabelecidos (preço dos serviços, qualidade dos serviços, qualidade do atendimento, pontualidade na entrega dos serviços, nível de tecnologia, reputação e credibilidade, relacionamento e comunicação, conhecimento da legislação fiscal e indicação de amigos) e do grau de influência percebido pelos entrevistados na escolha entre as alternativas contabilidade *online* e contabilidade tradicional, com base no método AHP.

As entrevistas realizadas no formato *online* com os gestores de MPEs foram agendadas por meio de mensagens eletrônicas (*e-mails*), por contato telefônico ou por WhatsApp. Durante o primeiro contato, foi-lhes explicado que o objetivo da entrevista não era analisar e julgar se as respostas que propunham eram certas ou erradas, mas sim destacar as suas opiniões sobre os critérios estabelecidos para orientar na escolha entre serviço de contabilidade *online* e serviço de escritório tradicional, com base em uma escala de preferências, conforme estabelecido pelo método AHP (SAATY, 1991).

O roteiro foi composto de 13 perguntas abertas sobre o perfil sociodemográfico desses gestores e informações gerais sobre suas empresas, e uma pergunta fechada visando à construção da escala de julgamentos baseada na percepção de cada gestor entrevistado, com base nos critérios pré-estabelecidos para este estudo. Com a relação a esta última pergunta, ressalta-se que os gestores tiveram total liberdade para expressar suas opiniões sobre qualquer questão formulada a respeito dos critérios e das alternativas apresentadas, ficando limitados apenas na escala de julgamentos que, de acordo com o método AHP, variou de 1 a 9.

Para definir a amostra desta fase metodológica do estudo, utilizou-se amostragem não probabilística por acessibilidade e intencional por conveniência, e a técnica bola de neve (*snowball*). Segundo Malhotra (2019), a amostragem não probabilística por conveniência é aquela que confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Ou seja, o pesquisador tem a possibilidade de decidir quais serão os elementos, os quais ele têm acesso, a serem incluídos na amostra que representará o universo do estudo.

De acordo com Lozada e Nunes (2018), a amostragem não probabilística, também conhecida como amostragem por acessibilidade ou conveniência, é adequada para pesquisas que não requerem um número ideal específico de representantes.

Para Mutimucuo (2008), a amostragem não probabilística por conveniência envolve a seleção dos respondentes com base em fatores como a acessibilidade ou outros critérios considerados significativos pelo investigador. Por outro lado, nesse tipo de amostragem, a escolha dos respondentes se dá pela utilização de indivíduos disponíveis e que estejam dispostos a participar da pesquisa (HAIR *et al.*, 2018).

Manzato e Santos (2012) ressaltam que as amostras não probabilísticas são frequentemente utilizadas em estudos estatísticos, seja por simplicidade ou pela indisponibilidade de amostras probabilísticas, como seria desejável. Uma vez que, em muitos casos, os efeitos do uso de uma amostragem não probabilísticas podem ser considerados comparáveis aos de uma amostragem probabilística, fica evidente que os métodos não probabilísticos de amostragem também possuem sua importância.

Dentre os variados métodos de coleta de dados que são baseados em amostragem não probabilística, Manzato e Santos (2012) mencionam alguns exemplos a seguir:

1- A impossibilidade de acesso a toda a população: esta é uma situação em que parte da população não existe realmente, ou seja, uma parte da população permanece hipotética;

2- Amostragem aleatória ou sem norma: é aquela em que o pesquisador busca a aleatoriedade para simplificar o processo sem, no entanto, realizar de maneira adequada o sorteio utilizando algum mecanismo aleatório confiável;

3- A população é composta por material em constante fluxo: nesse caso é inviável realizar uma amostragem probabilística, devido à dificuldade de realizar um sorteio rigoroso;

4- Amostragem Intencional: incluem-se nesta categoria os diferentes casos em que o responsável pela amostragem seleciona deliberadamente certos elementos para fazer parte da amostra, considerando que tais elementos sejam representativos da população. A precaução

necessária com esse tipo de amostragem é evidente, uma vez que o pesquisador pode facilmente se equivocar em sua avaliação prévia.

A técnica da bola de neve, por sua vez, é adotada quando não é possível ter acesso ao grupo escolhido de forma aleatória, e permite que mais pessoas elegíveis para a amostra participem da pesquisa por meio de recrutamento por parte dos participantes que já responderam à pesquisa (FIELD, 2017). Vinuto (2014) corrobora ao afirmar que esta técnica é uma forma de amostragem não probabilística que usa cadeias de referência.

Ou seja, não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante do estudo a partir desse tipo específico de amostragem, mas pode ser útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados ou estudados (*hard-to-find or hard-to-study populations*), assim como quando não há precisão sobre sua quantidade. Bernard (2017) acrescenta que essas dificuldades, nesses casos, existem nos mais diferentes tipos de populações, mas especialmente nos três tipos seguintes: populações com poucos membros e espalhadas por uma grande área; populações estigmatizadas e reclusas; e membros de um grupo de elite que não se preocupa com as necessidades de dados dos pesquisadores.

Em suma, a técnica de amostragem em bola de neve revela-se como um método contínuo de coleta de dados, que busca aproveitar as conexões sociais dos participantes identificados para fornecer ao pesquisador uma lista cada vez mais extensa de potenciais contatos, sendo que o processo pode ser encerrado quando atingir o critério de saturação (VINUTO, 2014).

3.3.3.1.1 Sujeitos da Pesquisa e Critérios de Seleção

Destaca-se que na etapa da realização de entrevistas um ponto relevante e que deve ser selecionado previamente são os sujeitos entrevistados. Desse modo, as pessoas entrevistadas foram gestores de MPEs do município de Duque de Caxias, no Estado do Rio de Janeiro.

Para identificação dos entrevistados, inicialmente optou-se pelo contato com informantes-chave, tais como o Sebrae Duque de Caxias (<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=Caxias>) e a Associação Comercial e Industrial de Duque de Caxias (<http://ascidc.com.br/>). No entanto, essas instituições alegaram que não poderiam fornecer informações sobre os gestores de MPEs de Duque de Caxias, tendo em vista o que prescreve a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Iniciou-se, então, o contato por meio de aplicativos e redes sociais como *WhatsApp*, *Telegram*, *Instagram* e *Facebook*, além de contatos diretos por meio de visitas presenciais, para identificar micro e pequenos empresários da região de Duque de Caxias/RJ, a fim de fazer o primeiro contato com esses gestores e proceder o agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada um.

De acordo com a técnica de bola de neve, foi solicitado aos gestores de MPEs que concordaram com a entrevista, que indicassem outros gestores com perfis semelhantes para serem os próximos entrevistados, e assim por diante até atingir o ponto de saturação, o que ocorreu após a realização de 19 entrevistas, ou seja, a coleta de dados foi concluída quando as entrevistas não forneciam mais dados adicionais para serem analisados, a fim de compreender o objeto de estudo (VINUTO, 2014). No entanto, foram realizadas mais três entrevistas para verificar a validade do ponto de saturação, garantindo a precisão e a confiabilidade da técnica utilizada. Dessa maneira, 22 gestores foram identificados e entrevistados. No entanto, sete deles foram excluídos da pesquisa por não possuírem experiência com serviços de contabilidade *online*, o que poderia prejudicar as análises e o resultado deste estudo. Portanto, a amostra final contou com 15 questionários válidos, atendendo ao critério de saturação.

No que se refere à quantidade de entrevistados nesta tese, como se trata de abordagem qualitativa, compreende-se que a saturação dos dados ocorreu quando os entrevistados fornecerem informações desnecessárias à pesquisa. (MINAYO, 2017). Ou seja, quando foi observado que as respostas mantêm uma tendência em linhas que já tinham sido abordadas por entrevistados anteriores, chegando ao nível de saturação (LEAVY, 2017).

A respeito do ponto de saturação, Leavy (2017) ensina que a pesquisa de campo normalmente produz uma abundância de dados na forma de transcrições de entrevistas. Em pesquisas qualitativas, o importante são os detalhes das respostas, e a quantidade de entrevistados é de acordo com a saturação dos dados. Nesta pesquisa, este fato ocorreu quando surgiram repetições nas respostas dos micro e pequenos empresários.

O termo “saturação” introduzido por Glaser e Strauss (1967), foi criado para descrever uma fase no processo de pesquisa em que a contínua coleta de dados não traria esclarecimentos adicionais para o objeto em estudo. Portanto, não há nenhum dado adicional disponível que permita ao pesquisador adicionar atributos a uma categoria, ou seja, é quando o pesquisador adquire confiança empírica de que a categoria está saturada.

Fontanella, Ricas e Turato (2008) pontuam que a avaliação da saturação teórica com base numa amostra é realizada através de um processo contínuo de exame dos dados, que começa desde o início do procedimento de coleta. Com base nas questões colocadas aos

entrevistados, que refletem os objetivos da investigação, esta análise preliminar procura determinar o momento em que há poucas informações substancialmente novas a serem acrescentadas, tendo em conta cada um dos tópicos abordados (ou identificados durante a análise) e o grupo de participantes como um todo.

Quanto ao tamanho adequado para o ponto de saturação, Thiry-Cherques (2009) argumenta que, teoricamente, não é possível o número exato de observações necessárias, nem existem fundamentos teóricos que esclareçam quando se deve parar com as observações. Em tese, uma nova característica relacionada à categoria investigada pode ser identificada tanto na primeira quanto na milionésima observação. No entanto, a prática tem fornecido algumas evidências empíricas em relação ao número de observações/entrevistas necessárias e suficientes para saturar uma categoria, sobre quanto investigar e quando parar.

Nesse sentido, Minayo (2017) ressalta que há um número significativo de pesquisadores que discutem sobre os parâmetros epistemológicos envolvidos na aplicação do conceito de saturação, e sugerem a possibilidade de estabelecer algum critério quantitativo para abordagem dos entrevistados em campo. Desse modo, consensualmente, este número seria de, pelo menos, 20 a 30 entrevistas para qualquer tipo de investigação qualitativa (MORSE, 1994; CRESWELL; POTH, 2017). Por outro lado, Atran, Medin e Ross (2005) propõem um mínimo de 10 entrevistados.

Guest, Bunce e Johnson (2006) trouxeram em sua pesquisa uma visão abrangente sobre o alcance da saturação. Ao analisar o viés da deseabilidade social, eles tentaram determinar o número mínimo necessário de entrevistas para garantir a confiabilidade dos resultados da investigação. Depois de analisar as experiências internacionais em várias disciplinas, eles descobriram que as recomendações para o tamanho mínimo das amostras variavam de 6 a 200. Quando combinaram essas descobertas com suas próprias experiências de campo, concluíram que a saturação geralmente ocorre após a 12ª entrevista.

Independentemente da discussão entre números mínimos e máximos nessa questão, é importante considerar o que ensinam Fusch e Ness (2015). Segundo eles, a distinção entre volume e riqueza de dados está nos conceitos de quantidade e qualidade. O volume refere-se à quantidade de dados, enquanto a riqueza abrange as camadas intrincadas, detalhadas e diferenciadas que agregam profundidade e valor. É possível ter um grande volume de dados sem riqueza e vice-versa. Contudo, o segredo está em possuir ambos os aspectos, buscando ao mesmo tempo quantidade e qualidade na obtenção dos dados.

Na percepção de Fontanella, Ricas e Turato (2008), a questão “quem?” nos estudos qualitativos parece ter maior significado em comparação com a questão de “quantos?”,

embora, na prática, representem estratégias indissociáveis. No entanto, Sandelowsky (1995) defende que apesar dessa importância secundária, é inevitável determinar um tamanho amostral fechado. Um equívoco metodológico ao estabelecer esse número final pode comprometer a confiabilidade dos achados e das análises efetuadas.

Por isso é fundamental ter em mente que definir o ponto de saturação requer atenção cuidadosa às sutilezas da pesquisa de campo, uma vez que, frequentemente, o pesquisador encontra desafios na compreensão das novas informações narradas pelos entrevistados, levando-o a concluir prematuramente a sua investigação antes que todo o seu potencial seja realizado (VINUTO, 2014).

De qualquer forma, na investigação qualitativa, este fechamento amostral será determinado por critérios de seleção que não levam em consideração as medições das ocorrências estudadas, ao contrário da investigação quantitativa, que deve incluir essa caracterização ao calcular a quantidade final dos elementos adequados para cálculos estatísticos (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

3.3.3.2 Pré-teste: roteiro de entrevista semiestruturada

Para garantir a validade do roteiro de entrevista qualitativa desta tese, foi realizado um pré-teste entre os dias primeiro e nove de fevereiro de 2024, com 10 respondentes, sendo eles gestores de MPEs, além de professores pesquisadores da área contábil e de gestão buscando, assim, verificar a clareza das perguntas e se elas estavam pertinentes ao tema, e ainda, se havia dupla interpretação nas perguntas formuladas, dentre outros cuidados que foram tomados. Foi-lhes solicitado que apontassem possíveis falhas na organização das perguntas, bem como possíveis dúvidas geradas pela apresentação delas, para que fossem ajustadas.

Levando em consideração as observações e sugestões dos participantes do pré-teste, foram efetuadas algumas correções antes de dar início à fase de aplicação dos questionários, ou seja, algumas perguntas foram ajustadas e outras foram acrescentadas ao roteiro de entrevista, que passou a ser composto por 13 perguntas abertas sobre o perfil sociodemográfico desses gestores e informações gerais sobre suas empresas, e uma pergunta fechada visando à construção da escala de julgamentos baseada na percepção de cada gestor entrevistado, com base nos critérios pré-estabelecidos para este estudo.

Diamond (2011) justifica a realização desse procedimento, a fim de melhorar a qualidade da pesquisa, pois perguntas bem formuladas aumentam a clareza e evitam o mau entendimento.

3.3.3.3 Coleta de dados

As entrevistas desta fase metodológica da pesquisa foram realizadas após a aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIGRANRIO – CEP/UNIGRANRIO, conforme Parecer nº 6.958.226, de 19 de julho de 2024. Elas foram direcionadas a cada respondente com questões relacionadas ao tema da pesquisa, pré-formuladas em um roteiro semiestruturado, registradas em áudio com o consentimento de cada entrevistado, para posterior transcrição e análise dos dados obtidos nesta etapa da pesquisa.

Operacionalmente, as entrevistas foram realizadas remotamente via *Google Meet*, no período de fevereiro a março de 2024, com duração média de 52 minutos para cada entrevistado. Após serem informados dos objetivos deste estudo, os 15 entrevistados consentiram a gravação das entrevistas, a fim de facilitar a posterior transcrição e análise dos dados obtidos nesta fase do estudo. Eles também assinaram o TCLE (Apêndice C), para manifestarem sua concordância. Os entrevistados foram codificados com a letra E, seguida de um número, de acordo com a sequência das entrevistas realizadas (E1 a E15), para assegurar o sigilo de suas identidades.

Antes de iniciar a coleta dos dados por meio de entrevistas com os gestores de MPEs, foi apresentada uma explicação sobre o método AHP para cada participante, com o propósito de possibilitar a compreensão do seu funcionamento, e assim, havendo maior engajamento desses entrevistados. As informações coletadas, após o ponto de saturação, foram analisadas pelo método da análise de conteúdo, com o intuito de compreender o sentido, e não apenas do conteúdo do texto (LIMA, 2021). Este é um dos métodos mais utilizados em pesquisas qualitativas dentro da Administração, representando um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a compreensão de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. (BARDIN, 2015).

Na sequência, a leitura flutuante foi iniciada a partir dos dados transcritos, representando o primeiro contato com os documentos submetidos à análise, à seleção, à definição dos objetivos, à estruturação de fundamentos que guiaram a interpretação e preparação adequada do material (CÂMARA, 2013; BARDIN, 2015). Minayo (2014) complementa que a análise de conteúdo se inicia pela leitura das falas após a transcrição das entrevistas, documentos e depoimentos. Esses procedimentos permitem relacionar estruturas semânticas com estruturas sociológicas das afirmações e articulá-las com os fatores que

determinam suas características: contexto cultural, variáveis psicossociais e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico visa a oferecer consistência interna às operações.

A interpretação dos resultados foi realizada sob a perspectiva desenvolvida por Saaty (1991), já apresentada na introdução, e possibilitou o entendimento sobre o grau de importância dos critérios a serem estabelecidos para a escolha da melhor alternativa para os gestores de MPEs, entre serviço de contabilidade *online* e escritório tradicional, com base na aplicação do método AHP.

3.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP

O método AHP foi escolhido para este trabalho, por lidar com aspectos qualitativos e quantitativos presentes em problemas de tomada de decisão e por ser um dos métodos mais utilizados para auxiliar na resolução de problemas de tomada de decisão multicritério em economia, nas ciências sociais e no campo da gestão (KANG; LEE; LIN, 2010).

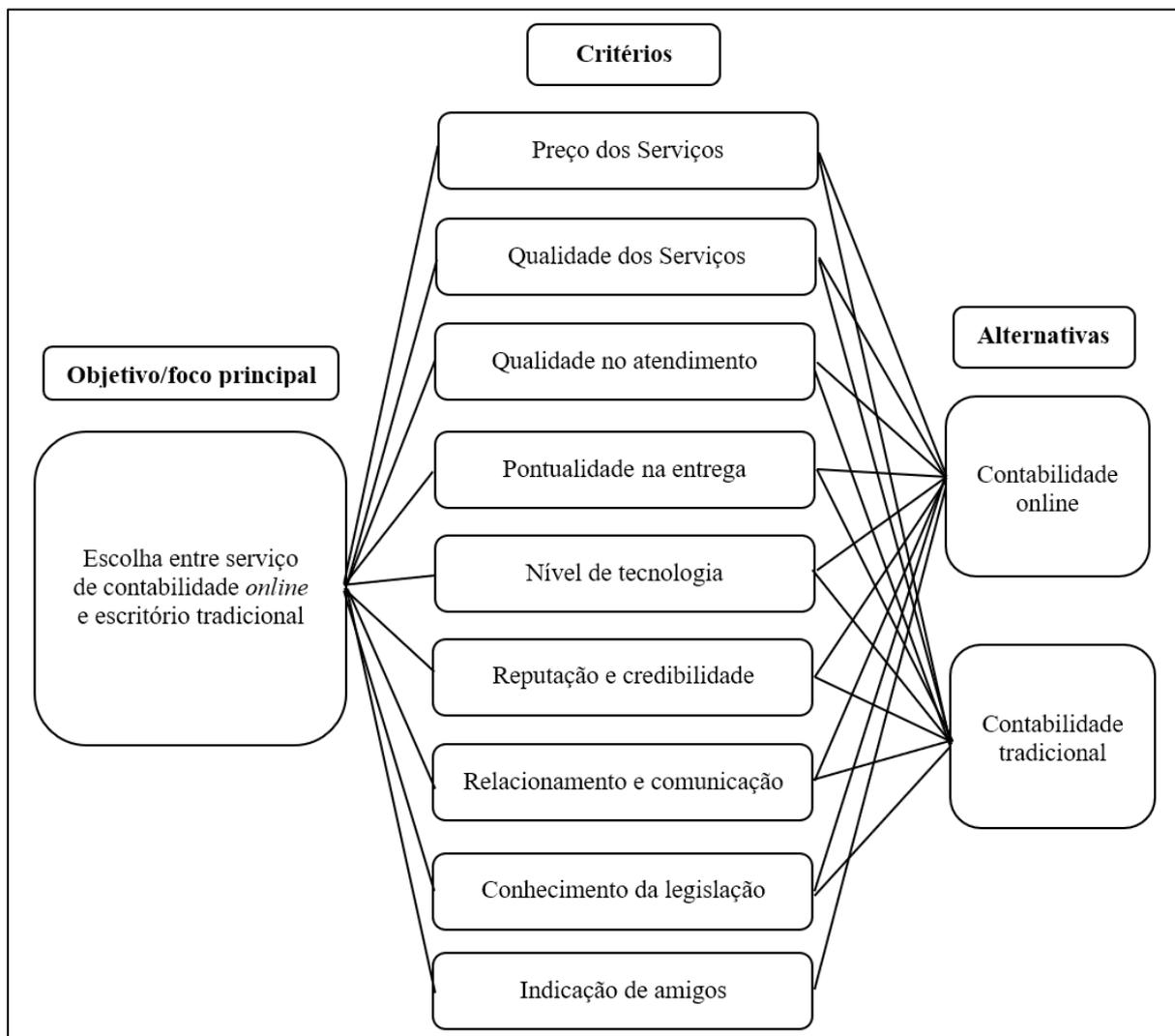
Nessa vertente, Perrin (2008) reforça que o AHP se trata de um método diferente e único porque permite que as pessoas tomem decisões em cenários complexos, dos quais possam discordar, permitindo que os elas considerem, além de suas próprias opiniões pessoais, características mensuráveis quantitativamente. Ademais, é importante ressaltar que essa metodologia possibilita que a decisão seja embasada em diversos níveis de experiência do assunto e utilize critérios que envolvam uma comparação complicada, como a comparação entre parâmetros quantitativos e qualitativos.

3.4.1 Determinação da estrutura hierárquica

O objetivo deste estudo é identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

Para construir a estrutura hierárquica e seus componentes, este estudo baseou-se na proposta de Lyra (2008), conforme representado na Figura 4.

Figura 4: Estrutura hierárquica para escolha entre serviço de contabilidade *online* e escritório tradicional.



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Partindo desta estrutura hierárquica, define-se:

Objetivo/foco principal: identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

Crítérios: os critérios identificados para a análise hierárquica desta pesquisa foram identificados na segunda fase metodológica. Eles são os principais elementos que irão influenciar na tomada de decisão entre as alternativas disponíveis, e podem ser definidos na literatura da seguinte forma:

- **Preço dos serviços:** o preço pode ser definido como a quantidade de dinheiro que o consumidor está disposto a desembolsar em troca do que está em negociação (FERRELL;

HARTLINE, 2016). Portanto, é importante que haja um equilíbrio na sua construção, para que as partes envolvidas se satisfaçam na transação comercial. O total de benefícios é valorado pelo consumidor e convertido em unidades monetárias. Isso sugere o quanto ele julga valer os benefícios incorporados aos produtos adquiridos ou serviços contratados, traduzidos pela métrica benefícios/custos de obtenção (ANDERSON; KUMAR; NARUS, 2007).

- **Qualidade dos serviços:** a qualidade do serviço é um processo no qual os clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e de seu resultado com aquilo que esperavam. É aquilo que atende ou excede às expectativas do cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). De acordo com Akil e Urgan (2022), esse é um fator essencial na satisfação do cliente.

Mondo e Fiates (2013) destacam que a qualidade na prestação de um serviço é fundamental para atrair e reter consumidores, ao mesmo tempo que oferece à gestão empresarial uma gama de serviços otimizados e com custos operacionais reduzidos, obtendo assim a melhoria da imagem corporativa e uma vantagem competitiva.

- **Qualidade do Atendimento:** o atendimento ao cliente abrange não apenas a interação entre o fornecedor de um produto/serviço e o cliente, mas também a resolução eficaz dos problemas deste (DA SILVA, 2022; RILIANDINI *et al.*, 2021), sendo capaz de ouvir e atender às suas necessidades e/ou reclamações. Leva-se em consideração, adicionalmente, a possibilidade da oferta de um contato personalizado, preservando essa abordagem de atendimento mais humanizado (ARABELEN; KAYA, 2021; LAI *et al.*, 2022).

A qualidade do serviço prestado e do atendimento é muito importante para a satisfação do cliente, pois são esses os dois itens que orientam o cliente para a fidelização de uma determinada empresa (KOTLER; KELLER, 2019). O segredo para manter e conquistar clientes está em monitorar o nível de satisfação dos clientes atuais com seus produtos e serviços, dar a eles um atendimento diferenciado, não ter esses clientes como garantidos, fazer algo especial para eles de vez em quando e estimular o feedback deles (KOTLER, 2021).

- **Pontualidade na entrega dos serviços:** a pontualidade refere-se à capacidade da empresa entregar o produto ou o serviço no prazo designado (KUSUMAHADI; SASTIKA; HANIFA, 2022). Quando comparados a outros prestadores que oferecem o mesmo serviço, os clientes muitas vezes priorizam entregas que sejam realizadas no menor tempo possível (DA SILVA, 2022).

Assim, o escritório deve estar preparado para atender seus clientes quando eles precisarem de respostas rápidas e precisas (SILVA, 2021), disponibilizando informações aos

tomadores de decisões a tempo para que sejam capazes de influenciar suas decisões (CFC, 2019).

- **Nível de tecnologia do escritório:** proporcionar uma boa experiência em tecnologia aos usuários pode se tornar uma referência para o mercado. O uso de várias ferramentas tecnológicas e processos de comunicação e atendimento ao cliente estabelecem relações entre as empresas com estes clientes, para gerenciar esse relacionamento em benefício desses clientes e da empresa (MALLMANN; FALEIRO, 2011).

No ambiente de trabalho contábil contemporâneo, a tecnologia da informação desempenha um papel muito importante, pois está intrinsecamente integrada às operações cotidianas das empresas por meio de *softwares*, os quais são responsáveis por todas as obrigações acessórias da contabilidade (QUEIROZ *et al.*, 2023).

- **Reputação e credibilidade:** as empresas muitas vezes buscam referências e recomendações de outros empresários ou parceiros de negócios. Os clientes estão cada vez mais preocupados e atentos com o comportamento do escritório, em como eles estão sendo tratados, em contratar um prestador de serviço com prestígio e respeito no mercado (ECKERT *et al.*, 2013).

O nível de credibilidade associado a um website, empresa ou produto/serviço é determinado pela confiança que os consumidores nele depositam, tudo dentro dos parâmetros dos padrões esperados (LAI *et al.*, 2022; DA SILVA, 2022).

- **Relacionamento e comunicação:** o relacionamento com o cliente é definido como o meio de entregar experiências excepcionais que criam valor e fomentam parcerias de longo prazo baseadas em benefícios mútuos (COBRA; BREZZO, 2009). Ao estabelecer confiança e cultivar a fidelidade do cliente, as organizações podem garantir uma situação vantajosa para ambas as partes envolvidas. Portanto, a gestão de relacionamento com o cliente desempenha um papel crucial na manutenção de relações eficazes que as empresas têm com os seus consumidores (ZENONE, 2007).

Segundo França e Sartor (2023), o advento da era digital trouxe consigo uma riqueza de oportunidades, bem como a desafios significativos para as empresas. Com os avanços tecnológicos, o fator chave que acabará por determinar o sucesso de uma empresa no mercado é a interação contínua entre o cliente e a empresa. Esta comunicação permite uma tomada de decisão mais eficaz e facilita a implementação de estratégias bem-sucedidas.

A capacidade do contador ou do escritório de comunicar-se efetivamente com o cliente e estabelecer um relacionamento confiável é primordial. Quando o escritório manifesta uma

forte orientação de serviço no ramo em que trabalha, os clientes percebem que estão recebendo um serviço de qualidade superior (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

- **Conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista:** é preciso investir em atualizações e ficar atento às evoluções tecnológicas (BREDA, 2018). Para permanecer no mercado, o escritório e sua equipe devem manterem-se atualizados, principalmente ao atendimento da legislação contábil, cálculo de tributos, elaboração da folha de pagamento, entre outros (ECKERT *et al.*, 2013).

Os escritórios contábeis são os mais afetados pelo processo de transformação e adaptação às novas exigências sociais, sendo constantemente atualizada em meio às mudanças da globalização dos mercados e às novas exigências tecnológicas. Eles atendem a todos os ramos de atividade existentes e cada cliente tem suas particularidades, sua forma de tributação, atividades e alíquotas distintas. Esta situação exige que os escritórios tenham amplo conhecimento de toda a legislação, pois precisam analisar a situação de cada um deles, observando as especificidades das atividades realizadas e as regras tributárias previstas para essas atividades (ECKERT *et al.*, 2015).

- **Indicação de amigos:** para os escritórios atraírem novos clientes, um fator importante é a indicação dos clientes atuais (ECKERT *et al.*, 2013). Comentários ou recomendações que os clientes fazem sobre suas experiências podem ter um impacto poderoso nas decisões de outras pessoas, muitas vezes referido como “boca a boca” (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Com atualizações constantes e excelência no atendimento, é possível fidelizar o cliente e aumentar as oportunidades de atrair novos por recomendação. Thomé (2001, p. 127) explica que “os novos clientes vêm por indicação principalmente, das empresas que utilizam nossos serviços e por indicação de amigos ou parentes. As indicações são a nossa grande fonte de novos clientes”

3.4.2 Preenchimento das escalas de julgamento com as preferências colhidas

Após a identificação dos critérios significativos na visão dos gestores de MPEs, conforme respostas obtidas dos questionários submetidos a eles (Apêndice A), estes foram apresentados aos MPEs do município de Duque de Caxias/RJ, em comparação paritária, utilizando a escala de julgamentos, segundo a intensidade de importância determinada por Saaty (1991), conforme Quadro 14.

Esta escala básica de números absolutos, também chamada de escala Saaty, não se trata apenas de uma escala numérica. Ela baseia-se também em aspectos psicológicos que

justificam a atribuição de pesos em julgamentos (de 1 a 9) e o uso de diferentes níveis de importância, com exceção do número 1, que é utilizado quando há dois critérios ou alternativas de igual importância na avaliação e na tomada de decisão. Trata-se, portanto, de uma escala verbal (que define os pesos), que se baseia numa escala cardinal (que indica a força dos pesos), facilitando a escolha da melhor alternativa disponível.

Quadro 14: Valores de intensidade de importância.

Índice de intensidade de importância	Comportamento	Escala verbal
1	Mesma importância	Os critérios contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância moderada ou fraca de um sobre o outro	A experiência e o julgamento favorecem levemente um critério em relação ao outro, ou seja, o critério comparado é ligeiramente importante ao outro.
5	Essencial ou forte importância	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um critério em relação ao outro.
7	Importância muito forte	O primeiro critério é fortemente preferível ao segundo, ou seja, um critério é muito fortemente favorecido e tal importância pode ser observada na prática.
9	Importância extrema ou absoluta	O primeiro critério é extremamente preferível ao segundo, ou seja, o critério comparado apresenta o mais alto nível de evidência possível a seu favor.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre dois julgamentos sucessivos	Quando se procura uma condição entre duas definições, ou seja, quando o decisor sente dificuldade ao escolher entre dois graus de importância adjacente.

Fonte: Adaptado de Saaty (1991).

Com base nesta escala, buscou-se fazer com que os julgamentos dos micro e pequenos empresários fossem quantificados de forma que permitissem uma interpretação quantitativa deles, para que, por fim, eles pudessem julgar, com base em cada critério específico, qual a alternativa melhor entre contabilidade *online* e escritórios tradicional de contabilidade.

Neste estágio, os dados coletados em entrevistas semiestruturadas foram utilizados para aplicar o método AHP. A modelagem do problema foi feita na ferramenta *Super Decisions*, onde foram inseridos critérios, pesos e alternativas. Após essa modelagem, a ferramenta gerou um *ranking* dos tipos de serviços contábeis considerados nesta pesquisa (*online* e tradicional) e avaliou a confiabilidade dos resultados por meio do cálculo da consistência lógica. O resultado dessa modelagem será útil para o tomador de decisão na escolha do tipo de serviço contábil a ser priorizado.

Esse processo possibilitou a apuração da prioridade dos critérios e a apresentação de suas hierarquias, permitindo que a análise fosse feita de forma descritiva e analítica, confrontando-a com o referencial teórico.

A ferramenta *Super Decisions* é um *software* de suporte à tomada de decisão que implementa o método AHP. A escolha por essa ferramenta justifica-se pelo fato de sua licença ser gratuita para pesquisadores, e por ter sido criada por Thomas L. Saaty, o idealizador do método AHP. O desenvolvimento e a manutenção dessa ferramenta são patrocinados pela *Creative Decisions Foundation*, que foi criada em 1996 por Thomas L. Saaty e sua esposa Rozann Whitaker Saaty (SUPER DECISIONS, 2024).

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em decorrência de a amostra estar estabelecida geograficamente em um único município, considera-se que há limitação quanto à generalização dos resultados encontrados.

Considera-se ainda que, em virtude de o tema sobre o processo decisório de escolha pelos gestores de micro e pequenas empresas, com base na análise comparativa entre os critérios identificados por eles e as alternativas para a contratação de serviços contábeis, ter sido pouco explorado, no que diz respeito à quantidade de artigos científicos, trabalhos e livros publicados, entende-se que houve uma carência quanto ao material empírico e bibliográfico para a execução desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista que o propósito deste estudo consiste em identificar, por meio da utilização do método AHP, a escolha dos MPEs de regiões emergentes em relação aos serviços contábeis prestados tanto por empresas de contabilidade *online* quanto por escritórios de contabilidade tradicionais, em particular o município de Duque de Caxias/RJ, nesta seção serão apresentadas as evidenciações obtidas das entrevistas e da aplicação do AHP, juntamente com as análises e reflexões sobre os achados.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ao analisar as entrevistas, as respostas às questões revelaram as opiniões dos MPEs sobre os critérios propostos e os seus pontos de vista e julgamentos sobre a escolha de serviços de contabilidade prestados por empresas de contabilidade *online* e por escritórios de contabilidade tradicionais. Também foram coletadas informações sobre a formação dos gestores de MPEs entrevistados, tempo de profissão e funcionamento de suas empresas, entre outras, e os dados obtidos estão resumidos a seguir. A transcrição completa das entrevistas pode ser encontrada no Apêndice E desta tese.

4.1.1 Perfil dos micro e pequenos empreendedores

Inicialmente, foi levado em consideração entender o perfil dos entrevistados da pesquisa para um melhor entendimento dos resultados. Por isso, foram incluídas perguntas sobre gênero, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade e posição ocupada na organização, conforme Quadros 15 e 16.

Quadro 15: Perfil dos gestores.

Características	Classificação	Quantidade	Percentual
Sexo	Masculino	9	60%
	Feminino	6	40%
Faixa etária	De 18 a 29 anos	1	6,67%
	De 30 a 45 anos	8	53,33%
	De 46 a 60 anos	2	13,33%
	Acima de 61 anos	3	20%
Estado civil	Casado(a)	13	86,67%

	Solteiro(a)	1	6,67%
	Viúvo(a)	1	6,67%
Posição na empresa	Sócio-gerente	12	80%
	Proprietário-administrador	3	20%
Tempo de atuação na área empresarial	Entre 1 e 7 anos	1	6,67%
	Entre 8 e 13 anos	4	26,67%
	Entre 14 e 19 anos	5	33,33%
	Acima de 20 anos	5	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com os dados obtidos no Quadro 15, é possível notar que ocorreu uma variação o gênero dos entrevistados, com um total de 60% de homens e 40% de mulheres. A maioria dos entrevistados são casados (86,67%). Em relação à faixa etária, observa-se que oito entrevistados têm entre 30 e 45 anos, o que representa 53,33%. Em um cenário de crise econômica, baixo crescimento e alto desemprego, essa porcentagem sugere que, ou o entrevistado deixou seu emprego para seguir o caminho do empreendedorismo, ou simplesmente optou por abrir o seu próprio negócio.

Apenas um empreendedor na faixa etária de 18 a 29 anos começou a buscar e se aventurar no mundo empreendedor ainda jovem, representando 6,67% da pesquisa. A faixa de 46 a 60 anos representa 13,33% dos entrevistados, seguido da faixa acima de 61 anos, com 20% dos entrevistados. Quanto à posição na empresa, a maioria dos entrevistados (80%) compartilham a sociedade com outros sócios, no entanto são eles que atuam como gestores de suas empresas.

Quanto ao tempo de atuação na área empresarial, percebe-se que 1/3 dos entrevistados está na faixa entre 14 e 19 anos, e 1/3 está na faixa acima de 20 anos de experiência na área empresarial.

O Quadro 16 apresenta a formação acadêmica, além da educação continuada dos gestores de MPEs.

Quadro 16: Formação dos micro e pequenos empresários.

Entrevistado	Formação acadêmica	Formação complementar (especialização e/ou pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>)
E1	Graduação em Administração	///
E2	Graduação em Administração	///
E3	Graduação em Contabilidade e Graduação em Recursos Humanos	• Especialização em Departamento Pessoal

E4	Graduação em Administração e Graduação em Economia	<ul style="list-style-type: none"> • Mestrado em Administração
E5	Graduação em Pedagogia	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em Gestão e Supervisão Escolar • Especialização em Gestão Financeira
E6	Graduação em Administração	///
E7	Graduação em Ciências Contábeis	<ul style="list-style-type: none"> • Doutorado em Administração • Mestre em Contabilidade
E8	Graduação em Ciência da Computação	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em Tecnologia de Banco de Dados
E9	2º Grau completo	///
E10	Graduação em Ciências Contábeis e Graduação em Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em Gestão de Custos • Especialização em Gestão de Patrimônio • Especialização em Gestão de Impostos
E11	Graduação em Contabilidade e em Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em Direito Empresarial
E12	Graduação em Administração e em Arquitetura	///
E13	Graduação em Serviço Social	<ul style="list-style-type: none"> • Pós-graduação em Gestão de Pessoas • Pós-graduação em Responsabilidade Social • Pós-graduação em Gestão e em Elaboração de Projetos
E14	Graduação em Administração	///
E15	Graduação em Ciências Contábeis e em Direito	<ul style="list-style-type: none"> • Pós-graduação em Direito Tributário

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme se observa no Quadro 16, a maioria dos entrevistados possuem pelo menos uma pós-graduação *latu sensu*, dois possuem pós-graduação *stricto sensu* em Administração e Ciências Contábeis, tendo um desses também cursado o doutorado em Administração.

Apesar de cinco dos entrevistados possuírem apenas uma ou mais graduações e um possuir apenas o 2º grau, é possível perceber o comprometimento dos entrevistados com o desenvolvimento acadêmico e a aprendizagem constante como formas de melhorar suas habilidades e fortalecer suas competências empresariais.

4.1.2 Perfil das empresas

De acordo com o Quadro 17, buscou-se obter informações gerais sobre o perfil das empresas dos entrevistados.

Quadro 17: Perfil das empresas.

Características	Classificação	Quantidade	Percentual
Porte da empresa	Microempresa	11	73,33%
	Empresa de pequeno porte	4	26,67%

Setor de atuação	Serviços	8	53,33%
	Comércio	6	40%
	Indústria	1	6,67%
Tempo de funcionamento	Entre 2 e 5 anos	2	13,33%
	Entre 6 e 9 anos	5	33,33%
	Entre 10 e 14 anos	4	26,67%
	Acima de 15 anos	4	26,67%
Funcionários	Entre 0 e 5 funcionários	8	53,33%
	Entre 6 e 10 funcionários	5	33,33%
	Acima de 11 funcionários	2	13,33%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 17 é evidenciada a liderança das empresas que oferecem serviços com 53,33% da pesquisa, seguido pelo setor de comércio com 40% e indústria com 6,67% das informações obtidas. A maior parte delas se enquadram como microempresas, com 73,33%, e o restante como empresas de pequeno porte.

No que se refere ao tempo de atuação no mercado, a maioria das empresas pesquisadas se encontra na faixa entre seis e nove anos no mercado, representando 33,33% da amostragem. No entanto, as empresas com 10 anos ou mais representam cerca de 53%.

As empresas que possuem até cinco funcionários são a maioria, com cerca de 53%.

4.1.3 Modalidade de serviços contábeis utilizada pelas empresas

Quando questionados sobre qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa no momento da entrevista, com exceção do E10, que tinha um contador contratado para trabalhar internamente na empresa, os demais entrevistados declararam que utilizavam serviços de um contador externo na modalidade de escritório tradicional, conforme disposto no Quadro 18.

Quadro 18: Modalidade de serviços contábeis utilizada pelas empresas.

Entrevistado	Modalidade atual de serviços contábeis	Experiências com serviços de contabilidade <i>online</i>
E1	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E2	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E3	Contador externo – escritório tradicional	Sim

E4	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E5	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E6	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E7	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E8	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E9	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E10	Contador interno	Sim
E11	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E12	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E13	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E14	Contador externo – escritório tradicional	Sim
E15	Contador externo – escritório tradicional	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme o Quadro 18, todos os entrevistados apresentaram experiência com serviços de empresas de contabilidade *online* e todos foram unânimes ao afirmar que o preço da contabilidade *online* é muito inferior ao da contabilidade tradicional, e alguns afirmaram que o preço teve forte influência em suas decisões. O E3, por exemplo, mencionou que “considerando somente o preço, a contabilidade *online* teve a preferência, porque a diferença entre ela e a contabilidade tradicional é muito grande” (E3). O E4 acrescentou que, “tendo o preço como o único critério, eu fiz uma escolha pela contabilidade *online*” (E4).

De acordo com o E14, “a contabilidade *online* geralmente é mais em conta, dependendo do plano contratado” (E14). Considerando apenas este critério, a opção do E14 foi por esse modelo. Para o E1, a decisão em função do preço bem mais acessível esteve relacionada com o tamanho do seu negócio na ocasião, que era pequeno e tinha operações menos complexas.

O E6 acredita que o preço menor praticado na contabilidade *online* acontece porque “ela trabalha com menos custos, principalmente com relação a pessoal” (E6). Assim, afirma ele, “quem mais sofre são os clientes dessas empresas, que acabam tendo dificuldades para resolver seus problemas, porque nem sempre é a mesma pessoa que sempre te atende” (E6). Nesse sentido, segundo o E2, “mesmo a contabilidade *online* tendo um preço bem menor, o escritório convencional me atende melhor, mas neste critério a contabilidade *online* ganha

com folga” (E2). Para o E7, mesmo que ele pague mais pelos serviços de contabilidade, ele prefere o escritório tradicional, tendo em vista a experiência negativa com o Fisco que ele teve por causa da contabilidade *online*, “[...] em função do pouco conhecimento de legislação que eles tinham.” (E7).

Alguns entrevistados atribuíram a escolha pela contabilidade *online* em função do preço, tendo em conta suas demandas e suas condições financeiras. Observou-se que, para alguns deles, o preço pode ser o critério mais importante, pois conforme o E9, “o preço em si, apesar de ser maior na contabilidade tradicional, acho justo, mas tendo em vista a minha demanda por serviços contábeis na ocasião, a contabilidade *online* me atendeu.” (E9).

O E13, por exemplo, considera o preço como um fator relevante, porém acredita que não basta ter um preço competitivo se o serviço prestado não for de qualidade. Sendo assim, ele prioriza a excelência do serviço, nivelada com o quanto ele possa pagar, independentemente do modelo de serviço contábil. Para o E15, ambos os modelos têm o mesmo grau de importância. Segundo ele “[...] a gente vai basilar nossa tomada de decisão com relação ao preço de acordo com a nossa necessidade.” (E15).

O E9 acrescenta que, “[...] dependendo da questão financeira da empresa, o critério preço pode influenciar, mas a qualidade dos serviços prestados é muito importante.” (E9). Segundo ele, sua experiência com a contabilidade *online* não foi das melhores, mas acabou lhe atendendo quando ele precisou, porque ele tinha algum conhecimento sobre contabilidade.

4.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP

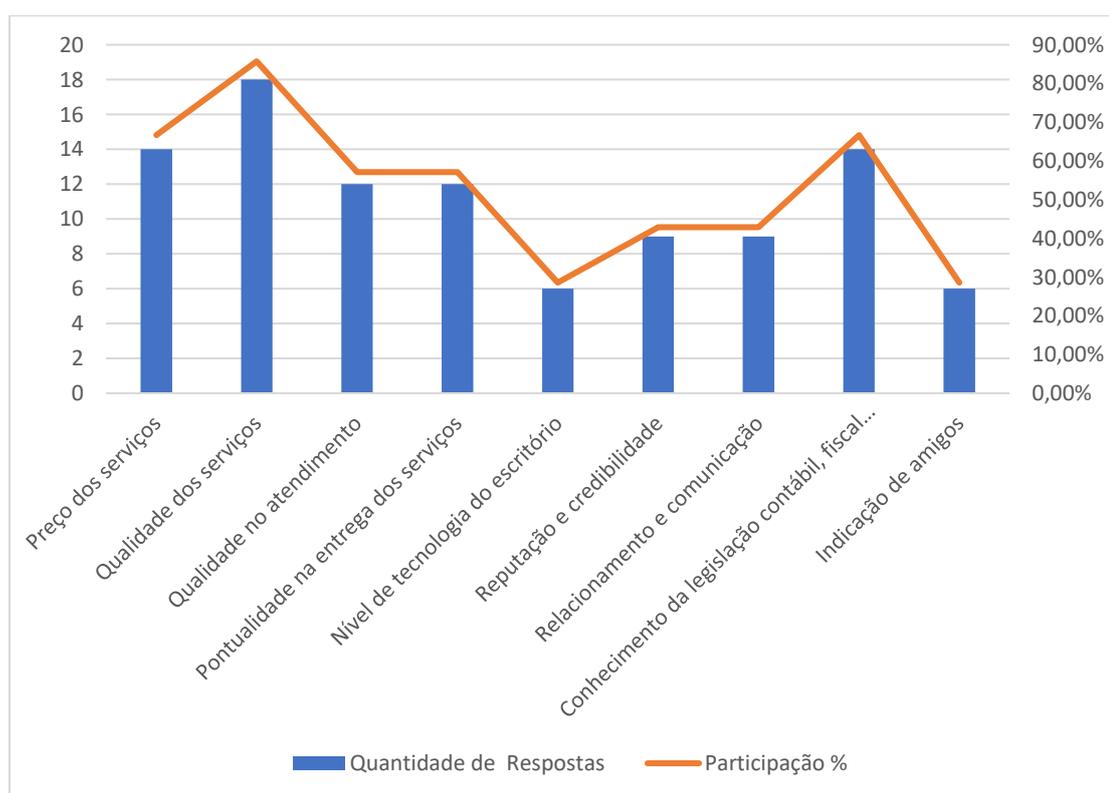
Foi empregado o *software* livre *Super Decisions* na versão 2.10.0, licenciado pela *Creative Decisions Foundation* (disponível em <https://www.superdecisions.com/>), como ferramenta tecnológica para a aplicação do método AHP. Esse programa calcula a Prioridade Global (PG) representada pela apuração do *ranking* das alternativas. Além disso, ele também calcula a Prioridade Média Local (PML) em relação aos critérios julgados entre si de maneira geral. O *software* também determina a prioridade dos critérios e exibe suas hierarquias.

4.2.1 Definição dos critérios

Para atingir o primeiro objetivo específico desta tese, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza quantitativa para identificar os critérios que os gestores de MPEs consideram ao contratar serviços de escritórios de contabilidade. Esses critérios foram

definidos por meio de questionários respondidos por 21 micro e pequenos empresários na primeira fase da obtenção dos dados para a pesquisa. Os dados obtidos permitiram compreender os principais critérios que esses gestores consideram ao contratar um escritório de contabilidade para prestar serviços às suas empresas. O Gráfico 1 apresenta os nove critérios destacados por esses gestores.

Gráfico 1: Principais critérios que os gestores de MPEs consideram ao contratar um escritório de contabilidade.



Fonte: elaborado pelo autor, com dados do *Google Forms* (2024).

Para atingir o primeiro objetivo específico desta tese, nesta fase da pesquisa foi solicitado aos gestores que informassem os critérios mais importantes para a decisão de contratar serviços de contabilidade. Os critérios identificados por eles foram os principais fatores para determinar a escolha entre a contabilidade *online* e o escritório de contabilidade tradicional.

Ressalta-se que todos os 21 respondentes consideraram mais de um critério em suas respostas, sendo que a *Qualidade dos Serviços*, o *Preço dos Serviços* e o *Conhecimento da Legislação Contábil, Fiscal e Trabalhista* foram os critérios que mais se destacaram, no entendimento dos entrevistados.

4.2.2 Matrizes de relação de prioridade

Para atingir o segundo objetivo específico desta tese, após a definição do objetivo, dos critérios e das alternativas (contabilidade *online* e escritório tradicional de contabilidade), além da escala de julgamentos, foram criadas as matrizes de relação de prioridade, sendo utilizadas como referência para a escala de comparações.

Em conformidade com o método AHP, os critérios foram avaliados utilizando uma escala de julgamentos, segundo a intensidade de importância determinada por Saaty (1991) – variando de 1 a 9 – com base nas prioridades levantadas nos questionários respondidos pelos micro e pequenos empresários. Esses critérios foram comparados par a par, resultando na determinação das relações paritárias de importância. Esse procedimento está alinhado com Lyra (2008), que menciona que tais comparações são baseadas em sistemas lineares, construídos por meio de equações entre duas variáveis. Portanto, a matriz de prioridades foi elaborada levando em conta a relação entre os critérios.

Depois de criar as matrizes de prioridade para cada critério, foram feitas as matrizes de prioridades e de comparação. Esta última foi normalizada para realizar o cálculo do vetor de importância de cada critério.

Como exemplo, seguindo as instruções de Costa (2002), são descritas as etapas para determinar a melhor escolha entre serviço de contabilidade *online* e escritório tradicional, com base nas prioridades dos gestores de MPEs.

O passo inicial consistiu na criação da matriz de desempenho das alternativas Contabilidade *Online* (CO) e Escritório Tradicional (ET) com base nos critérios identificados: preço dos serviços (PS), qualidade dos serviços (QS), qualidade do atendimento (QA), pontualidade na entrega dos serviços (PE), nível de tecnologia do escritório (NT), reputação e credibilidade (RC), relacionamento e comunicação (RCO), conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista (CL) e indicação de amigos (IA).

Foram criadas 15 matrizes de prioridade dos critérios, uma para cada gestor de MPE entrevistado. Após a construção dessas matrizes, a média geométrica das prioridades indicadas pelos gestores foi calculada e, em seguida, apuradas as matrizes de comparação normalizada referente à média calculada de cada matriz.

As prioridades médias locais apuradas indicam para cada gestor de MPEs o principal critério, dentre os critérios propostos para a elaboração da matriz de prioridades.

Ao empregar o método AHP com a aplicação do *Super Decisions* para cada gestor, o processo envolveu a criação de uma matriz de prioridade de critérios que foi então normalizada, levando ao cálculo do vetor de PML, conforme Tabela 14.

Tabela 14: Prioridades Médias Locais (PML) – prioridades de critérios por gestor.

Critérios	Prioridades															Frequência	%	Média*
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15			
CL	15,9%	29,2%	16,7%	19,9%	22,0%	28,9%	19,7%	15,3%	16,7%	22,5%	17,6%	20,4%	16,2%	23,8%	20,1%	6	40%	20,3%
IA	6,1%	2,2%	6,0%	6,0%	5,6%	4,3%	5,8%	5,8%	4,5%	2,6%	3,4%	4,6%	6,2%	7,3%	8,1%	0	0%	5,2%
NT	4,0%	6,0%	5,8%	1,5%	1,9%	3,0%	2,4%	3,4%	3,9%	7,3%	4,8%	3,1%	3,0%	2,4%	2,6%	0	0%	3,7%
PE	15,9%	12,5%	16,7%	10,0%	16,4%	12,3%	22,1%	15,9%	18,1%	19,4%	15,7%	15,2%	13,8%	16,4%	9,9%	1	7%	15,4%
PS	2,9%	3,7%	3,7%	3,7%	2,6%	3,0%	2,4%	2,7%	3,0%	2,9%	3,7%	2,5%	5,2%	2,3%	2,8%	0	0%	3,1%
QA	17,2%	15,4%	17,4%	22,5%	18,8%	15,6%	13,3%	12,6%	15,0%	12,8%	17,5%	12,3%	12,7%	8,2%	11,9%	2	13%	14,9%
QS	15,1%	15,2%	19,7%	15,4%	12,6%	11,5%	13,9%	14,5%	21,3%	15,6%	18,2%	19,6%	14,2%	18,8%	21,2%	4	27%	16,5%
RC	7,1%	2,8%	3,9%	3,4%	5,4%	5,8%	8,4%	11,6%	6,1%	5,9%	6,8%	5,1%	9,9%	7,8%	4,5%	0	0%	6,3%
RCO	15,7%	13,0%	10,2%	17,6%	14,6%	15,6%	11,9%	18,3%	11,5%	11,0%	12,3%	17,3%	18,9%	12,9%	19,0%	2	13%	14,7%
Soma	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	15	100%	100%
Razão de Consistência	0,056	0,082	0,089	0,094	0,097	0,086	0,070	0,092	0,087	0,086	0,089	0,087	0,066	0,085	0,080			

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *Super Decisions* (2024).

*Média aritmética obtida por critério, considerando somatório dos percentuais de prioridades atribuídos a todos os entrevistados.

O software *Super Decisions* também realiza cálculos da Razão de Consistência (RC). A função deste algoritmo é evidenciar a consistência das matrizes elaboradas, bem como a sua validade.

Para validar o AHP, como indicado por Saaty (1987), é necessário calcular os índices de consistência em relação aos índices randômicos para determinar as RC de cada critério avaliado, que deve ser inferior ou igual a 0,10. Dessa forma, os vetores de prioridade encontrados serão validados.

Os cálculos foram realizados e as RC foram obtidas para cada entrevistado, apresentando índices inferiores a 0,10, de acordo com a Tabela 14. Isso confirma a validade das prioridades identificadas neste estudo.

As PMLs apuradas indicam para cada gestor o critério principal, dentre os apresentados para a elaboração das matrizes de prioridades. Dessa forma, tem-se o critério *Conhecimento da Legislação Contábil, Fiscal e Trabalhista* como o mais importante entre os entrevistados com 40% do total. Em seguida, o critério *Qualidade do Serviço* com 27%. Depois, empatados com 13%, os critérios *Qualidade do Atendimento* e *Relacionamento e Comunicação*. E por fim, *Pontualidade na Entrega* com 7%.

O conhecimento a legislação por parte do prestador de serviços de contabilidade é o critério considerado como o mais importante e traz grande preocupação para os micro e pequenos empresários entrevistados, como se observa nas PMLs apuradas na Tabela 14. Como afirmam Eckert *et al.* (2015) e Breda (2018), a contabilidade passa constantemente por um processo de transformação e adaptação à evolução das novas exigências sociais e tecnológicas, e isso exige que os escritórios contábeis possuam um conhecimento abrangente de toda a legislação relevante, principalmente ao atendimento da legislação contábil, cálculo de tributos, elaboração da folha de pagamento, entre outros, a fim de avaliar meticulosamente as circunstâncias de cada cliente, tendo em conta a natureza específica das suas operações e os correspondentes regulamentos fiscais que se aplicam às respectivas atividades.

Depoimentos de alguns entrevistados ressaltam a importância desse critério: o E1, por exemplo, afirmou que um dos quesitos principais ao se contratar um escritório de contabilidade é ter um bom conhecimento da legislação. Segundo o E5, “a legislação é um setor específico da contabilidade que tem que estar atualizado o tempo inteiro e ir passando esses *feedbacks* para os seus clientes.” (E5). Para o E8, “o conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista é fundamental. Se o escritório, seja ele *online* ou tradicional, não tiver um bom conhecimento da legislação, isso comprometerá todos os demais critérios.” (E8). O E14 entende que:

Para que seja entregue um serviço com qualidade é fundamental que os profissionais do escritório tenham um ótimo conhecimento da legislação fiscal e trabalhista, pois quase todo o trabalho se baseia em legislação. Se há um bom conhecimento da legislação, eu espero que haja um bom atendimento para poder tirar as minhas dúvidas. (E14).

Os critérios *Indicação de Amigos*, *Nível de Tecnologia*, *Preço do Serviço* e *Reputação e Credibilidade* não foram considerados como o mais importante para nenhum dos entrevistados, segundo as PMLs obtidas pelo *Super Decisions*.

Quando considerada a média aritmética de cada critério em relação ao percentual de prioridade por entrevistado, conforme disposto na Tabela 14, o critério *Conhecimento da Legislação Contábil, Fiscal e Trabalhista* continua sendo o mais importante com 20,3% de média, seguido de *Qualidade do Serviço* (16,5%), *Pontualidade na Entrega* (15,4%), e praticamente empatados, *Qualidade do Atendimento* e *Relacionamento e Comunicação*, com 14,9% e 14,7%, respectivamente.

Pelo exposto, percebe-se que, de acordo com as médias obtidas, os critérios *Reputação e Credibilidade*, *Indicação de Amigos*, *Nível de Tecnologia* e *Preço do Serviço* permaneceram pouco importantes para os entrevistados.

O critério *Qualidade do Serviço*, considerado como o segundo mais importante para os entrevistados, com 27%, evidencia a expectativa de satisfação deles com os serviços contábeis contratados. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam que os clientes avaliam a forma como os serviços são prestados e os resultados que recebem com base nas suas próprias expectativas, que segundo Vinholi (2022), quanto ao serviço contábil prestado, estão intrínsecas tanto a elas como à sua percepção.

Em relação a esse critério, o E5 argumenta que a qualidade do serviço prestado é muito importante, “porque preciso receber informações que atendam às minhas expectativas e me ajudem a tomar decisões corretas.” (E5). Nesta mesma vertente, o E8 complementa que a entrega do serviço e de seu resultado tem que estar de acordo com aquilo que ele espera. Nesse sentido, Lee, Peng e Fan (2016) ressaltam que a importância da qualidade do serviço reside não apenas em atender às necessidades dos clientes, mas também em superar suas expectativas com base em suas impressões e avaliações.

4.2.3 Prioridades Médias Locais

Conforme determina o método AHP, de acordo com Saaty (1991), o passo seguinte constituiu no desenvolvimento de matrizes de Prioridades Médias Locais apuradas para as

matrizes de prioridade de cada critério em relação às alternativas, ou seja, Contabilidade *Online* e Escritório Tradicional. A Tabela 15 apresenta as PMLs dos nove critérios apresentados aos 15 gestores de MPEs entrevistados, conforme o software *Super Decisions*.

Tabela 15: Prioridades Médias Locais – critérios e alternativas.

Entrevistados	Alternativas	Critérios								
		PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
E1	CO	87,50%	25,00%	16,67%	25,00%	87,50%	50,00%	16,67%	50,00%	50,00%
	ET	12,50%	75,00%	83,33%	75,00%	12,50%	50,00%	83,33%	50,00%	50,00%
E2	CO	87,50%	25,00%	16,67%	25,00%	25,00%	50,00%	16,67%	50,00%	50,00%
	ET	12,50%	75,00%	83,33%	72,00%	72,00%	50,00%	83,33%	50,00%	50,00%
E3	CO	87,50%	16,67%	12,50%	12,50%	75,00%	16,67%	16,67%	16,67%	50,00%
	ET	12,50%	83,33%	87,50%	87,50%	25,00%	83,33%	83,33%	83,33%	50,00%
E4	CO	87,50%	16,67%	12,50%	25,00%	83,33%	50,00%	50,00%	25,00%	50,00%
	ET	12,50%	83,33%	87,50%	75,00%	16,67%	50,00%	50,00%	75,00%	50,00%
E5	CO	25,00%	25,00%	12,50%	12,50%	50,00%	25,00%	16,67%	16,67%	50,00%
	ET	75,00%	75,00%	87,50%	87,50%	50,00%	75,00%	83,33%	83,33%	50,00%
E6	CO	25,00%	16,67%	16,67%	25,00%	87,50%	25,00%	25,00%	16,67%	50,00%
	ET	75,00%	83,33%	83,33%	75,00%	12,50%	75,00%	75,00%	83,33%	50,00%
E7	CO	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	75,00%	50,00%	25,00%	12,50%	25,00%
	ET	83,33%	83,33%	83,33%	83,33%	25,00%	50,00%	75,00%	87,50%	75,00%
E8	CO	25,00%	16,67%	16,67%	16,67%	25,00%	16,67%	16,67%	50,00%	25,00%
	ET	75,00%	83,33%	83,33%	83,33%	75,00%	83,33%	83,33%	50,00%	75,00%
E9	CO	16,67%	25,00%	16,67%	16,67%	83,33%	50,00%	12,50%	16,67%	50,00%
	ET	83,33%	75,00%	83,33%	83,33%	16,67%	50,00%	87,50%	83,33%	50,00%
E10	CO	83,33%	25,00%	16,67%	25,00%	50,00%	25,00%	16,67%	50,00%	50,00%
	ET	16,67%	75,00%	83,33%	75,00%	50,00%	75,00%	83,33%	50,00%	50,00%
E11	CO	50,00%	25,00%	50,00%	16,67%	83,33%	16,67%	16,67%	50,00%	25,00%
	ET	50,00%	75,00%	50,00%	83,33%	16,67%	83,33%	83,33%	50,00%	75,00%
E12	CO	25,00%	12,50%	12,50%	12,50%	50,00%	50,00%	10,00%	12,50%	25,00%
	ET	75,00%	87,50%	87,50%	87,50%	50,00%	50,00%	90,00%	87,50%	75,00%
E13	CO	83,33%	25,00%	16,67%	50,00%	50,00%	50,00%	16,67%	12,50%	50,00%
	ET	16,67%	75,00%	83,33%	50,00%	50,00%	50,00%	83,33%	87,50%	50,00%
E14	CO	87,50%	16,67%	16,67%	16,67%	75,00%	50,00%	16,67%	50,00%	25,00%
	ET	12,50%	83,33%	83,33%	83,33%	25,00%	50,00%	83,33%	50,00%	75,00%
E15	CO	83,33%	25,00%	12,50%	12,50%	50,00%	25,00%	16,67%	16,67%	25,00%
	ET	16,67%	75,00%	87,50%	87,50%	50,00%	75,00%	83,33%	83,33%	75,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *Super Decisions* (2024).

As PMLs apuradas na Tabela 15 indicam para cada gestor a prioridade dos critérios em relação às alternativas apresentadas e permitem analisar a percepção dos gestores de MPEs

sobre as vantagens e desvantagens de cada tipo de serviço contábil à luz dos resultados obtidos pela aplicação do AHP, conforme analisados nos itens a seguir, atingindo, assim, ao terceiro objetivo específico desta tese.

Critério preço do serviço (PS)

No critério *Preço do Serviço*, por exemplo, oito gestores, preferem a contabilidade *online* com níveis de intensidade forte e muito forte. Para um deles é indiferente a escolha por uma modalidade ou outra. Neste critério, a escolha pela contabilidade *online* está alinhada, principalmente, a operações menos complexas em suas empresas. Segundo o E1, a preferência pela contabilidade *online* neste critério está relacionada à simplicidade e a pequena escala das suas operações comerciais, logo a contabilidade *online* revela-se uma solução econômica viável, uma vez que oferece valores mais acessíveis.

No entanto, para outros entrevistados, como E5, E6, E7, E8, E9 e E12, mesmo a contabilidade *online* tendo um preço bem mais acessível, a preferência é pelo escritório tradicional, conforme disposto no Quadro 19.

Quadro 19: Depoimentos dos entrevistados - preço do serviço.

Entrevistado	Depoimento
E5	“[...] Mesmo que a maioria dos serviços de contabilidade <i>online</i> ofereçam planos baratos, na verdade, eu não acredito que eles supram todas as minhas necessidades financeiras e contábeis com segurança.”
E6	A contabilidade <i>online</i> é significativamente mais acessível em comparação com a contabilidade tradicional. Esta diferença decorre da racionalização das suas operações, principalmente ao nível das despesas com pessoal. Consequentemente, são os clientes que suportam o peso desta situação, encontrando desafios na tentativa de resolver problemas, uma vez que nem sempre são assistidos pela mesma pessoa.
E7	“Mesmo pagando mais caro, prefiro a contabilidade tradicional, tendo em vista a experiência negativa com o Fisco que eu tive por causa da contabilidade <i>online</i> , em função do pouco conhecimento de legislação que eles tinham.”
E8	“A conjunção de preço com qualidade é o ideal, mas independentemente do preço, eu prefiro o escritório tradicional, porque eu preciso ter alguém do outro lado para falar comigo, tirar minhas dúvidas etc.”
E9	“O preço em si, apesar de não ser barato na contabilidade tradicional, acho justo tendo em vista a minha demanda por serviços de contabilidade.”
E12	“Mesmo sendo mais caro, minha preferência absoluta é pelo escritório tradicional. Se minha empresa fosse menor, com um volume muito menor na parte contábil e eu precisasse de uma orientação ou outra de vez em quando, talvez a contabilidade <i>online</i> me atendesse.”

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Critério qualidade do serviço (QS)

Quanto ao critério *Qualidade do Serviço*, a escolha dos entrevistados pela contabilidade tradicional foi unânime, com intensidades forte e muito forte. O E2 afirmou que “o escritório convencional normalmente tem uma equipe experiente e especializada, que presta um serviço mais personalizado.” (E2). O E3 segue essa mesma linha ao afirmar que “[...] a experiência e o conhecimento acumulados ao longo do tempo no escritório tradicional são melhores.” (E3). O E4 acrescenta que “o escritório tradicional é melhor porque ele tem pessoas diretamente envolvidas na prestação do serviço ao cliente.” (E4).

Ainda com relação à personalização do serviço prestado, o E10 acrescenta que o nível de serviço pode variar entre os vários escritórios tradicionais, por isso é importante encontrar um que ofereça atendimento pessoal e individualizado. Quando se trata de escritórios *online*, onde a interação presencial é limitada, a qualidade dos serviços pode comprometer a gestão da empresa, dependendo do pacote específico selecionado. Para o E7, a falta de interação pessoal na contabilidade *online* é um ponto negativo para ele.

Alguns entrevistados preferem investir mais no serviço de assessoria contábil convencional em vez de escolher a contabilidade *online*, conforme o caso dos E1, E6 e E11. O E1 entende que “a qualidade normalmente está associada ao preço que se paga. Quem paga mais barato pode ter problemas no futuro, eu tenho consciência disso. Por isso eu acho o escritório tradicional melhor nesse aspecto.” (E1). Para o E6, se ele tiver que escolher entre um escritório com um preço mais acessível e sem o suporte necessário e outro mais caro e que atenda às suas necessidades, ele prefere pagar a mais pelo serviço. O E11 acrescenta que não pode pagar por um serviço no qual a qualidade é absoluta, mas ainda assim, ele acredita que a qualidade do serviço prestado pela contabilidade tradicional é superior. O E14 declarou que entrega de um serviço com qualidade é fundamental e que, pela sua experiência, sua opção é pelo escritório tradicional.

O E5 destaca que:

Considero muito importante a qualidade do serviço prestado, pois necessito receber informações que correspondam às minhas expectativas e me ajudem a tomar a decisão certa. A contabilidade *online* pode até oferecer serviços mais baratos, padronizados com base em tecnologia e automação, mas a qualidade pode depender tanto da plataforma quanto da equipe que te atende. (E5).

No entendimento do E8:

A qualidade do serviço preado pelo escritório contábil é muito importante para que eu não tenha problemas futuros com órgãos de fiscalização. Se a qualidade do serviço não for boa, isso pode implicar até em prejuízos para o negócio. O escritório tradicional é preferido para mim neste critério. (E8).

Santos, Paes e Lima (2022) observam que o surgimento da contabilidade *online* ofereceu uma solução econômica em comparação aos métodos contábeis tradicionais, proporcionando a oportunidade de automatizar vários serviços contábeis normalmente oferecidos por escritórios tradicionais. No entanto, segundo o E15, “a ideia que temos é que a contabilidade *online* utiliza sistemas automatizados para aumentar a eficiência dos serviços, mas acho que a experiência e conhecimento técnico dos contadores de escritórios tradicionais podem garantir serviços com mais qualidade.” (E15).

Esses e os demais depoimentos dos entrevistados refletem o descontentamento de muitos pequenos empresários com o modelo *online*. Uma análise de reclamações de micro e pequenos empresários reportadas no site Reclame Aqui, referente a empresas de contabilidade *online* que participaram desta pesquisa (Contabilizei, Agilize e Conube), mostra uma conexão com os comentários feitos pelos entrevistados. Dentre as reclamações mais significativas, encontram-se: (i) dificuldade para emitir notas fiscais e/ou emissão de notas fiscais com códigos incorretos; (ii) o microempresário teve que assumir uma multa de R\$ 1.400,00 em função de erros por parte da prestadora de serviços *online*; (iii) muitos erros na contabilidade e Balanço Patrimonial elaborado de formar incorreta; (iv) cobrança extra para regularização da empresa; e (v) falta de integração das movimentações financeiras.

Critério qualidade do atendimento (QA)

Com relação ao critério *Qualidade do Atendimento*, a maioria dos entrevistados escolheu a contabilidade tradicional, tendo somente um se mostrado indiferente. O fator “contato humano”, “contato pessoal” ou outro termo semelhante foi mencionado por nove deles, conforme se observa no Quadro 20. Nesse sentido, Arabelen e Kaya (2021) e Lai *et al.* (2022) destacam que o conceito de qualidade de serviço engloba vários fatores, incluindo a capacidade de proporcionar interações personalizadas, que preservam essa abordagem de atendimento mais humanizado.

Quadro 20: Depoimentos dos entrevistados – qualidade do atendimento.

Entrevistado	Depoimento
E3	“Na contabilidade tradicional existe o fator humano. Você consegue falar com alguém quando se precisa. O escritório <i>online</i> tem uma dificuldade e uma demora no atendimento, e isso traz problemas, porque se você precisar de uma resposta você não terá de imediato.”
E5	“A qualidade do atendimento pesa para mim, porque eu prefiro o contato humano contínuo. Eu posso receber um serviço muito bom, mas se eu não conseguir fazer a leitura, eu precisarei de um bom atendimento para me dar esse suporte. Por isso, eu não gosto de serviços <i>online</i> . Aquele contato com assistente virtual. Eu gosto de saber que tem alguém do outro lado que possa me ouvir e me ajudar.”
E6	“No escritório convencional, quando há uma reclamação a gente tem com quem conversar. Para o empresário o fator humano conta muito. Fazer um contato telefônico, poder marcar uma reunião para conversar pessoalmente, isso é um diferencial muito grande.”
E7	“A escolha pelo escritório tradicional nessa questão de qualidade no atendimento é forte, porque eu prefiro um atendimento personalizado, de forma mais humanizada. O escritório precisa atender bem e a qualidade da entrega tem que ser boa.”
E9	“A falta de atendimento personalizado é um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas de contabilidade <i>online</i> , por isso, nesse caso, minha preferência é pelo escritório tradicional.”
E10	“Minha experiência como empresário por todos esses anos me mostrou que a ausência de uma comunicação direta com o contador pode dificultar a compreensão das nossas necessidades. Na contabilidade <i>online</i> muitas vezes nem mesmo o nome do contador é conhecido. Acho que a falta de contato humano e a impersonalidade podem resultar em dificuldades na prestação de um serviço de qualidade adequado e específico a cada cliente.”
E11	“Os escritórios tradicionais oferecem um atendimento diferenciado com contato pessoal, que pode ser via aplicativos ou chamadas no celular. Isso ajuda muito no negócio, pois traz soluções personalizadas para as minhas necessidades.”
E13	“Eu acredito que a contabilidade <i>online</i> tenha uma equipe para a execução dos trabalhos, mas o contato pessoal com os contadores é limitado.”
E14	“A qualidade do atendimento é muito importante, pois precisamos de um bom suporte de pessoas que estejam a nossa disposição quando precisamos delas, e isso eu tenho no escritório tradicional. Se eu recebo um serviço de boa qualidade, eu terei menos o que perguntar, não necessitando tanto de atendimento para sanar dúvidas, por exemplo.”

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Essa inclinação pela contabilidade tradicional com intensidades forte e muito fortes, observadas na pesquisa, confirma o entendimento de Kotler e Keller (2019), Da Silva (2022) e Riliandini *et al.* (2021), quando afirmam que a qualidade do atendimento e do serviço prestado é muito importante para a satisfação do cliente, pois são esses os dois itens que orientam o cliente para a fidelização de uma determinada empresa ou, no caso desta pesquisa, de um modelo de negócio. Os autores citados entendem que a qualidade do atendimento envolve não apenas a interação entre o fornecedor de um produto/serviço e o cliente, mas também a solução

efetiva dos problemas dele, sendo capaz de ouvir e atender as suas necessidades e/ou reclamações. Essa linha de entendimento pode ser observada no depoimento dos entrevistados E1, E2, E8, E12 e E15.

O E1 informou que teve experiências nos dois modelos situações e, em sua opinião, o escritório físico é o mais vantajoso. O E2 mencionou a dificuldade de atendimento na contabilidade *online*, por isso sua preferência é pelo escritório tradicional. O E8 afirmou que “[...] o escritório contratado tem que estar apto a trazer soluções aos problemas que eu apresente. Nesse caso, o escritório convencional me traz mais confiança.” (E8). O E12 aponta que há falta de profissionalismo na contabilidade *online*, e acrescenta que “[...] precisa ficar cobrando semanalmente por respostas, e eu dependo muito da contabilidade. Acaba que o único prejudicado somos nós, que pagamos pelo serviço e não recebemos o combinado.” (E12). O E15 percebe a importância do critério qualidade do atendimento como muito forte em relação a contabilidade tradicional. Para ele, “[...] quando os problemas ocorrem é a hora que o empresário entende o valor que tem um bom atendimento e uma boa prestação de serviço, independentemente do preço.” (E15).

Um número significativo de reclamações de pequenos e microempreendedores sobre problemas de atendimento ao cliente frequentemente chega ao site Reclame Aqui. Um exame das empresas de contabilidade *online* envolvidas nesta pesquisa, a saber, Contabilizei, Agilize e Conube, mostra uma conexão com o feedback fornecido pelos entrevistados. Entre as inúmeras reclamações observadas, as mais relevantes são: (i) impossibilidade de contato com os consultores e/ou dificuldade no atendimento; (ii) falta de atendimento por pessoas competentes; (iii) atendimento ruim, falta de transparência, erros básicos constantes; (iv) muita demora no atendimento por qualquer canal de comunicação; (v) cada consultor/atendente dá uma solução diferente que não resolve o problema; (vi) dificuldade em estabelecer contato com a empresas; (vii) longa espera para obter respostas, muitas vezes, incompletas e/ou inconsistentes para a solução dos problemas; e (viii) os atendentes da equipe de suporte simplesmente ignoram todas as solicitações enviadas por e-mail.

Critério pontualidade na entrega dos serviços (PE)

Pontualidade na Entrega dos Serviços foi outro critério no qual os entrevistados manifestaram preferência pela contabilidade tradicional, com a exceção de apenas um, o E13, que identificou a mesma importância, tanto para a contabilidade *online* como para a contabilidade tradicional. Neste critério, o E13 espera que “quando o escritório tradicional ou

online cobre por um serviço, ele seja entregue no prazo esperado, mesmo que um deles se proponha a cobrar mais barato.” (E13). O E1 apresentou preferência moderada com práticas contábeis convencionais, ou seja, um pouco melhor do que a contabilidade *online*. Segundo ele, a informação oportuna é essencial para a tomada de decisões, independentemente do serviço contábil específico utilizado.

Os entrevistados E2, E4 e E6 mencionam a tecnologia da informação como um ponto forte para as empresas de contabilidade *online*. Embora eles reconheçam esta força, suas escolhas não são significativamente influenciadas por essa modalidade de contabilidade, especialmente devido ao aspecto humano envolvido no processo. Para o E2, a contabilidade *online* oferece potencial para maior agilidade na prestação de serviços devido à tecnologia empregada nos processos, no entanto, o fator humano muitas vezes não consegue contribuir de forma eficaz nesse modelo. O E4 entende que a pontualidade na entrega do escritório *online* depende fortemente de pessoas e sistemas que, em caso de falha, podem gerar atrasos e multas. Segundo o E6, a contabilidade *online* é conhecida por sua forte atuação em automação, prometendo a entrega de serviços em tempo real. No entanto, o fator humano envolvido pode, por vezes, dificultar essa eficiência.

Outros entrevistados enfatizaram a pontualidade na entrega de guias de recolhimento de impostos como um ponto fundamental para evitar o pagamento de multas e problemas com o Fisco. No caso do E1, a falta de pontualidade nas entregas do escritório pode resultar em atrasos no recolhimento de tributos e potenciais problemas com os órgãos fiscais. O E3 ressalta que a pontualidade na entrega das guias de recolhimento de impostos e dos serviços como um todo é fundamental para a empresa. Segundo ele:

[...] não adianta eu economizar no preço do serviço contratando uma empresa de contabilidade *online* e ter problemas com encargos, com multas, por uma prestação de serviço ruim. E isso pode acabar me gerando mais custos, porque o barato, às vezes, sai caro. (E3).

O E5 relatou que a contabilidade foi responsável pelo envio da documentação atrasada, e acabou pagando multas decorrentes. Devido aos prazos de pagamento, não conseguiu recorrer e teve que pagar multa por isso. Nessas horas, segundo ele, “[...] o contato direto com o escritório é muito importante, e nesse caso, o escritório tradicional me atende melhor.” (E5).

Para o E7, “a entrega dos serviços nos prazos é essencial, principalmente os trabalhistas e fiscais. Não consigo ver a coisa funcionando se esse critério falhar.” (E7). O E8 tem preferência pelo escritório convencional, pois a falta de pontualidade na entrega dos serviços

pode acarretar uma série de problemas de gestão, particularmente em relação às Autoridades Fiscais. Segundo ele, “[...] a qualidade na entrega do serviço e o seu resultado têm que estar de acordo com aquilo que eu espero e no tempo certo.” (E8)

No entendimento do E9, a questão dos atrasos na apresentação da documentação fiscal pode levar a consequências significativas para a empresa, incluindo sanções financeiras e potenciais repercussões legais. Essa também é uma das preocupações do E10, principalmente quanto ao envio de informações no Portal do eSocial do Governo Federal, pois isso, segundo ele, depende muito da eficiência do escritório de contabilidade, mesmo com toda a tecnologia que a contabilidade *online* possa lhe oferecer.

Para o E11, o escritório pode até lhe atender mal, mas tem que, pelo menos, lhe entregar as guias de impostos e outros documentos contábeis nos prazos. Ele completa: “Meu contador presencial nunca me deixou na mão.” (E11).

O E12 ressalta que, quando se trata de cumprir prazos e evitar multas, ele tem um maior nível de confiança no escritório convencional. Isso se deve principalmente à sua necessidade de acesso oportuno às guias fiscais, relatórios e outros documentos importantes. Além disso, ter informações prontamente disponíveis para tomar decisões críticas para a empresa é de extrema importância para ele.

Como observaram Silva (2021) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2019), o escritório de contabilidade de qualquer modalidade deve estar preparado para atender seus clientes quando eles precisarem de respostas rápidas e precisas, disponibilizando informações aos tomadores de decisões a tempo para que sejam capazes de influenciar suas decisões. Constatou-se pelas respostas que essas são demandas importantes de todos os entrevistados. No entanto, segundo Nepomuceno (2023), a contabilidade *online*, que se apresenta como uma proposta inovadora capaz de transformar a forma como as empresas conduzem as suas finanças, nem sempre cumpre suas promessas.

A contabilidade *online* segue uma estrutura padrão que prioriza a automação em vez da personalização e da atenção individualizada. Consequentemente, esta abordagem muitas vezes leva à falta de compreensão das necessidades de cada cliente, resultando em orientações e estratégias financeiras inadequadas, que podem fazer os micro e pequenos empresários enfrentarem dificuldades financeiras e lidar com problemas fiscais e regulatórios que poderiam ter sido evitados com a orientação adequada de um contador que estivesse à sua disposição.

Critério nível de tecnologia do escritório (NT)

No critério *Nível de Tecnologia do Escritório*, como pode ser observado na Tabela 15, oito entrevistados dão preferência para a contabilidade *online* e cinco disseram ser indiferentes. A maioria deles atribui suas escolhas ao fato de os escritórios *online* utilizarem tecnologia da informação avançada. Contudo, apenas dois optaram pela contabilidade tradicional nesse critério, o E2 e o E8. O E2 entende que a maioria dos processos de contabilidade *online* depende fundamentalmente da tecnologia, mas a contabilidade tradicional também utiliza tecnologia em seus processos, e ainda oferece profissionais que podem ser contatados diretamente para orientações e sanar dúvidas.

Tanto na compreensão dos entrevistados que se mostraram indiferentes em relação a um ou outro modelo de serviço, quanto na compreensão do E2, percebe-se um alinhamento com a argumentação de Cunha (2016), uma vez que, normalmente, os contadores convencionais utilizam a *Internet* para executar diversas atividades, especialmente no que diz respeito à transmissão de informações às autoridades fiscais e trabalhistas dos clientes. Dessa forma, a principal distinção entre os escritórios de contabilidade tradicionais dos escritórios *online*, segundo o autor, reside na utilização de computadores conectados à *Internet* para atender as necessidades desses clientes que utilizam essas ferramentas para monitorar, solicitar e até obter os serviços prestados pelos contadores. Para o E2, o fator humano envolvido no atendimento e no processo é um grande diferencial.

O E8 acredita que o modelo de contabilidade *online* proporciona uma forma conveniente para contabilistas e clientes partilharem dados e informações, mas ele ainda tem insegurança em relação aos documentos que são inseridos por ele na plataforma, pois isso aumenta a sua responsabilidade no envio de documentos fiscais, enquanto o contador da empresa *online* fica isento de erros em relação a isso.

A esse respeito, Breda (2019) destaca que essa forma de *self-service* ofertado por um preço baixo tem gerado controvérsia, pois aumenta o risco de distorções nas informações geradas pelo sistema, tornando a contabilidade da empresa mais suscetível a erros. Esta vulnerabilidade surge porque a inserção dos dados contábeis e fiscais ocorre sem a supervisão direta de um profissional da contabilidade.

O estudo de Silva (2018) complementa essa discussão ao afirmar que a contabilidade *online* tenha melhorado substancialmente a troca de informações e a qualidade dos serviços, mas alguns micro e pequenos empresários rejeitam o modelo porque não têm acesso à tecnologia, não têm conhecimento suficiente sobre ela e se sentem inseguros ao enviar

documentos na plataforma *online*. Nesse sentido, o E11 entende que “[...] os escritórios *online* utilizam tecnologias avançadas, mas isso requer também que o cliente esteja confortável com o uso de toda essa tecnologia.” (E11).

Com relação ao fator humano, alguns entrevistados salientaram a sua importância, a despeito do nível tecnológico empregado pelas empresas de contabilidade *online*. O E3, por exemplo, ressaltou que um bom nível de tecnologia contribui para um bom serviço prestado, mas é importante considerar que ela, por si só, não agrega valor se não tiver um contador competente que a utilize em prol da prestação de um bom serviço. O E14 acrescenta que:

A tecnologia de um escritório de contabilidade, independentemente da modalidade, otimiza todo o processo. Assim, entendo que, nesse caso, haverá qualidade e pontualidade no serviço dele, desde que os operadores de toda essa tecnologia tenham a competência para tal e tenham um bom conhecimento sobre legislação como um todo. A qualidade do serviço ainda depende muito do fator humano, mais até do que a tecnologia. (E14).

Queiroz *et al.* (2023) resalta em sua pesquisa que no ambiente de trabalho contábil contemporâneo, a tecnologia da informação tem relevância significativa, uma vez que está totalmente incorporada às atividades diárias das empresas por meio de *softwares*, que cuidam de todas as obrigações acessórias da contabilidade. Segundo o E9, nos dias de hoje a tecnologia da informação é de vital importância porque está totalmente integrada ao dia a dia da empresa por meio de programas que gerenciam as obrigações acessórias da área contábil.

A tecnologia é muito importante para os negócios, e isso vale tanto para a contabilidade *online* como para a contabilidade tradicional. Mallmann e Faleiro (2011) ressaltam que proporcionar uma experiência em tecnologia positiva para os usuários pode servir de referência no mercado. Ao utilizar diferentes ferramentas tecnológicas juntamente com os processos de comunicação e atendimento ao cliente, as empresas podem construir relacionamentos com seus clientes, gerenciando esse relacionamento em benefício tanto dos clientes quanto da empresa.

Critério reputação e credibilidade (RC)

Neste critério oito entrevistados se mostraram indiferentes em relação à escolha das alternativas, ou seja, escolheriam um ou outro modelo de serviço de contabilidade. Sete optaram pela contabilidade tradicional e nenhum pela contabilidade *online*.

Eckert *et al.* (2013) observaram em sua pesquisa que, quando se trata de reputação e credibilidade, muitas empresas costumam buscar referências e recomendações de outros empresários ou parceiros de negócios. Segundo eles, os clientes estão cada vez mais

preocupados e conscientes com a conduta do escritório, com a forma como são tratados e com a contratação de prestadores de serviços com prestígio e respeitados no mercado. Essa observação vai ao encontro dos relatos dos entrevistados E2, E5, E8, E10, E11, E13 e E14, conforme descritos no Quadro 21.

Quadro 21: Depoimentos dos entrevistados – reputação e credibilidade.

Entrevistado	Depoimento
E2	“Acho que um escritório com boa reputação e credibilidade terá estas características por prestar serviços de boa qualidade. Existem bons escritórios e escritórios ruins em ambas as modalidades, basta pesquisar e procurar pelo melhor, que atenda às suas necessidades.”
E5	“Vejo a reputação como um critério importante, porque o contador é um parceiro estratégico e isso eu percebo na contabilidade tradicional, por isso é importante entender a diferença entre valor e preço. Quando a reputação não é boa, provavelmente se a qualidade do serviço é ruim.”
E8	“A relação de confiança é muito importante. No meu caso, por exemplo, eu fiz a opção pelo escritório convencional atual pelo fato de uma boa recomendação, e no decorrer do tempo tivemos uma relação que foi ganhando a minha confiança pela qualidade das entregas. Se eu fosse trocar de escritório de contabilidade a reputação seria essencial.”
E10	“O escritório que tem uma boa conduta presta um serviço com boa qualidade, e isso é importante porque prestadores de serviços respeitados tem maior peso no mercado. Muitas empresas de contabilidade <i>online</i> pecam nesse critério.”
E11	“O comportamento do escritório e a forma como os clientes são tratados tornaram-se preocupações importantes para os clientes, que agora procuram prestadores de serviços com respeito no mercado. Atualmente vemos muitas reclamações em relação à contabilidade <i>online</i> em sites como o Reclame Aqui, por exemplo, e isso é muito importante para dar um caminho na hora da escolha.”
E13	“Sendo um escritório de boa reputação, espera-se que ele entregue um serviço com qualidade.”
E14	“A reputação pesa bastante na minha escolha, porque antes de você conhecer a qualidade do serviço, você vai pela reputação do escritório.”

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

De acordo com esses depoimentos e os entendimentos de Lai *et al.* (2022) e Da Silva (2022), a confiança dos consumidores em um *website*, empresa ou produto/serviço é o que define o seu nível de credibilidade, dentro dos parâmetros por eles estabelecidos.

Outros entrevistados, como os E1, E4, E7 e E9 não demonstraram interesse pelo critério *Reputação e Credibilidade*, a ponto de influenciar suas decisões. O E1 acredita que é não preciso ter um escritório reconhecido e com reputação. Segundo ele, eventualmente um escritório mais simples, que não seja tão conhecido, mas com um contador altamente qualificado e conhecedor da legislação, pode realmente fazer toda a diferença.

A credibilidade ou o prestígio no mercado não tem tanta importância para o E4, que completa: “[...] não pago pelo nome, mas pelo serviço.” (E4). O E7 afirmou que os escritórios

precisam entregar os serviços no prazo e prestar um bom atendimento, independentemente da credibilidade e da reputação. Para o E9, não adianta se basear apenas no nome do escritório, como já aconteceu uma vez com ele. Segundo o seu relato, o contador cobrou caro pelo serviço em função da sua reputação, mas o serviço era deficiente. Na ocasião, o E9 precisou dos últimos cinco anos do Balanço e o escritório não tinha esses demonstrativos contábeis disponíveis. Por isso, complementa: “[...] não vou pela reputação porque o nome do escritório às vezes não condiz com a realidade.” (E9).

Além da preferência pela contabilidade tradicional no critério *Reputação e Credibilidade*, os entrevistados E3, E6, E8, E11 e E15 fizeram menção ao *site* Reclame Aqui, em relação à pesquisa pela reputação das empresas de contabilidade, especialmente as que oferecem seus serviços de forma *online*. No *site* Reclame Aqui os consumidores podem expressar publicamente sua insatisfação com produtos ou serviços, conforme o entendimento de Alexandrino, Tomé Júnior e Lacerda (2016).

Para o E3, sua preferência é absoluta pela contabilidade tradicional. Segundo o seu depoimento, “[...] basta fazer uma busca no Reclame Aqui e procurar por essas empresas de contabilidade *online* e verá uma quantidade enorme de reclamações.” (E3). Para o E6, pode até haver boas empresas de contabilidade *online*, mas deve-se ter muito cuidado ao contratar uma, pois basta procurar no *site* Reclame Aqui para encontrar muitas reclamações da maioria delas.

O E8, que também tem sua preferência pelo escritório convencional, afirmou que ao contratar um serviço de contabilidade, busca alguma forma de entender como os seus parceiros de negócios estão satisfeitos com os serviços oferecidos a eles. Logo, conclui: “Já há, pelos menos, 50% de chance de não fazer uso do Reclame Aqui.” (E8).

O tratamento dispensado e a conduta do escritório tornaram-se questões importantes para os clientes, que procuram cada vez mais prestadores de serviços com respeito no mercado. Atualmente, relata o E11, inúmeras reclamações sobre serviços de contabilidade *online* podem ser encontradas em plataformas como o Reclame Aqui, que desempenha um papel fundamental na orientação dos clientes no momento da escolha. Para o E15, na contabilidade convencional é possível analisar o histórico e a reputação da empresa no mercado local. Para quem tem interesse em contabilidade *online*, pode facilmente verificar no *site* Reclame Aqui a reputação dessas empresas, que costuma ser bastante ruim.

O argumento do E15 e dos demais entrevistados revelam um discurso frequentemente marcado pela insatisfação e desapontamento devido ao não cumprimento das promessas feitas pelas empresas de contabilidade *online*, conforme retrata Pereira da Silva (2018) em seus

estudos sobre felicidade e decepção na sociedade de consumo. Isso evidencia as frustrações presentes no ambiente virtual em relação às experiências dos consumidores.

Uma busca realizada no *site* Reclame Aqui com as empresas de contabilidade *online* ranqueadas nesta pesquisa (Contabilizei, Agilize e Conube), apresenta um alinhamento com o depoimento dos entrevistados.

O *site* Reclame Aqui se destaca pela capacidade de possibilitar o contato direto entre consumidores e empresas para resolução de problemas, embora as reclamações sobre um produto ou serviço possam ser feitas de diversas maneiras, inclusive junto à ouvidoria da empresa e órgãos de defesa do consumidor, conforme ensinam Laruccia e Cusciano (2022). No entanto, Henrique *et al.* (2011) lembram que alguns clientes se deparam com a necessidade de ajuda de natureza jurídica, caso o problema não tenha sido solucionado. Alguns processos referentes às empresas ranqueadas nesta pesquisa, que também podem ser acessados no *site* Jusbrasil, apresentam como queixas mais comuns:

- Serviços de contabilidade prestados de forma negligente, com atrasos e/ou erros, o que resultou em uma série de problemas para os clientes, incluindo a falta de emissão de guias de recolhimento de impostos e o consequente atraso nos seus pagamentos, ocasionando dívidas e multas para eles, além de fiscalizações realizadas, em alguns casos, por autoridades fazendárias do país, que controlam os pagamentos de impostos em todas as esferas tributárias;
- Falta de cumprimento do contrato de prestação de serviços, tendo como consequência o pagamento de honorários advocatícios para resolver o problema;
- Cobrança por serviços não contratados pelo cliente.

A contabilidade *online* é um modelo de negócio que pode apresentar deficiências, tanto em sua abordagem conceitual quanto prática, conforme avalia Breda (2019). Nela o empresário tem a tarefa de inserir todas as informações sobre as operações realizadas pela empresa em uma plataforma digital conectada a um profissional contábil, o que pode causar insegurança e aumentar o risco de imprecisões nas informações que o sistema irá produzir. Esse fato fica evidente no depoimento do E8 ao afirmar:

“[...] eu ainda tenho uma insegurança em relação aos documentos que são inseridos por nós na plataforma, porque aumenta a nossa responsabilidade ao anexar os documentos fiscais, e o contador fica isento disso. Qualquer erro básico fica por nossa conta.” (E8).

Isso é particularmente preocupante porque a entrada de informações contábeis ocorre sem a supervisão direta de um profissional de contabilidade habilitado. Além disso, como bem lembra Dagostim (2018), os profissionais de contabilidade devem não só cuidar das necessidades digitais dos seus clientes, mas também de sua própria digitalização.

Ademais, é importante notar que muitos empresários, especialmente aqueles que gerenciam micro e pequenas empresas, muitas vezes não têm a capacidade de lidar com a tecnologia e a inovação, tornando o contador *online* um agente de transformação digital e de inovação que precisa de uma comunicação eficaz com os clientes por meio de ferramentas eletrônicas e em tempo real. Essa abordagem permite a prestação de serviços de rotina, a interpretação de dados contábeis e a oferta de suporte de gestão, todos os quais desempenham um papel vital na promoção do crescimento econômico por meio da análise cuidadosa dos dados.

Conforme apontado por Dagostim (2018), essas são funções exclusivas do contador, destinadas a serem utilizadas em prol de seus clientes, tarefas estas que não podem ser desempenhadas por uma máquina.

Critério relacionamento e comunicação (RCO)

Cobra e Brezzo (2009) pontuam que o relacionamento com o cliente pode ser caracterizado como a forma de proporcionar experiências excepcionais que criam valor e incentivam parcerias duradouras fundamentadas em vantagens mútuas. Isso pode ser percebido na escolha de 14 dos 15 entrevistados, que optaram pela contabilidade tradicional com intensidades forte, muito forte e absoluta, demonstrando a importância que esses micro e pequenos empresários atribuem a esse critério, principalmente em relação à contabilidade tradicional, conforme indicado pelas afirmações do Quadro 22.

Quadro 22: Depoimentos dos entrevistados – relacionamento e comunicação.

Entrevistado	Depoimento
E1	“Valorizo bastante o relacionamento com o escritório, e o escritório tradicional é muito melhor neste critério.”
E3	“Neste critério eu prefiro a contabilidade tradicional em nível absoluto porque quando eu estiver precisando de uma assessoria financeira ou sobre tributos, ou resolver algum problema, vou ter alguém pronto para me ajudar, o que não acontece na contabilidade <i>online</i> , onde você contrata e recebe apenas o que você contratou.”
E5	“Eu sou completamente leiga na área contábil, então preciso de alguém para me guiar, e eu entendo que o intuito do escritório é guiar o cliente, atualizá-lo sempre. Eu, por

	exemplo, já sofri com isso na contabilidade <i>online</i> . [...] Não sei se o escritório não tinha esse conhecimento, ou se foi excesso de clientes por contador, só sei que o escritório não deu conta.”
E7	“Pela minha experiência, o relacionamento e comunicação é o fraco da contabilidade <i>online</i> ”
E8	“[...] o relacionamento na contabilidade <i>online</i> não substitui a interação que eu tenho com o escritório tradicional, de poder ser atendido por uma pessoa, de conversar cara a cara. Disso eu não abro mão.”
E10	“Acho que a contabilidade <i>online</i> muitas vezes não consegue estabelecer uma relação de confiança devido à sua natureza impessoal e distância. Por outro lado, os contadores tradicionais trabalham em escritórios físicos e contam com uma equipe qualificada que permite que a gente se sinta apoiado e seguro no tratamento de assuntos financeiros mais problemáticos.”
E11	“Eu vejo a contabilidade <i>online</i> como um modelo padronizado, que sacrifica a personalização e a atenção pessoal. E isso pode resultar em uma falta de compreensão das minhas necessidades específicas.”
E12	“Minha experiência com uma empresa de contabilidade <i>online</i> me mostrou que eles não respeitam o relacionamento como cliente. Elas só se mexem quando fazemos reclamações, e ainda assim muitas vezes as respostas são divergentes e informam pendências que já foram solucionadas.”
E13	“Para mim, poder ter um encontro com um contador, mesmo que seja de forma remota, traz uma relação de confiança em relação ao serviço prestado.”
E14	“Eu acho a troca com o escritório de fundamental importância, porque as orientações recebidas são fundamentais para sanar as dúvidas e dar um andamento melhor na gestão financeira da empresa. Não adianta ter um preço mais em conta e não ter um serviço qualificado.”

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

A “arte de manter o cliente satisfeito” defendida por Zanone (2007) em sua obra, leva as empresas a reformularem totalmente as suas relações com os seus clientes, de forma a corresponder às expectativas de cada um deles. Conforme evidenciado nas declarações apresentadas no Quadro 22 pode-se dizer que a contabilidade *online* é inconsistente com as expectativas dos gestores de MPEs analisados, apesar de o advento da era digital ter trazido consigo uma riqueza de oportunidades, conforme apontam França e Sartor (2023).

Na visão de Lovelock e Wright (2002), é essencial que o contador consiga se comunicar de maneira eficaz com os clientes e construir uma relação de confiança. Ao demonstrar um alto comprometimento com o atendimento ao cliente, a percepção dele é de que está sendo atendido com excelência. E isso pode ser observado no depoimento do E2 ao afirmar que, quando ele recebe um serviço de alta qualidade, além de um relacionamento com uma ótima comunicação, suas preocupações diminuem. O E15 manifestou que teve problemas com a falta de um bom relacionamento com o antigo escritório de contabilidade. Não ocasião, a empresa dele excedeu o limite de faturamento para se manter como ME e passar para EPP, porém, só tomou

conhecimento disso meses depois. O contador deixou de informá-lo sobre essa situação no momento adequado, o que prejudicou seu planejamento financeiro.

Conforme observado, ao estabelecer confiança e cultivar a fidelidade do cliente, as organizações podem garantir uma situação vantajosa para ambas as partes envolvidas, pois, conforme observa Zanone (2007), a gestão do relacionamento com os clientes é essencial para sustentar as conexões eficazes que as empresas mantêm com eles.

Critério conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista (LC)

Neste critério, um pouco mais da metade dos entrevistados optaram pela contabilidade tradicional com intensidades forte e muito forte, e os demais atribuíram a mesma importância tanto para a contabilidade tradicional quanto para a contabilidade *online*, pois, para eles, o nível de conhecimento em ambas as modalidades deve ser idêntico, conforme indicado pelas afirmações do Quadro 23.

Quadro 23: Depoimentos dos entrevistados – conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista.

Entrevistado	Depoimento
E1	“Neste critério, acredito que o nível de conhecimento seja o mesmo para ambos os tipos de contabilidade”
E2	“Independentemente do modo de serviço, acredito que o conhecimento da legislação seja igual para ambos.”
E8	“O conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista é fundamental. Se o escritório, seja ele <i>online</i> ou tradicional, não tiver um bom conhecimento da legislação, isso comprometerá todos os demais critérios.”
E11	“[...] Para se manter competitivo no mercado, é fundamental que o escritório e sua equipe se mantenham atualizados, principalmente no que diz respeito à adesão às normas contábeis e tributárias principalmente, entre outras tarefas relacionadas. Acho que ambas as modalidades estejam bem-preparadas nesse critério.”
E14	“Para que seja entregue um serviço com qualidade é fundamental que os profissionais do escritório de ambas as modalidades tenham um ótimo conhecimento da legislação fiscal e trabalhista, pois quase todo o trabalho se baseia em legislação.”

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Esses entrevistados, pelo que se percebe, consideraram apenas o nível de conhecimento sobre legislação que um escritório de contabilidade de qualquer modalidade precisa ter. Entre os entrevistados que manifestaram suas preferências pelo escritório tradicional, notou-se uma relação dessa escolha com a experiência negativa que tiveram com a contabilidade *online*. O E3, por exemplo, acredita que de acordo com esse critério, ambas as modalidades devem possuir o conhecimento jurídico necessário para atender seus clientes de forma eficaz; no

entanto, sua experiência com contabilidade *online* revelou deficiências significativas. Segundo o seu relato:

[...] Uma vez o escritório *online* informou que um mesmo funcionário poderia trabalhar nas minhas duas empresas e assinar a sua carteira por uma só. O Ministério do Trabalho “bateu” na empresa e me autuou, e fiquei esperando quatro dias para ser atendido pelo escritório. (E3)

Os entrevistados E4, E7, E12, E13 mencionaram problemas com escritórios *online* relacionados a problemas com autoridades fiscais. O E4 afirmou que de nada adianta ter o conhecimento da legislação e entregar as guias de recolhimento de tributos com atraso. O E7 afirmou que escolheu um escritório *online* em função do preço e teve problemas com o Fisco, pois o contador tinha pouco conhecimento de legislação. O E12 teve vários problemas relacionados à legislação com seu antigo prestador de serviços de contabilidade *online*, o que acabou levando à mudança para contabilidade convencional. Segundo ele:

Uma vez eu consultei no e-cac (Receita Federal) e vi que existiam pendências fiscais registradas na minha empresa, porém não recebia nenhum aviso de pendência pela plataforma *online*. Tentei entrar em contato com a empresa várias vezes, mas não obtive retorno nem suporte por parte deles. (E12).

Para o E13, o problema com as autoridades fiscais por falta de conhecimento da legislação por parte do escritório *online* fez com que sua empresa pagasse uma multa de R\$ 12.000,00 (doze mil reais), por falta de uma declaração que tinha que ser entregue à Receita Federal em meses anteriores. Segundo ele, “[...] se o escritório não tiver um bom conhecimento da legislação, conseqüentemente a qualidade do serviço será insuficiente.” (E13).

Esses depoimentos reforçam a necessidade de investimento constante em atualizações e ficar atento às evoluções tecnológicas, conforme defendem Breda (2018) e Eckert *et al.* (2013). Na percepção desses autores, para permanecer no mercado o escritório e sua equipe devem manterem-se atualizados, principalmente ao atendimento da legislação contábil, cálculo de tributos, elaboração da folha de pagamento, entre outros

Os escritórios contábeis prestam serviços para uma variedade de setores e cada cliente possui suas próprias características, modalidades de tributação, atividades e alíquotas específicas. Esta situação, conforme ressaltam Eckert *et al.* (2015), exige que os escritórios tenham um amplo conhecimento de toda a legislação vigente, uma vez que necessitam analisar a situação de cada cliente individualmente, levando em consideração as particularidades das atividades exercidas e as normas fiscais aplicáveis a cada um deles. Esse contexto pode ser observado nos relatos dos entrevistados E6, E9 e E10.

O E6 ressalta que “[...] falta para a contabilidade *online* a profundidade de conhecimento local específico dos clientes que escritórios tradicionais têm, e isso é essencial para não termos problemas, principalmente com a fiscalização.” (E6). Segundo o E9, o escritório tradicional tem melhor conhecimento das legislações referentes à localização da sua empresa. Ele completa afirmando que um contador *online* pode ter o conhecimento sobre legislação, mas de forma geral. Para o E10 esse critério é fundamental para ambas as modalidades, mas afirma que o escritório tradicional tem um aprofundamento maior, principalmente no que se refere às leis locais.

Muitas vezes, inúmeras reclamações de pequenos e microempresários sobre questões relacionadas à legislação contábil, tributária e trabalhista acabam sendo reportadas no *site* Reclame Aqui. Uma análise das empresas de contabilidade *online* que participaram desta pesquisa (Contabilizei, Agilize e Conube) revela uma correlação com as declarações dos entrevistados. Entre as diversas reclamações observadas, destacam-se as seguintes dificuldades enfrentadas por esses gestores, como por exemplo: (i) falta de envio de declaração de débitos e créditos trabalhistas; (ii) classificações nacionais das atividades econômicas - CNAE - incorretas ou incompletas, impossibilitando o início da operação; (iii) Cálculos incorretos de CSLL e IRPJ; (iv) cálculos incorretos de CSLL e IRPJ; (v) Emissão de notas fiscais com códigos incorretos; (vi) falta de conhecimento para migração para um regime tributário mais vantajoso (Simples Nacional) e/ou enquadramento incorreto; e (vii); pagamento a maior de tributos.

Critério indicação de amigos (IA)

Neste critério, a maioria dos entrevistados atribuiu igual importância à contabilidade tradicional e à contabilidade *online*. Isso se deve ao fato de que, ao buscar por recomendações de pessoas de confiança que já utilizaram algum tipo de serviço contábil, a decisão tende a ser mais precisa. As avaliações e sugestões feitas pelos clientes a respeito de suas experiências podem, de acordo com Lovelock e Wright (2002), podem influenciar significativamente as decisões de outras pessoas, sendo frequentemente conhecido como "marketing boca a boca". As opiniões dos entrevistados E2, E7, E9, E11, E13 e E14 refletem essa avaliação.

Para o E2, sendo indicação de alguém que já teve uma experiência positiva, ela será importante para ambos os modelos. O E7 também acredita que a indicação de amigos vai lhe trazer uma experiência que eles já tiveram com um escritório de contabilidade. Embora recomendações de amigos possam ser úteis em certas situações para E9, ele tende a não as

priorizar. A recomendação de amigos para o E11 tem grande relevância na área contábil. Segundo ele, sua vivência com escritórios de contabilidade anteriores comprova que as avaliações e sugestões compartilhadas por amigos, baseadas em suas experiências, exerceram considerável influência em suas escolhas. E13 acredita que um amigo provavelmente não indicará um escritório que não tenha uma reputação sólida.

O E14 dá mais importância às recomendações de amigos do que o preço cobrado pelo escritório contábil. Anteriormente, segundo ele, contratou um contador *online* “às cegas”, o que levou a vários problemas. Por outro lado, o contador convencional indicado vem suprindo suas necessidades empresariais de forma muito mais eficiente do que o anterior.

Esses depoimentos vão ao encontro das percepções de Eckert *et al.* (2013) ao afirmarem que, para os escritórios atraírem novos clientes, um fator importante é a indicação dos clientes atuais, pois, de acordo com Thomé (2001), as indicações são a grande fonte de novos clientes.

No entanto, alguns dos entrevistados se mostraram céticos na avaliação desse critério. O E3, por exemplo, afirmou que uma recomendação pode estar relacionada às necessidades de quem indicou, mas não às necessidades dele, porque ele teve uma experiência ruim com a recomendação.

Para o E5:

A indicação de amigos tem seu valor, mas é preciso verificar a reputação do escritório e os tipos de clientes que ele atende, porque o que pode ser bom para um amigo, pode não ser bom para mim. Eu gosto muito de trabalhar com as indicações, mas ainda assim eu vou pesquisar se é uma boa indicação, qual a credibilidade no mercado, que clientes o escritório já atendeu para poder pesar isso em cima de um valor para a contratação. Nesse caso, não vejo diferença entre a contabilidade tradicional e a contabilidade *online*. (E5).

O E6 mencionou que, embora geralmente leve em consideração as recomendações de seus amigos, a qualidade dos serviços é muito mais significativa, pois nem todas as sugestões são válidas para ele; o que funciona bem para um indivíduo pode não ser adequado para outro, concluiu.

No caso do E10, se for uma recomendação um escritório com experiência e credibilidade no mercado, vale a pena considerar, porém em relação à eficiência dos serviços, nem sempre é seguro confiar apenas nessas recomendações.

4.2.4 Determinação das prioridades globais

Para atingir o quarto objetivo específico desta tese, a última fase do processo AHP consiste na determinação da prioridade global, que Costa (2002) define como o vetor que armazena a prioridade de cada alternativa em relação ao foco principal ou objetivo geral.

Os elementos da prioridade global refletem o desempenho das alternativas em relação ao objetivo geral. Para isso, em linha com o que ensina Santos (2008), os vetores das PMLs apuradas para cada critério são agregados ao vetor do objetivo geral.

Esta pesquisa teve a participação de diversos gestores, cada um com as suas próprias perspectivas em relação aos critérios e alternativas a eles apresentados. Para o processamento das informações, conforme proposto por Costa e Belderrain (2009), cada gestor analisou o problema individualmente de acordo com seu ponto de vista e interesses específicos.

A Figura 5 apresenta as prioridades globais, ou seja, as alternativas que apresentaram os maiores atributos de acordo com a hierarquia das prioridades determinadas pelos micro e pequenos empresários entrevistados.

Figura 5: Prioridade global por gestor.

E1			E6			E11		
Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação
CO	0,339	2	CO	0,233	2	CO	0,288	2
ET	0,662	1	ET	0,767	1	ET	0,712	1
E2			E7			E12		
Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação
CO	0,335	2	CO	0,216	2	CO	0,160	2
ET	0,665	1	ET	0,784	1	ET	0,840	1
E3			E8			E13		
Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação
CO	0,232	2	CO	0,228	2	CO	0,316	2
ET	0,768	1	ET	0,772	1	ET	0,684	1
E4			E9			E14		
Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação
CO	0,308	2	CO	0,260	2	CO	0,309	2
ET	0,692	1	ET	0,740	1	ET	0,692	1
E5			E10			E15		
Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação	Alternativas	Prioridade Global	Classificação
CO	0,194	2	CO	0,328	2	CO	0,213	2
ET	0,806	1	ET	0,672	1	ET	0,787	1

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Individualmente, observa-se que o escritório tradicional teve a preferência por todos os entrevistados, com percentuais acima de 65%. Isso corrobora o entendimento de Campos (2014) sobre a percepção desses micro e pequenos empresários quanto à qualidade dos serviços que atendam às suas demandas e que sejam acessíveis a todo o momento, no tempo certo e lhes proporcionando segurança. Mostra, também, que atributos definidos por Vinholi (2022), como confiabilidade, facilidade de utilização, segurança e celeridade na resposta, são fortemente considerados por esses empreendedores.

Além disso, como faz compreender Hernandes (2018), num modelo *online* de autoatendimento, ficou evidente que esses gestores veem pouco valor consultivo, com suporte limitado e, por vezes, carecendo de conhecimento técnico e de leis contábeis, tributárias e trabalhistas por parte dos profissionais de empresas de contabilidade *online*.

O crescimento empresarial dos pequenos negócios nos últimos anos, conforme reforçam Callado e Mello (2018), criou uma demanda por ferramentas contábeis e informações que auxiliem as decisões gerenciais para uma melhor gestão dos pequenos empresários e suporte nas suas decisões empresariais. Nessa vertente, Lacerda (2006) ressalta que o acesso dos empreendedores de MPE às ferramentas contábeis é imprescindível para que eles administrem seus negócios de forma eficaz e tome decisões adequadas.

Assim, como defendem Rezende e Souza (2016), ferramentas como: indicadores financeiros e de desempenho; alavancagem operacional e formação de preço; gestão do capital de giro; planejamento e controle financeiro; e análise e interpretação das demonstrações contábeis são essenciais para qualquer porte ou área de atuação, pois constituem uma fonte essencial de informação em nível financeiro e econômico, que auxilia os administradores na tomada de decisões de seus negócios.

Portanto, sendo a contabilidade a espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso, conforme salienta Nepomuceno (2023), ela exige uma abordagem precisa, personalizada e aprofundada, que a contabilidade *online* muitas vezes não consegue fornecer.

4.2.5 Decisão em grupo

Até este ponto, todas as análises feitas levaram em conta um único tomador de decisão, ou seja, as comparações par a par foram realizadas por apenas um decisor, suas avaliações pessoais de prioridades foram verificadas e chegou-se à decisão final de cada um, conforme discutido no item anterior. No entanto, conforme ensinam Mondadori *et al.* (2021), essa abordagem pode ser considerada simplista na prática, pois, como bem destacam Costa e

Belderrain (2009), devem ser consideradas as particularidades inerentes ao processo de decisão em grupo, que conta com a participação de múltiplos indivíduos, cada um com suas próprias perspectivas, convicções e princípios e, conseqüentemente, faz-se necessária a estruturação desse processo. Assim, conforme recomendam Forman e Peniwati (1998), o modo como as informações serão analisadas e combinadas é determinado pelo comportamento do grupo.

Para o processamento das informações, conforme proposto por Costa e Belderrain (2009), cada gestor analisou o problema de forma independente com base em suas perspectivas e interesses particulares antes de agregarem as PMLs para a tomada de decisão em grupo, que foi realizada segundo o método da Agregação das Prioridades Individuais (*Aggregating Individual Priorities – AIP*).

Assim, conforme ensina França (2020b), os vetores de PML de cada decisor foram agregados em um único vetor, ou seja, o último vetor de cada decisor, que é o vetor de prioridade global, juntos, foram agregados como se fossem um só, considerando pesos igualmente relevantes para a decisão em grupo, conforme proposto por Madeira, Madeira e Vieira (2019). A distribuição dos pesos para a decisão em grupo pode ser observada na Tabela 16.

Tabela 16: Distribuição dos pesos – AIP.

Entrevistado	Peso
E1	1/15
E2	1/15
E3	1/15
E4	1/15
E5	1/15
E6	1/15
E7	1/15
E8	1/15
E9	1/15
E10	1/15
E11	1/15
E12	1/15
E13	1/15
E14	1/15

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para a decisão em grupo, as Tabelas 17 e 18 apresentam a agregação por AIP de todos os decisores para cada alternativa, considerando as prioridades globais de cada um e os seus respectivos pesos, considerando o seguinte procedimento de cálculo proposto por França

(2020b) para cada alternativa: Prioridade AIP = [(decisor 1 * peso) + (decisor 2 * peso) ... + (decisor n * peso)].

Tabela 17: Prioridade AIP – contabilidade *online*.

Alternativa contabilidade <i>online</i> (CO)			
Decisor	Prioridade Global	Peso	Prioridade * Peso
E1	0,339	1/15	0,023
E2	0,335	1/15	0,022
E3	0,232	1/15	0,015
E4	0,308	1/15	0,021
E5	0,194	1/15	0,013
E6	0,233	1/15	0,016
E7	0,216	1/15	0,014
E8	0,228	1/15	0,015
E9	0,260	1/15	0,017
E10	0,328	1/15	0,022
E11	0,288	1/15	0,019
E12	0,160	1/15	0,011
E13	0,316	1/15	0,021
E14	0,309	1/15	0,021
E15	0,213	1/15	0,014
Prioridade AIP			0,264

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Tabela 18: Prioridade AIP – contabilidade tradicional.

Alternativa escritório tradicional (ET)			
Decisor	Prioridade Global	Peso	Prioridade * Peso
E1	0,662	1/15	0,044
E2	0,665	1/15	0,044
E3	0,768	1/15	0,051
E4	0,692	1/15	0,046
E5	0,806	1/15	0,054
E6	0,767	1/15	0,051
E7	0,784	1/15	0,052
E8	0,772	1/15	0,051
E9	0,740	1/15	0,049
E10	0,672	1/15	0,045
E11	0,712	1/15	0,047
E12	0,840	1/15	0,056
E13	0,684	1/15	0,046
E14	0,692	1/15	0,046
E15	0,787	1/15	0,052
Prioridade AIP			0,736

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa e do *Super Decisions* (2024).

Considerando a decisão em grupo, as Tabelas 17 e 18 mostram que a preferência pela contabilidade tradicional é de 73,6% por parte dos decisores, contra 26,4% para a contabilidade *online*. Estes números corroboram as preferências desses gestores analisadas de forma individual, apresentadas na Figura 5 do item 4.2.4 desta tese.

Assim, atendendo ao quarto objetivo específico desta pesquisa, que é o de identificar, por meio do método AHP, a melhor alternativa entre serviço de contabilidade *online* e de escritório tradicional, com base no julgamento dos critérios realizado pelos micro e pequenos empresários entrevistados, percebe-se que o método contribuiu para eleger a contabilidade tradicional como a alternativa preferida desses gestores.

Portanto, diante do apresentado, destaca-se que os resultados obtidos neste estudo podem demonstrar como o método AHP pode apoiar gestores de MPEs de regiões emergentes na tomada decisão entre a contratação de serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais. Para isso, foram alinhados aspectos teóricos e práticos sobre o empreendedorismo em MPEs no contexto de regiões emergentes, com foco no município de Duque de Caxias/RJ. Ressaltou-se o papel econômico das MPEs na geração de renda e emprego e sua relevância para políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico inclusivo, pois elas desempenham um papel fundamental na redução de desigualdades sociais em regiões emergentes.

Destacou-se que as MPEs enfrentam muitos desafios na gestão financeira e contábil, resultando em altas taxas de mortalidade, o que prejudica significativamente sua capacidade de contribuir de forma positiva para a economia local, afetando também as iniciativas governamentais de promoção do crescimento e desenvolvimento econômico de regiões emergentes, como o município de Duque de Caxias, na Baixada Fluminense. Esses desafios, frequentemente associados à falta de conhecimento em práticas de gestão e à ausência de suporte contábil, comprometem o potencial das MPEs para contribuir de forma plena com a economia local.

Pesquisas apresentadas nesta tese destacam as dificuldades enfrentadas pelos gestores de MPEs na utilização de ferramentas gerenciais para administrar o patrimônio e as atividades empresariais. Esses instrumentos podem minimizar essas dificuldades, fornecendo informações confiáveis e tempestivas. Escritórios de contabilidade, tanto tradicionais quanto *online*, têm papel fundamental, oferecendo soluções mais produtivas e ágeis, para que esses gestores conduzam seus negócios e tomem medidas preventivas de modo a antecipar soluções. No entanto, muitos deles resistem ao modelo *online* por receios de segurança, falta de conhecimento tecnológico e preferência por atendimento físico, como identificado nos depoimentos desta pesquisa.

Como implicações práticas, esta tese auxilia micro e pequenos empresários na escolha entre contabilidade tradicional e *online*, com o apoio do método AHP. Nesta tese, o método permitiu apurar o grau de preferência dos 15 empresários entrevistados em profundidade quanto aos critérios, sendo *Conhecimento da Legislação Contábil, Fiscal e Trabalhista* (40%) o mais valorizado, seguido por *Qualidade do Serviço* (27%), enquanto critérios como *Indicação de Amigos, Nível de Tecnologia e Preço do Serviço* não foram priorizados por nenhum dos entrevistados.

Todos os critérios foram utilizados como fundamento para a escolha das alternativas, apontando o modelo tradicional como o preferido por 65% dos entrevistados na decisão individual, alcançando 73,6% na análise agregada. Além disso, esta pesquisa examinou percepções sobre serviços de contabilidade *online* e tradicionais, destacando insatisfações com o modelo *online* relatadas em plataformas como Reclame Aqui e Jusbrasil.

É possível que a relevância dos critérios apresentados possa gerar controvérsia, tanto à comunidade acadêmica quanto à comunidade profissional. No entanto, o que este estudo apresenta como fato novo é a maneira como quantifica e demonstra as preferências dos entrevistados em relação aos critérios apresentados, revelando qual deles é mais valorizado e em que medida. Assim sendo, é possível reconhecer e confirmar a utilidade do método AHP em estudos que buscam identificar prioridades e a escolha da alternativa mais adequada, levando em consideração critérios já estabelecidos e a opinião dos envolvidos.

Nesse sentido, percebe-se a importância da utilização do método AHP na identificação de critérios e alternativas que os gestores de MPEs priorizam ao contratar serviços de contabilidade. Com isso, eles podem verificar quais são os critérios em destaque, os que não estão sendo considerados na decisão, e por fim, a melhor alternativa.

O método AHP mostrou-se como uma ferramenta eficaz para encontrar o serviço de contabilidade que se ajuste perfeitamente às necessidades desses empreendedores, sendo um procedimento matemático que oferece recursos para detectar, identificar e corrigir falhas durante o processo. Portanto, pode-se considerar a utilidade do método AHP como recurso para identificar a opção mais vantajosa entre contabilidade *online* e escritório tradicional pelos gestores de MPEs, bem como para mensurar o grau de importância dos critérios utilizados para a escolha dessas alternativas.

Atendendo ao quinto objetivo específico desta tese, torna-se necessário que cada gestor identifique os critérios que ele julgue como mais importantes na sua decisão, descartando aqueles considerados irrelevantes, pois muitos critérios e alternativas podem dificultar a tomada de decisão. Assim, propõe-se uma avaliação par a par que vise diminuir os problemas relacionados ao excesso de comparações feitas pelo decisor, uma vez que menos critérios e alternativas podem agilizar o processo de avaliação comparativa, sem comprometer a qualidade da informação fornecida no processo.

Entretanto, mesmo que o micro e pequeno empreendedor atenda a essas recomendações, não é possível assegurar que ele seja consistente em seu juízo de valor ao analisar criteriosamente cada opção de uma linha da matriz de comparação, conforme sugere o procedimento de linearização da matriz de comparação, pois toda a pesquisa relacionada com

a consistência das matrizes de comparação é necessária, devido à dificuldade em garantir que as opiniões do tomador de decisão sejam coerentes ao comparar alternativas e critérios par a par. Mesmo ao focar em apenas uma linha da matriz de comparação, pela linearização do processo de comparação par a par, o tomador de decisão ainda pode ser inconsistente. Dessa forma, torna-se fundamental para o gestor de MPE identificar e corrigir possíveis discrepâncias em todas os julgamentos realizados. Uma análise de consistência de cada matriz de comparação por meio do índice de consistência das matrizes pode ser realizada para tentar evitar desvios que uma possível inconsistência possa causar à decisão final do gestor.

É importante ressaltar que, além do julgamento das alternativas e dos critérios para a escolha de um escritório de contabilidade, a escolha adequada fornecerá aos gestores suporte na análise da saúde financeira da empresa, permitindo a identificação de áreas que precisam de aprimoramento e oportunidades para o crescimento, fundamentadas na adequada aplicação das informações contábeis. Para as MPEs em regiões emergentes, a informação contábil precisa e acessível tem um papel estratégico, pois fornece dados essenciais para a tomada de decisões gerenciais e pode ser vital para garantir o êxito ou o insucesso em um mercado competitivo. Além disso, a carência de habilidades de gestão e educação financeira entre esses empreendedores pode contribuir para altas taxas de mortalidade dos negócios.

Um outro aspecto a ser destacado é que dados contábeis detalhados que apresentem um panorama das MPEs em regiões emergentes permitem que os responsáveis pela formulação de políticas públicas entendam os desafios e os sucessos dessas empresas, facilitando a identificação de áreas onde o suporte governamental, como créditos subsidiados, capacitação ou benefícios fiscais, pode ter um impacto mais significativo. Sem esses dados, há o risco de que as políticas sejam mal direcionadas, não atendendo às necessidades reais da economia local.

Portanto, o sucesso dos micro e pequenos empresários em regiões emergentes pode ter um impacto positivo direto na formulação de políticas públicas, uma vez que o crescimento sustentável dessas empresas fortalece a economia local, gera empregos e promove o desenvolvimento econômico. Governos podem ser incentivados a criar mais programas de apoio e regulamentações favoráveis quando percebem que essas empresas estão prosperando e contribuindo para o desenvolvimento regional. Além disso, um ecossistema saudável de micro e pequenas empresas pode atrair investimentos e melhorar a infraestrutura local, promovendo ainda mais o crescimento econômico e reduzindo as desigualdades sociais.

Assim, este estudo reforça a importância de ampliar a compreensão sobre o tema, beneficiando tanto profissionais de contabilidade quanto gestores de MPEs e espera-se que futuras pesquisas explorem mais a fundo os benefícios das informações contábeis,

especialmente no modelo *online*, para apoiar decisões estratégicas e fortalecer a gestão das micro e pequenas empresas no Brasil.

Como limitações da pesquisa, é possível destacar a localização geográfica restrita da população em apenas um município (mesmo tendo realizado entrevistas por profundidade), o que acaba limitando a aplicação dos resultados de forma mais generalizada para municípios no Rio de Janeiro. Outra limitação apontada é o número de entrevistados (15), apesar de ter atendido ao critério de saturação.

Além disso, é importante ressaltar a natureza subjetiva do método AHP, não em relação ao método em si, mas em relação aos julgamentos individuais de cada entrevistado na construção da matriz de prioridades e, conseqüentemente, na apuração das prioridades médias locais e da prioridade global. Outra limitação que pode ser mencionada para aprimorar o uso do AHP é a falta da realização de uma análise de sensibilidade dos dados pelo software utilizado para a construção das matrizes e a aplicação do método de análise hierárquica.

A despeito das limitações encontradas nesta pesquisa, os resultados se mostraram satisfatórios para responder às questões norteadoras, que poderão fornecer insights para orientar gestores de empresas sobre a seleção de escritórios de contabilidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se a replicação do estudo aqui realizado, no intuito de comparar a melhor alternativa entre contabilidade *online* e escritório tradicional para os microempreendedores individuais (MEIs), considerando pesos distintos aos tomadores de decisão, para a realização do cálculo da decisão em grupo pelo método da Agregação das Prioridades Individuais (*Aggregating Individual Priorities – AIP*). Outra sugestão para estudos futuros é a aplicação desta pesquisa em outras empresas de outros municípios, a fim de fornecer dados comparativos no futuro.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups**. 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/brasil/>. Acesso em: 15 out. 2022.
- ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. **O que é uma startup e tudo o que você precisa saber sobre elas**. 2024. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 15 jan. 2024.
- ACZEL, J.; ROBERTS, F. S. *On the Possible Merging Functions*. **Mathematical Social Sciences**, 1989.
- ACZEL, J.; SAATY, T. L. *Procedures for synthesizing ratio judgements*. **Journal of mathematical Psychology**, v. 27, n. 1, p. 93-102, 1983. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022249683900287?via%3Dihub>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- AHRENS, R. B. **A gestão estratégica na administração**. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2017.
- AKIL, S., UNGAN, M. C. *E-Commerce Logistics Service Quality: Customer Satisfaction and Loyalty*. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/357498119_E-Commerce_Logistics_Service_Quality_Customer_Satisfaction_and_Loyalty. Acesso em: 8 fev. 2024.
- ALBAUM, G.; ROSTER, C. A.; WILEY, J.; ROSSITER, J.; SMITH, S. M. *Designing web surveys in marketing research: does use of forced answering affect completion rates?* **Journal of marketing theory and practice**, v. 18, n. 3, p. 285- 294, 2010. Disponível em: <https://ro.uow.edu.au/commpapers/2084/>. Acesso em 13 fev. 2024.
- ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua Ideia Ainda Não Vale Nada – O Guia Prático para Começar a Validar seu Negócio**. 1. ed. Rio de Janeiro: BizStart, 2013. *E-book*. 69 p. Disponível em: <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/Livro++Sua+Ideia+Ainda+Nao+Vale+Nada%20-%20livro.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.
- ALBRECHT, K. *Customer value: Arrogance blocks us from knowing our customer*. **Executive Excellence**, v. 11, n. 9, p. 14, 1994. Disponível em: <https://www.eexcellence.es/hemeroteca-digital>. Acesso em: 27 dez. 2023.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; BORGES, F. R. S.; SILVA, M. F. da; ARAÚJO, D. L. Benefícios e dificuldades da era digital: uma percepção dos profissionais de contabilidade de Fortaleza/CE. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 30-45, 2022. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/download/21589/14512/86867>. Acesso em: 11 fev. 2024.
- ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; LOPES, F. J. R. Benefícios e dificuldades a partir da implementação do SPED: um estudo com profissionais de contabilidade. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7955998>. Acesso em: 11 fev. 2024.

ALBUQUERQUE, A. C.; OLIVEIRA, A. M.; SILVA, F. F.; LIMA, J. E. N. C. Estudo multicaso sobre percepção de contabilistas acerca de escritórios virtuais de contabilidade. **Revista Conhecimento Contábil**, Edição Especial, p. 12 – 26, 2020. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/2795>. Acesso em 17 out. 2023.

ALEXANDRINO, D. C. N.; TOMÉ JÚNIOR; E. L.; LACERDA, K. C. **Reclame Aqui! Uma análise da maior organização de varejo virtual do Brasil**. 2016. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Comercial) - Instituto federal de educação, ciência e tecnologia da paraíba. disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/handle/177683/743>. acesso em: 10 jan. 2024.

ALMEIDA, D. M.; PEREIRA, I. M.; LIMA, I. J. Instrumentos de Controle de Gestão utilizados por Micro e Pequenas Empresa Sul Catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 49-92, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43390/instrumentos-de-controle-de-gestao-utilizados-por-micro-e-pequenas-empresa-sul-catarinenses/i/pt-br>, Acesso em: 31 out. 2022.

ALMEIDA, J. E. F.; CARDOSO, R. L.; RODRIGUES, Adriano; ZANOTELI, Eduardo J. **Contabilidade das Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2014.

ALMEIDA, L. B.; SILVA, M. E. D. Utilização da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269>. Acesso em: 15 out. 2022.

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; PAULA, D. S. P. de. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Eccom**, v. 4, n. 8, p.77-93 2013. Disponível em: <https://doaj.org/article/c682ffb2f18040bc8134912df2252c72>. Acesso em 8 jan. 2024.

ALVES, B. R.; MOREIRA, T. S. M.; CAMPOS, A. R.; CASTRO, D. T.; VIDAL, R. C.; RUIZ, F. F. Ambiente de negócios da contabilidade: uma análise comparativa dos escritórios tradicionais e *startups* de contabilidade. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 7, n. 9, p. 244-260, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3517>. Acesso em 22 jan. 2024.

ANDERSON, J. C.; KUMAR, N.; NARUS, J. A. *Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

ANDRADE A.; BOFF, A.; BERTIN, C.; BAESSO, V. G.; BERLATTO, O. **Anais... II Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**. v. 2, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/anaiscontabeis/article/view/553>. Acesso em: 15 out. 2022.

ANDRADE, C. B. H.; MEHLECKE, Q. T. C. As Inovações Tecnológicas e a Contabilidade Digital: Um Estudo de Caso sobre a Aceitação da Contabilidade Digital no Processo de Geração de Informação Contábil em um Escritório Contábil do Vale do Paranhana/RS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 93-122, 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1596>. Acesso em: 21 jan. 2024.

ANDRADE, D. M. de; BRANDÃO, M. M.; PEREIRA, S. J.; CUNHA, E. A. Clicando e Reclamando: Uma Análise de Consumidores Insatisfeitos com Compras *Online*. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Semead, 2010. p. 1 - 17. Disponível em:

<https://silو.tips/download/titulo-clicando-e-reclamando-uma-analise-de-consumidores-insatisfeitos-com-compr>. Acesso em: 13 jan. 2024.

ANDRADE, E. L. **Introdução à Pesquisa Operacional: métodos e modelos para a análise de decisão**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. Salvador: UFBA, 2020. *E-book*. 94 p. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/32456/1/eBook%20-%20Orçamento%20Empresarial%20e%20Planejamento%20Estrategico.pdf>. Acesso em 27 fev. 2024.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANTHONY, R. N.; REECE, J. S.; HAWKINS, D. F.; MERCHANT, K. A. **Accounting: text and cases**. 13. th. Illinois: Irwin/McGraw-Hill, 2010.

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ARABELLEN, G.; KAYA, H. T. *Assessment of logistics service quality dimensions: a qualitative approach*. **Journal of Shipping and Trade**, v. 6, n. 14, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://jshippingandtrade.springeropen.com/articles/10.1186/s41072-021-00095-1>. Acesso em: 9 fev. 2024.

ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF NETO, A. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 14, n. 33, p. 16-32, 2003. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rcf/a/fkpxkhTb7ChFFDqF8bDPBWd/>. Acesso em 17 out. 2023.

ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. *New strategies in emerging markets*. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/new-strategies-in-emerging-markets/>. Acesso em 16 set. 2023.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATKINSON, A.; MESSY, F. *Measuring financial literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) pilot study*. **OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions**, n. 15, 2012. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k9csfs90fr4-en.pdf?expires=1727532778&id=id&accname=guest&checksum=921E0DE0F1A914A73DA735FCB10DAC6C>. Acesso em: 25 set. 2023.

ATRAN, S.; MEDIN, D.L.; ROSS, N. O. *The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations*. **Psychological Review**, Los Angeles, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/7505642_The_Cultural_Mind_Environmental_Decision_Making_and_Cultural_Modeling_Within_and_Across_Populations. Acesso em: 15 fev. 2024.

ATRILL, P.; MCLANEY, E. *Accounting and Finance for Non-Specialists*. London: Pearson, 2016.

AYYAGARI, M., DEMIRGUC-KUNT, A.; MAKSIMOVIC, V. (2011). *Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation, and growth*. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 5.631, 2011. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1807732. Acesso em: 26 set. 2023.

AZEVEDO, C. E. R.; MEZA, E. B. M.; VIANNA, D. S.; VIANNA, M. F. D. Aplicação do Método de Análise Hierárquica (AHP) para Seleção de um Sistema de Software de Gestão Previdenciária para um Instituto de Previdência Social. In: Congresso Nacional De Excelência em Gestão, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <https://silو.tips/download/1-introduao-carlos-eduardo-ramos-azevedo-uff-edwin-benito-mitacc-meza-uff-daless#>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2014.

BARBOSA, L. M. R. **A contabilidade e as novas tecnologias: um levantamento do perfil de escritórios virtuais de contabilidade no Brasil**. 2018. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41423>. Acesso em 17 out. 2023.

BARBOSA, W. Repetição de indébito e o consumidor. In: Jusbrasil. **Repetição de Indébito**, São Paulo, 5 jan. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/repeticao-de-indebito-e-o-consumidor/880295401>. Acesso em: 17 jan. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Almedina, 2015.

BECK, T.; DEMIRGUC-KUNT, A. *Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint*. **Journal of Banking & Finance**, v. 30, n. 11, p. 2931-2943, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426606000926>. Acesso em 20 set 2023.

BECK, T., DEMIRGUC-KUNT, A.; LEVINE, R. *SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence*. **Journal of Economic Growth**, v. 10, n. 3, p. 199-229, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40216076>. Acesso em: 27 set. 2023.

BECKER, H. S. A epistemologia da pesquisa qualitativa. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 1, n. 2, p. 184-199, 2014. Disponível em: <https://reedrevista.org/reed/article/view/18>. Acesso em 13 fev. 2024.

BENEVIDES, M. Indenização por dano moral, como funciona o processo? In: Jusbrasil. **Dano Moral do Consumidor**, São Paulo, 15 mai. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/indenizacao-por-dano-moral-como-funciona-o-processo/1828170835>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. 6 th ed. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, 2017.

BERNARDINO, M. C. R.; SUAIDEN, E. J.; CUEVAS-CERVERÓ, A. O uso do Facebook pelas bibliotecas públicas do estado do Ceará. **Revista de Ciência da Informação e**

Documentação, v. 5, n. 1, p. 112-123, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/64334>. Acesso em: 2 jan. 2024.

BERTI, A. **Contabilidade e Análise de Custos – Teoria e Prática**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2017.

BEUREN, I. M. *et al.* (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BHIMANI, A.; WILLCOCKS, L. *Digitisation, Big Data and the transformation of accounting information*. **Accounting and Business Research**, v. 44, n. 4, p. 469-490, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271621780_Digitisation_'Big_Data'_and_the_transformation_of_accounting_information. Acesso em: 15 out. 2022.

BICUDO, L. O que é uma *startup*? In: StartSe. **Inovação**. São Paulo, 19 jan. 2023. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 15 mar. 2023.

BITTENCOURT, F. T. R. **Formação Superior em Turismo no Brasil: Análise dos Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Competências Esperadas de Egressos do Curso de Bacharelado**. 2023. 186 p. Tese (Doutorado em Administração). UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO – UNIGRANRIO, Duque de Caxias, RJ, 2023.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. New Jersey: K&S Ranch Publishing Division, 2012.

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa – Classificação de porte dos clientes**, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 31 out. 2022.

BOGDAN, R. C; BIKLEN, S K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12. ed. Porto: Porto Editora, 2013.

BORGES, V. A. A. S.; MIRANDA, C. C. F. A contabilidade na era digital. In: Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica, 13., 2011 e Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação, 9. 2011. São José dos Campos. **Anais...** Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0243_0799_01.pdf. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRANDÃO, E. A. C.; BUESA, N. Y. O Papel do Escritório Contábil Consultoria versus Serviços Tradicionais: Estudo de caso em Empresas de Vargem Grande Paulista. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 4, n. 1, 2013. Disponível em: https://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Elisangela_adm.pdf. Acesso em 20 jan. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 31 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências (Código de Defesa do Consumidor)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em 17 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 31 out. 2022.

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. Acesso em: 31 out 2022

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. **Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm. Acesso em: 31 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Relação Portal do Fundo de Amparo ao Trabalhador. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)**, 2016. Disponível em: <https://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoes-2/caged-3/>. Acesso em: 1 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. **Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm. Acesso em: 1 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/cadastros/cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-cnae/apresentacao>. Acesso em: 31 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021. **Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, sobre a proteção de acionistas minoritários, [...] sobre a desburocratização societária e de atos processuais e a prescrição intercorrente na Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil)**. Disponível em: <https://portal.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.195-de-26-de-agosto-de-2021-341049135>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais - RAIS**, 2021. Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/sobre.jsf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRUHN, M.; ZIA, B. *Stimulating managerial capital in emerging markets: The impact of business and financial literacy for young entrepreneurs*. **Journal of Development Effectiveness**, v. 5, n. 2, p. 232-266, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228290888_Stimulating_Management_Capital_in_Emerging_Markets_The_Impact_of_Business_and_Financial_Literacy_for_Young_Entrepreneurs. Acesso em: 20 set. 2024.

BREALEY, R. A., MYERS, S. C., & ALLEN, F. **Princípios de Finanças Corporativas**. 12. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 2018.

BREDA, Z. I. CFC envia carta à revista veja e contesta dados da reportagem “elas vão substituir você”. In: Notícias. **CFC – Conselho Federal de Contabilidade**. Brasília, DF, 2 fev. 2018. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/cfc-enviacarta-a-revista-veja-e-contesta-dados-da-reportagem-elas-vao-substituir-voce/>. Acesso em 15 dez. 2023.

BREDA, Z. I. Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade. In: CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Notícias em Destaque**. Brasília, DF. 8 fev. 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em: 15 out. 2022.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: Teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRIGIDI, G. M. **Criação de Conhecimento em Empresas Startup de Alta Tecnologia**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2009 Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/15590>. Acesso em: 15 out. 2022.

BRITO, A. P. G.; OLIVEIRA, G. S. de; SILVA, B. A. da. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354/1449>. Acesso em: 6 fev. 2024.

BRITO, I. I. N.; GOMES, A. F.; PEREIRA, G. T. J. Comportamento Pós-Consumo: Uma Análise dos Fatores Determinantes do Arrependimento. **Diálogos Interdisciplinares**, v.12, n. 1, p. 119-133, 2023. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/1057>. Acesso em: 12 jan. 2024.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, Rubens. **A contabilidade empresarial com aplicações na HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2006.

BYGREN, K. *The digitalization impact on accounting business models*. 2016. 79 p. *Master of Science Thesis (KTH Industrial Engineering and Management), Stockholm, Sweden*, 2016. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:939040/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: em 28 jan. 2024.

CAHALI, Y. S. **Dano Moral**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Revista Transinformação, Campinas**, v. 18, n. 1, p. 63-70, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/ddYYW35kzc4YLcff7v4DNDD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2022.

CALLADO, A. A. C.; MELO, W. A. Ferramentas e Informações Gerenciais em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 10, n. 3, p. 53-65, 2018. Disponível em <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/1838>. Acesso em: 31 out 2022.

CAMANHO, R.; MORAES, E. A. **Decisões Multicritério**. In: COSTA NETO, P. L. O. (coord.) *Qualidade de Competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 2007.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265301399_Analise_de_Conteudo_da_teor_a_pratica_em_pesquisas_sociais_aplicadas_as_Organizacoes. Acesso em: 17 fev. 2024.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014.

CARDOSO, A.; DINIZ FILHO, André; MARION, J. C. **Contabilidade como Instrumento para Tomada de Decisões**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2010.

CARDOZO, A. L. *Digital accounting: analysis of acceptance of professionals working in accounting companies in the region of Florianópolis*. In: *International Conference on Information Systems and Technology Management*, 18., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2021. 19p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230710>. Acesso em: 28 dez. 2023.

CARÍSSIMO, C. R. **Análise da preferência dos peritos contadores quanto à escolha do método de avaliação de sociedades em perícias de apuração de haveres com base na análise hierárquica (AHP)**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9NNHPA?mode=full>. Acesso em: 1 mar. 2023.

CARVALHO, J. R. M.; TOMAZ, F. A. S. Qualidade em serviços contábeis: um estudo nas empresas do setor de comércio varejista de material de construção. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, p. 192-204, 2010. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/778>. Acesso em: 3 jan. 2024.

CASAGRANDE, E. Como dominar o tráfego orgânico do seu site em 6 passos. In: Semrush. **SEO**. 16 fev. 2023. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/trafego-organico/>. Acesso em: 9 jan. 2024.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTE, C. H. L.; SCHNEIDERS, P. M. M. A Contabilidade como Geradora de Informações na Gestão de Micro e Pequenas Empresas de Iporã do Oeste/SC. **Revista Brasileira de Contabilidade**, nº 172, p. 63-75, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3Dz0BBK>. Acesso em 3 nov.2022.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe Online**, v. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?anopub=5>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CHANKONG V; HAIMES YY. **Multiobjective Decision Making: Theory and Methodology**, Dover: Books on Engineering, 2008.

CHAVES, A. M.; ASSUNÇÃO, E. T.; SANTOS, D. A.; SILVA, J. A. S da. **A uberização do trabalho: questões organizacionais, éticas e sociais na empresa digital**. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020. Disponível em: https://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726&cod_edicao_trabalho=29127. Acesso em: 6 set. 2022.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, constituir conhecimento e tomar decisões**. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd. ed. ASIST Monograph Series, 2002.

CIPOLLA, F. P.; GIUSSANI, P. Crítica das teorias da financeirização das empresas não financeiras. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 42, n. 1, p. 128-149, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/TGxYds9xXwyTsnYxYLFfzMg/>. Acesso em 26 fev. 2024.

CIRICO JUNIOR, A. Estudo sobre inovações em serviços na área contábil sob a percepção dos docentes do curso de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior da região sul do

Brasil. **Revista Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 4, p. 1-22, 2019. Disponível em <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/12806>. Acesso em 17 out. 2023.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLIN, Emerson Carlos. **Pesquisa Operacional: 170 aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS - CNDL. **Aumento dos preços é o principal entrave para crescimento das MPes**. Brasília, DF, CNDL, 2022. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/aumento-dos-precos-e-o-principal-entrave-para-crescimento-das-mpes/?city=brasil>. Acesso em: 9 jan. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução CFC n.º 1.374/11 – NBC TG ESTRUTURA CONCEITUAL – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Segunda Revisão (CPC 00 – R2). 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-decontabilidade/normas-completas/>. Acesso em: 15 out 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Resolução CFC n.º 1.055**, de 2 de dezembro de 2011. Aprova do Pronunciamento Técnico CPC 26 (R1) – Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <https://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>. Acesso em: 31 out 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Resolução CFC n.º 1.418**, de 5 de dezembro de 2012. Aprova a ITG 1000 - Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-decontabilidade/normas-simplificadas-para-pmes/>. Acesso em: 31 out 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **NBC TG 1001 - Contabilidade para Pequenas Empresas**, 2021. Disponível em: <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2021/09/NBC-TG-1001-Pequenas-Emrpesas-1.docx>. Acesso em: 31 out 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **NBC TG 1002 – Contabilidade para Microentidades**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/nbctg-1002-contabilidade-para-microempresas>. Acesso em: 31 out 2022.

COPPOLA, M. O que é SERP e qual é a sua importância para o SEO? *In: HubSpot. Marketing*. Rio de Janeiro, 18 out. 2023. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/serp>. Acesso em: 9 jan. 2024.

CORA. Qual o limite de faturamento do Simples Nacional? *In: Cora Sociedade de Crédito Direto. Gestão da Empresa*. São Paulo, 19 maio 2022. Disponível em: <https://www.cora.com.br/blog/limite-faturamento-simples-nacional/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

CORONADO, O. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSENZA, J. P.; ROCCHI, C. A. Evolução da escrituração contábil: desenvolvimento e utilização do sistema ficha tríplice no Brasil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 1, p. 4-23, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30612/evolucao-da-escrituracao-contabil--desenvolvimento-e-utilizacao-do-sistema-ficha-triplice-no-brasil>. Acesso em: 1 out 2022.

COSTA, Felipe Pereira da. **Aplicações de técnicas de otimização a problemas de planejamento operacional de lavra em minas a céu aberto**. 2005. 140 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Mineral). Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2005. Disponível em: http://www.decom.ufop.br/marcone/Orientacoes/Dissertacao_Felippe_PPGEM.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

COSTA, H. G. **Introdução ao método de análise hierárquica: análise multicritério no auxílio à decisão**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 36, 2002, São João del Rei. **Anais...** São João del Rei, 2002. Disponível em: <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2004/pdf/arq0279.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

COSTA, T. C.; BELDERRAIN, M. C. N. Decisão em grupo em métodos multicritério de apoio à decisão. In: Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA, 15., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mischel-Neyra-Belderrain/publication/268423396_DECISAO_EM_GRUPO_EM_METODOS_MULTICRITERIO_DE_APOIO_A_DECISAO/links/551ab2f0cf2bb754076cd0e/DECISAO-EM-GRUPO-EM-METODOS-MULTICRITERIO-DE-APOIO-A-DECISAO.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J. D.; OLIVEIRA, A. D.; **Tópicos Contemporâneos de Contabilidade Gerencial e Controladoria**. Mossoró – EDUERN, 2020. Disponível em: https://issuu.com/eduern/docs/projeto_w_nyka_1. Acesso em: 31 out 2022.

CRAGG, P. B.; ZINATELLI, N. *The Evolution of Information Systems in Small Firms. Information and Management*, v. 29, n. 1 p. 1-8, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00012-L](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00012-L). Acesso em: 28 nov. 2022.

CRCRS - Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Manual de Orientação e de Procedimentos para as Organizações Contábeis**. 5. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2012. 64 p. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_manual_OrientProcedOC.pdf. Acesso em 17 out. 2023.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade fiscal e tributária: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2013.

CRESWELL, J.; POTTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. 4th ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2017.

CRUZ, E. P.; BARRETO, C. R.; FONTANILLAS, C. N. **O processo Decisório nas Organizações**. Curitiba: InterSaber, 2014.

CRUZ, E. P.; COVA, C. J. G. **Considerações sobre a teoria das decisões**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/136.pdf. Acesso em: 9 jan. 2023.

CRUZ, M. H. **Utilização de uma metodologia de apoio a decisão na análise de outsourcing em uma empresa de metalurgia**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2011.

CUNHA, G. **Contabilidade *Online*: um caminho incrível para quem quer inovar e ser um contabilista de sucesso**. In: Ciências Contábeis.com.br. Rio de Janeiro, 12 out. 2016. Disponível em: <https://www.cienciascontabeis.com.br/contabilidade-online-um-caminho-incrivel-para-quem-quer-inovar-e-ser-um-contabilista-de-sucesso/>. Acesso em 17 out. 2023.

CURVELO, R. Tudo sobre SEO: aprenda a criar sua estratégia. In: HubSpot. **Estratégia**. Rio de Janeiro, 6 nov. 2023. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/estrategia-seo>. Acesso em: 9 jan. 2024.

DA SILVA, J. A. B. Gestão Estratégica da Logística como Vantagem Organizacional: Estudo de Caso em um dos Maiores Varejista Do Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 6, n. 2, p. 56-85, 2022. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/13979>. Acesso em: 8 fev. 2024.

DAGOSTIM, S. **Poderá a máquina substituir o contador no futuro?** In: Contadores.cnt.br. Paraná, 2018. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/noticias/artigos/2018/03/28/podera-a-maquina-substituir-o-contador-no-futuro.html>. Acesso em: 31 out 2022.

Data MPE Brasil. **Baixada Fluminense/RJ**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/rj-baixada-fluminense-i?yearRF=year2022&statusCompaniesRF=status2>. Acesso em: 24 fev. 2024.

DAUTI, M. B.; DAUTI, R.; KRASNIQI, M. *Factors determining success of small and medium enterprises (SMEs) in Kosovo*. **Knowledge-International Journal**, v. 42, n. 1, p. 239-244, 2020. Disponível em: <http://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/download/519/518>. Acesso em: 24 set. 2024.

DE QUADROS, T. C.; SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; RIVERO, M. A. *Percepción de los clientes sobre la propuesta de valor de las oficinas de contabilidad*. **Contabilidad y Negocios**, v. 18, n. 36, p. 87-216, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/27363/25613>. Acesso em 22 jan. 2024.

DE SOUZA, F. C. L. **Contabilidade e Análise de Custos: uma abordagem pratica e objetiva**, 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2021.

DE SOUZA, F. C. L.; ZOUAIN, D. M. A contabilidade como suporte à gestão de micro e pequenas empresas em tempos de Covid-19. **Observatório de la economía latinoamericana**, v. 21, n. 6, p. 3953-3978, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/679>. Acesso em 22 jan. 2024.

DEGAE - Direção Geral das Atividades Económicas, Portugal. **Iniciativa *Small Business Act* – SBA - para a Europa**, 2022. Disponível em: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/small-business-act.aspx>. Acesso em: 31 out 2022.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 11-30, 2008.

Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/228460273_Empreendedorismo_uma_filosofia_para_o_desenvolvimento_sustentavel_ea_reducao_da_pobreza. Acesso em 16 set. 2024.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: O Empreendedor como Opção de Carreira**. Rio de Janeiro: Pearson, 2009.

DEMIRGUC-KUNT, A.; KLAPPER, L. *Financial inclusion and legal discrimination against women: Evidence from developing countries*. **World Bank Policy Research Working Paper**, n.6416, 2013. Disponível em:
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8ba60ee1-0d53-5718-bbc1-206fcb8164c2>. Acesso em: 22 set. 2023.

DEMIRGUC-KUNT, A.; KLAPPER, L.; SINGER, D. *Financial inclusion and inclusive growth: A review of recent empirical evidence*. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 8040, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2958542. Acesso em: 20 set. 2024.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 5th ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2017.

DIAMOND, S. S. **Reference guide on survey research**. In: *Reference Manual on Scientific Evidence*. 3rd ed., p. 359-424. Washington, DC: The Federal Judicial Center, 2011. Disponível em: <http://poplab.stanford.edu/pdfs/Goodstein-HowScienceWorks-Ch3NRCmanual2011.pdf>. Acesso em: Acesso em: 31 out 2022.

DOMINGUES, O., G. D.; TINOCO, J. E. P.; YOSHITAKE, M.; PAULO, W. L. de; CLARO, J. A. C. S. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil – UFRN**. vol. 9, n.1, p. 77-96, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/8558>. Acesso em: 18 out 2022.

DUARTE, R. D. Contabilidade *online* é recomendada a organizações com poucas obrigações. In: *Jornal do Comércio de Porto Alegre*. **Contabilidade online abre novas possibilidades de negócios**. Porto Alegre, 16 mai. 2018. Caderno Tecnologia. Disponível em: <https://www.crcrs.org.br/plenario/sintese/250518.pdf>. Acesso em: Acesso em: 15 out. 2022.

DUARTE, R. D. Contabilidade *Online* x Contabilidade Digital: tudo o que você precisa saber. In: *Omie*. **Contabilidade Digital**. São Paulo, 23 jun. 2020. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/contabilidade-online-x-contabilidade-digital-tudo-o-que-voce-precisa-saber>. Acesso em: Acesso em: 15 out. 2022.

DUTRA, R. G. **Custos: Uma Abordagem Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ECKERT, A.; MILAN, G. S.; MECCA, M. S.; NUNES, G. P. Fatores determinantes para a retenção de clientes em escritórios de contabilidade: um estudo multicase realizado em uma cidade da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 6, n. 3, 2013. Disponível em:
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/1912>. Acesso em 15 dez. 2023.

ECKERT, A.; ROXO, G. G.; MECCA, M. S.; BIASIO, R. Quanto gastam os escritórios de contabilidade para se manterem atualizados sobre a legislação tributária? **Revista Estudo & Debate**, v. 22, n. 1, p. 7-26, 2015. Disponível em: <http://www.meeep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/628/618>. Acesso em 19 fev. 2024.

EPSTEIN, L.; KING G. **Pesquisa empírica em direito: as regras de inferência**. São Paulo: Direito Getúlio Vargas, 2013. E-book. 255 p. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/963518b6-c0ab-4cf7-acc1-a5aa2b2f84ea/content>. Acesso em 13 fev. 2024.

ERKEN, H.; DONSELAAR, P.; THURIK, R. *Total factor productivity and the role of entrepreneurship*. **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, p. 1493-1521, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308740205_Total_factor_productivity_and_the_role_of_entrepreneurship. Acesso em 16 set. 2024.

EUROSTAT- Gabinete de Estatísticas da União Europeia. **Key figures on European business – with a special feature on SMEs**. Luxembourg: Eurostat, 2011. Disponível em: <https://www.accountancyeurope.eu/good-governance-sustainability/key-figures-on-european-business-with-a-special-feature-on-smes/>. Acesso em: 31 out 2022.

FANTIN, L. A. de B. **Ações do estado para a promoção da educação financeira: uma análise da estratégia nacional de educação financeira - ENEF**. 2020. 148 f. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/c3868f92-0e6c-4fcf-ab93-cd72f924c26c>. Acesso em: 12 set. 2023.

FARIA, J. A.; OLIVEIRA, M. S.; AZEVEDO, T. C. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista de Micro e Pequena Empresa**. v. 6, n.2, p 89-106, 2012. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/404>. Acesso em: 2 fev. 2024.

FAROLE, T.; RODRIGUEZ-POSE, A.; STORPER, M. *Human geography and the institutions that underlie economic growth*. **Progress in Human Geography**, v. 35, n. 1, p. 58-80, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0309132510372005?icid=int.sj-abstract.citing-articles.161>. Acesso em: 19 set. 2023.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados – Estatística e Modelagem Multivariada com Excel, Spss e Stata**. 1. ed. – São Paulo: GEN LTC, 2017.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904>. Acesso em: 22 fev. 2024.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Curitiba: **Revista FAE**, v. 7, n. 1, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430>. Acesso em: 31 out 2022.

FERREIRA, Alessandra. Desvantagens da contabilidade *online*: 4 aspectos a serem considerados antes de contratar esse serviço. In: qipu. **Contabilidade Online**. São Paulo, 22

abr. 2020. Disponível em: <https://www.qipu.com.br/blog/desvantagens-contabilidade-online>. Acesso em: 23 dez. 2023.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing: teoria e casos**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2016.

FERRONATO, A. J. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FIEK, N.; LOOSE, C. E. Uso das informações contábeis nas micro e pequenas empresas. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Boa Vista, v. 7, n. 2, p. 348-365, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v7i2.4166>. Acesso em: 31 out 2022.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 5 th ed. London: Sage publications, 2017.

FINEP. Superintendência de Estudos e Estratégias Setoriais. **Categorização das Empresas Clientes Finep**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/component/content/article/52-biblioteca/glossario/4849-glossario>. Acesso em: 15 out. 2022.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Fortaleza: UEC, 2002. *E-book*. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Apostila_de_metodologia_da_pesquisa_cien.html?hl=pt-BR&id=oB5x2SChpSEC&redir_esc=y. Acesso em: 6 fev. 2024.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de saúde pública**, v. 24, p. 17-27, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Zbfsr8DcW5YNWVkymVByhrN/?lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2024.

FONTOURA, F. B. B. **Gestão de Custos: Uma Visão Integradora e Prática dos Métodos de Custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORMAN, E., PENIWATI, K. *Aggregating individual judgements and priorities with the Analytic Hierarchy Process*. **European Journal of Operational Research**, v. 108, n. 1, p. 165-169, 1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221797002440>. Acesso em: 12 jul. 2024.

FRAGOSO, J. T.; ESPINOZA, I. L. *Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model*. **Contaduría y Administración**, 62, n. 4, p. 1294-1316, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.011>. Acesso em 22 jan. 2024.

FRANÇA, B. F. **Os impactos da Tecnologia da Informação no exercício da profissão contábil: um levantamento do perfil de escritórios virtuais de contabilidade no Distrito Federal**. 2018. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em <https://bdm.unb.br/handle/10483/22687>. Acesso em 17 out. 2023.

FRANÇA, G.; SARTOR, R. A importância do marketing de relacionamento: um estudo aplicado nas redes sociais da loja de vestuário França Modas. **Ciência & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 1-10, 2023. Disponível em:

<https://citec.fatecjaboticabal.edu.br/index.php/citec/article/view/323/256>. Acesso em: 8 fev. 2024.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇOZO, R. V. **AHP - Decisão em Grupo AIJ**. 2020a. 1 vídeo (13 min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=vGeHUrNd_8. Acesso em: 12 jul. 2024.

FRANÇOZO, R. V. **AHP - Decisão em Grupo AIP**. 2020b. 1 vídeo (5 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6FFD5F9IerU>. Acesso em: 12 jul. 2024.

FRARE, G. L. **Contribuições do cálculo do ponto de equilíbrio para a gestão de micro e pequenas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), 2016. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1441/1/FRARE.pdf>. Acesso em: 21 out. 2022.

FREITAS, D. R. F. de; BORGES, A. F.; ENOQUE A. G. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 82-95, 2022. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=154a6a2d-fd13-4db7-aff0-f7abb62fa0cd%40redis>. Acesso em 27 fev. 2024.

FREITAS, R. de. Contabilidade *online*: veja como funciona esse serviço. *In*: Rede Jornal Contábil. **Fique sabendo**. Rio de Janeiro, 31 ago. 2018. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/contabilidade-online-veja-como-funciona-esse-servico/>. Acesso em 30 dez. 2023.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: Uma Abordagem da Contabilidade no Contexto Econômico, Comportamental e Sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FURBINO, I. Como o uso da tecnologia nas empresas pode ajudar no crescimento? *In*: Empreendedores. **Portal Sólides**. São Paulo, 26 jan. 2024. Disponível em: <https://acesse.dev/ycx5M>. Acesso em 26 jul. 2022.

FUSCH, P. I.; NESS, L. R. *Are we there yet? Data saturation in qualitative research*. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 9, p. 1408-1416, 2015. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss9/3>. Acesso em: 15 fev. 2024.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. Tradução: Christiane de Brito. 14. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 2013.

GASKELL, G. **Individual and Group Interviewing**. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). *Qualitative Researching whith text, image, and sound*. Los Angeles, CA: Sege Publications, 2007.

GAVREA, C.; ILIES, L.; STEGEREAN, R. *Determinants of organizational performance: the case of Romania*. **Management & Marketing**, v.6, n. 2, p 285-300, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227430479_Determinants_of_organizational_performance_The_case_of_Romania. Acesso em 25 fev. 2024.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM, 2022. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>. Acesso em: 31 out. 2022.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIRARDI, R. G. Práticas abusivas nas relações de consumo. *In: Jusbrasil. Direito do Consumidor*, São Paulo, 15 jan. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/praticas-abusivas-nas-relacoes-de-consumo-entenda-cada-uma-delas/556820434>. Acesso em: 17 jan. 2024.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- GOMES, E. G.; LINS, M. P. E.; MELLO, J. C. C. B. Seleção o do melhor município: Integração SIG-Multicritério. **Investigação Operacional**, v. 22, n. 1, p. 59-85, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/256373358_Selecca_o_do_melhor_municipio_Integ_racao_SIGMulticriterio. Acesso em: 31 out. 2022.
- GOMES, E. G.; MELLO, J. C. C. B. S. de. Decisões com múltiplos critérios, conceitos básicos e o método Macbeth. **Revista Administração e Sociedade**, Rio de Janeiro, v.2 n.3, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286340788_Decisoes_com_multiplos_criterios_con_ceitos_basicos_e_o_metodo_Macbeth. Acesso em: 9 jan. 2023.
- GOMES, E.G.; LINS, M.P.E. **Integração entre sistema de informação geográfica e métodos de análise multicritério no apoio à decisão espacial**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1999.
- GOMES, L.; ARAYA, M.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GONÇALVES, D. A.; LOSILLA, M. Controladoria Empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas. **Revista Hórus**, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistahorus/article/view/1013>. Acesso em: 22 fev. 2024.
- GONÇALVES, K. A.; COUTINHO, L. A importância da Contabilidade para as micro e pequenas empresas como ferramenta de tomada de decisão. **REGRAD, UNIVEM/Marília-SP**, v. 11, n. 1, p. 420–435, 2018. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2872/778#:~:text=No%20%C3%A2mbito%20da%20tomada%20de,na%20previs%C3%A3o%20de%20perspectivas%20futuras>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- GRANADO, M. A. **Contabilidade: NBC TG 1002 - Adoção da Norma para Microentidades**. São Paulo, 15 mar. 2022. LinkedIn: @marco-antonio-granado. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/contabilidade-nbc-tg-1002-ado%C3%A7%C3%A3o-da-norma-para-marco-granado?trk=portfolio_article-card_title. Acesso em: 31 out. 2022.
- GRANDON, E. E.; PEARSON, J. M. *Electronic commerce adoption: An empirical study of small and medium US businesses*, **Information & Management**, v. 42, n. 1, p. 197-216, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720604000205>. Aceso em: 12 jan. 2024.
- GRIN, E. J.; FERREIRA, T. R. **A Experiência do Governo de Minas Gerais na Promoção de Políticas de Apoio e Fomento às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. *In: GOMES, M. V. P. G et al.(org.). Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e as Micro e Pequenas*

Empresas. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013, cap. 3, p. 61-93. Disponível em:

https://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/politicas_publicas_de_fomento_ao_empresorismo_e_as_micro_e_pequenas_empresas_alta.pdf. Acesso em: 25 set. 2024.

GRÖNROOS, C. *Relationship marketing: The strategy continuum*. *Journal of de Academy of Marketing Science*, v. 23, 252–254, 1995. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02893863>. Acesso em: 3 jan. 2024.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability*. *Sage Journals*, v. 18, n. 1, p. 58-82, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1525822X05279903?journalCode=fmxd>. Acesso em: 15 fev. 2024.

GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C. M.; PAIXÃO, L. A. R. Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas. *Radar*, n. 55, 2018. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf. Acesso em: 31 out 2022.

GULARTE, C. Contabilidade Digital: O que é? Vantagens e como funciona. In: Contabilizei.blog. **Conteúdos Contábeis**. São Paulo, 6 mai. 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/contabilidade-digital/>. Acesso em 28 jan. 2023.

GULARTE, C. Simples Nacional: O Que é? Guia completo, faturamento, DAS e tabela 2023. In: Contabilizei.blog. **Simples Nacional**. São Paulo, 10 fev. 2023a. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/simples-nacional/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GULARTE, C. Cálculo MEI Simples Nacional: como fazer, quanto pode faturar no ano e limite de nota fiscal por mês. In: Contabilizei.blog. **MEI**. São Paulo, 15 mar. 2023b. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/calculo-mei-simples-nacional/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

HACHI MANCERO, C. B. *Analysis of brand web positioning assisted by SEMRUSH software*. *mktDESCUBRE*, [S.l.], v. 1, n. especial, p. 185-194, 2021. Disponível em: <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktDESCUBRE/article/view/574>. Acesso em: 11 fev. 2023.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. *Multivariate Data Analysis, 8 th ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall*, 2018.

HALAVAIS, A. Prefácio. In: RECUERO, R.; FRAGOSO, S.; AMARAL, A. (org.) **Métodos de pesquisa para Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 11-16.

HART, D. M. *The Emergence of Entrepreneurship Policy: governance, start-ups, and growth in the U.S. Knowledge Economy*. New York: Cambridge University Press, 2003.

HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A.; OLIVEIRA, P. C.; RAMIREZ, P. Insatisfação na experiência dos pós-consumo: reclamações do consumidor. In: CNEG - Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7., 2011, Niterói. **Anais...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2011. Disponível em: https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo.pdf. Acesso em: 13 out. 2023.

HERNANDES, A. **Como a tecnologia está mudando as empresas contábeis**. São Paulo: Tactus, 2018. *E-book*. 129 p. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1586260266.pdf. Acesso em 21 jan. 2024.

HESS, T.; BENILAN, A.; MATT, C.; WIESBÖCK, F. *Options for formulating a digital transformation strategy*. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 1-2, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy. Acesso em: 7 fev. 2024.

HILL, S.; SHAY, J. *What Does It Mean to Be an Entrepreneur? In: Global Report: Opportunity Amid Disruption*, p. 31-41, 2022. Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>. Acesso em: 11 fev. 2023.

HOLTZ-EAKIN, D.; KAO, C. *Entrepreneurship, and economic growth: The proof is in the productivity*. **Center for Policy Research Working Paper** n. 111. Syracuse, New York: 2003. Disponível em: <https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1110&context=cpr>. Acesso: em 25 set. 2024.

HORNGREN, C. T. DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. **Cost accounting: A managerial emphasis. 14th ed.** New York, NY: Pearson College, 2011.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

HORTELÃ, T. M. Sobrevivência de empresas. *In: Sebrae em dados. Comunidade Sebrae*. Brasília, DF, 11 fev. 2023. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 11 mar. 2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2018. (Relatório de Pesquisa/2020)**, Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em: 6 set. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisas estruturais, censos, entre outras, na área de estatísticas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/downloads-estatisticas.html>. Acesso em: 6 nov. 2022.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano de Dados Abertos (PDA) e as principais bases de dados do Inep**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos>. Acesso em: 6 mar. 2023.

INGENBLEEK, P.; VAN DER LANS, I. A. *Relating price strategies and price-setting practices*. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090561311285448/full/html>. Acesso em: 26 fev. 2024.

ISAZA, J. F.; KRUGER, S. D.; ZANIN, A.; MÁRQUEZ, V. J. B.; COA, L. M. D.; ZANELLA, C.; CONTE, A. *Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil*. **Revista Estrategia Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 87-109, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8543948>. Acesso em 26 fev. 2024.

ISHIZAKA, A.; LABIB A. *Review of the main developments in the analytic hierarchy process. Expert Systems with Applications*, v. 38, n. 11, p.14.336-14.345, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417411006701>. Acesso em: 18 set. 2022.

IUDÍCIBUS, S de. **Contabilidade gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

IUDÍCIBUS, S de; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IUDÍCIBUS, S de; MARION, J. C. **Curso de Contabilidade para Não Contadores**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IZOGO, E. E.; OGBA, I. E. *Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 32, n. 3, p. 250-269, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-05-2013-0075/full/html>. Acesso em: 3 jan. 2024.

JAIN, V.; MALVIYA, B.; ARYA, S. *An overview of electronic commerce (e-Commerce). Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, v. 27, n. 3, p. 665-670, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351775073_An_Overview_of_Electronic_Commerce_e-Commerce. Acesso em: 12 jan. 2024.

JATO, R.; LUCAS, R. B.; FARINA, M. C.; TENTRIN, P. H. O comportamento do consumidor insatisfeito pós-compra: um estudo confirmatório. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, p.58-67, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/38106098_O_COMPORTEMENTO_DO_CONSUMIDOR_INSATISFEITO_POS-COMPRA_UM_ESTUDO_CONFIRMATORIO. Acesso em: 12 jan. 2024.

JUSBRASIL. O que é o Jusbrasil? In: Jusbrasil FAQ. **Jusbrasil**. São Paulo: 18 jan. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-o-jusbrasil/1567211280>. Acesso em: 15 jan. 2024.

KANG, H. Y.; LEE, A. H.; LIN, C.-Y. *A multiple-criteria supplier evaluation model. In: IEEE. 2010 International Symposium on Computer, Communication, Control and Automation (3CA) - Tainan, Taiwan*, v. 2, p. 107-109, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/251936593_A_multiple-criteria_supplier_evaluation_model. Acesso em: 18 fev. 2024.

KENGPOL, A; O'BRIEN, C. *The development of a decision support tool for the selection of advanced technology to achieve rapid product development. International Journal of Production*, v. 69, n. 2, p. 177-191, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527300000165>. Acesso em: 28 out 2022.

KHANNA, T.; PALEPU, K. **Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

KLAPPER, L.; LUSARDI, A.; PANOS, G. A. *Financial literacy and its consequences: Evidence from Russia during the financial crisis. Journal of Banking & Finance*, v. 37, n. 10, p. 3904-3923, 2013. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426613002847>. Acesso em: 18 set. 2023.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KROENKE, A.; HEIN, N. Avaliação de empresas por meio de indicadores de atividade: uma aplicação do método AHP. **REGE**, São Paulo - SP, Brasil, v. 18, n. 4, p. 605-620, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/49803/53909/61284>. Acesso em: 15 dez. 2022.

KUSUMAHADI, K; SASTIKA, W; HANIFA, F. H. *E-ServiceQuality Model and Kano Model: An Integration Improvement on Service Quality in E-Commerce Services*. **International Journal of Entrepreneurship, Business and Creative Economy**, vol. 2, n.1, p. 67-80, 2022. Disponível em: <https://journals.researchsynergypress.com/index.php/ijebce/article/view/738>. Acesso em: 8 fev. 2024.

LACERDA, J. B. A Contabilidade como Ferramenta Gerencial na Gestão Financeira das Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPME): Necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília, v. 35, n. 160, p. 39-53, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/3sUEYa2>. Acesso em: 6 set. 2022.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões: Modelagem com Excel**. 5. ed. São Paulo: GEN LTC, 2016

LAI, P.; JANG, H.; FANG, M.; PENG, K. *Determinants of customer satisfaction with parcel locker services in last-mile logistics*. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**. Vol.38, No.1. p. 25-30, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521221000493>. Acesso em 8 fev. 2024.

LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Revista Análise**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/13197>. Acesso em: 27 fev. 2024.

LARUCCIA M. M.; CUSCIANO, D. T. As Insatisfações do Consumidor Brasileiro em Tempo de Pandemia: Um Estudo do Mercado de Seguros. **Revista Brasileira de Risco e Seguro**, v. 16, n. 28, p. 1-12, 2022. Disponível em: https://www.rbrs.com.br/arquivos/rbrs_28_2.pdf. Acesso em: 14 jan. 2024.

LAS CASAS, A. L. (2019). **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 7. ed. São Paulo: Atlas.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2014.

LEAVY, P. *Research design: quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. In: LEAVY, P. (Org.). **Research Design**

- **Quantitative, Qualitative, Mixed-Methods, Arts-Based and Community-Based Participatory Research Approaches, 2 nd.** New York: Guilford Press, 2017. Cap. 5, p. 124-163.

LEE, L. T.; PENG, C. S.; FAN, C. K. *An empirical study of service quality: web service business transformation. International. Journal of Computational Science and Engineering*, v. 12, n. 1, p. 58-64, 2016. Disponível em: <https://www.inderscience.com/offers.php?id=74559>. Acesso em: 3 jan. 2024.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2019.

LIMA, L. A. N. O método da pesquisa qualitativa do fenômeno situado. Uma criação do educador brasileiro Joel Martins, seguida pela Professora Maria Aparecida Vigianni Bicudo. As análises: Idiográfica e Nomotética. In: Silva, A. J. N. da; Vieira, A. R. L.; Souza, C. L. M. de (Orgs.). **Iniciação científica: educação, inovação e desenvolvimento humano.** Ponta Grossa/Pr: Atena Editora, 2021. Cap. 19, p. 237-244.

LOAYZA, N.; SERVÉN, L.; SUGAWARA, N. *Informality in Latin America, and the Caribbean. World Bank Working Paper Series*, n. 4888, 2009. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/532851468047799334/informality-in-latin-america-and-the-caribbean>. Acesso em: 22 set. 2023.

LOGARAY, A. A.; BUCCO, G. Emprego da análise hierárquica de processos no desenvolvimento de sistema de apoio à decisão para seleção de fornecedores de materiais de informática: o caso da FURG. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 2010, São Paulo. **Anais...** São Carlos: [s.n.]. Disponível em: <https://repositorio.furg.br/handle/1/5470>. Acesso em 2 fev. 2023.

LOHSE, G. L.; BELLMAN, S.; JOHNSON, E. J. *Consumer buying behavior on the Internet: Findings from panel data. Journal Of Interactive Marketing*, v. 14, n. 1, p.15-29, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996800701964>. Acesso em 12 jan. 2024.

LOMBARDO, M.; DUARTE, R. D. **Contabilidade online x contabilidade digital. Ebook,** 2017. 35 p. Disponível em: <https://robertodiasduarte.com.br/ContabilidadeOnline-x-Contabilidade-Digital.pdf>. Acesso em 22 fev. 2023.

LOPES, A. C. T. O Papel da Contabilidade nas micro e pequenas empresas. In: Portal Consultores. São Paulo, 8 set. 2011. Disponível em: <https://www.consultores.com.br/Artigo.php?ID=765>. Acesso em: 17 ago. 2024.

LOPES, F. **Escala: O Maior Desafio de Uma Startup.** In: ACE Startups. São Paulo, 5 dez. 2013. Disponível em: <https://acestartups.com.br/escala-maior-desafio-de-uma-startup/>. Acesso em: 5 out. 2022.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

LOZADA, G. ; NUNES, K. da S. **Metodologia Científica.** Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book.* Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/pageid/1>. Acesso em: 14 jun. 2022.

LUKKA, K.; GRANLUND, M. *The fragmented communication structure within accounting academia: the case of activity-based costing research genres*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27 n. 1-2, p. 165-190, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/S0361-3682%2800%2900037-4>. Acesso em: 6 set. 2022.

LYRA, R. L. W. C. de. (2008). **Análise hierárquica dos indicadores contábeis sob óptica do desempenho empresarial**. 2008. 171 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12012009-182631/pt-br.php>. Acesso em: 6 set. 2022.

MACHADO, H. P. V; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista capital científico**, v. 3 n. 1 p. 51-64, 2005. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/612/745>. Acesso em 27 fev. 2024.

MACHADO, M. R., MACHADO, M. A. V., PAULO, E., CELESTINO, M. Avaliação de resultado e desempenho: um estudo comparativo entre Balanced Scorecard e Gecon. *In*: Congresso Brasileiro de Custos, 10, 2003. Guarapari, ES. **Anais [...]**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2599>. Acesso em: 25 fev. 2024.

MACIEL, A. R.; MARTINS, V. A. Percepção da Qualidade em Serviços Contábeis: Estudo de Caso em um Escritório Contábil em Foz do Iguaçu/PR. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 6, n. 2, p. 95-113, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/36380/193900>. Acesso em 3 jan. 2024.

MACKENZIE, A. *The fintech revolution*. **London Business School Review**, v. 26, n. 3, p. 50-53, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/2057-1615.12059>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MADEIRA, F.; MADEIRA, H.; VIEIRA, R. INSTALAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE RAÇÃO USANDO O MÉTODO AHP. **Revista da UI_IPSantarém**, v. 7, n. 1, p. 59-67, 2019. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/18310>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e Competências Gerenciais do Contador. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41558/funcoes-e-competencias-gerenciais-do-contador->. Aceso em: 4 jan. 2024.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MALLMANN, J.; FALEIRO, S. N. Marketing de relacionamento: uma proposta de ações para a Florense – Lajeado. **Revista Destaques Acadêmicos - CGO/UNIVATES**, ano. 3, n. 1, p. 51-65, 2011. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/213>. Acesso em 15 dez. 2023.

MANES, G. Contabilidade digital: o guia completo. *In*: **Conta Azul**. São Paulo, 8 set. 2020 Disponível em: <https://contadores.conta-azul.com/blog/contabilidade-digital>. Acesso em: 5 ago. 2022.

- MANZATO A. J.; SANTOS A. B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Departamento de Ciência de Computação e Estatística.** Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP, v. 17, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/. Acesso em: 29 jul.2022.
- MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso – NEMO**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/114753>. Acesso em: 18 ago. 2022.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. - São Paulo: Atlas 2021.
- MARIANO, P. A.; OLIVEIRA, R. A. G. de; SAVIAN, T. D’Castro T. **Contabilidade na Era Digital.** São Paulo: SAGE IOB, 2015.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial e Gerencial: Instrumento de Análise, Gerência e Decisão.** 19. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2022.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARTINS, E. R. Utilização da Simulação de Monte Carlo na Gestão de Estoques. **Revista Engenharia de Produção: Tecnologia e Inovação no Setor Produtivo**, p. 443-457, 2020. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.org/articles/200801053.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. J. **Análise Avançada das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Crítica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, L. E. da S. **Desafios da contabilidade digital: uma análise a partir da percepção das micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí-MS**, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), 2022. 20 f. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5552TCC> Administração. Acesso em: 15 nov. 2022.
- MATAR, A.; ENEIZAN, B. *Determinants of Financial Performance in the Industrial Firms: Evidence from Jordan. Asian Journal of Agricultural Extension. Economics & Sociology*, v. 22, n. 1, p. 1–10, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9734/ajaees/2018/37476>. Acesso em: 25 fev. 2024.
- MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MELLES, C. Pequenos Negócios e Brasil, Forte Conexão. *In: Portal Sebrae. Sebrae 50 mais 50.* São Paulo, 2022a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/Artigo-de-Carlos-Melles-pequenos-negocios-e-Brasil>. Acesso em 17 out. 2022.

MELLES, C. Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil. *In: Agência Sebrae. Brasil Empreendedor*. São Paulo, 4 out, 2022b. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 31 out. 2022.

MELO JÚNIOR, Francisco. **Contador online x tradicional: o que é melhor?** *In: ContSimples*. Rio de Janeiro, 20 mai. 2020. Disponível em: <https://contsimples.com.br/blog/contador-online-x-tradicional-o-que-e-melhor>. Acesso em 17 out. 2023.

MELO, S. M. de. O que é uma *startup* e o que ela faz? *In: Portal Sebrae. Inovação em negócios digitais*. São Paulo, 5 jan. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2022.

MENDES, J. V. V. **Contabilidade Digital: Estudo de Caso numa Startup de Prestação de Serviços em Contabilidade Consultiva**. 2020, 65 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências) - Universidade de Brasília. Brasília, DF. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/30407/1/2020_JoaoVitorVieiraMendes_tcc.pdf. Acesso em: 13 dez. 2022.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 104-119, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/YPCyXpvjjRmFDsL3WCGkGh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 12 out. 2022.

MENEGAZZO, G. D.; LUNKES, R. J.; MENDES, A.; SCHNORRENBERGER, D. Utilização de sistemas de custos em micro e pequenas empresas de Santa Catarina. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 3, n. 2, p. 172-192, 2017. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/12>. Acesso em 10 out. 2022.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2017.

MICKIEWICZ, T.; KAASA, A. (2020). *Creativity and Security as a Cultural Recipe for Entrepreneurship*. **Journal of Institutional Economics**, v. 18, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1744137420000533>. Acesso em 28 out. 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: HUCITEC, 2014.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em 31 out. 2022.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. de O. E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores brasileiros. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p.1-16, 2004. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42552>. Acesso em 12 jan. 2024.

MOLTER, L. Contador, conheça as Normas de Contabilidade voltadas para as micro e pequenas empresas. *In: CFC Notícias. Comunicação CFC/Apex*. Brasília, DF, 4 jan. 2022.

Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/contador-conheca-as-normas-de-contabilidade-voltadas-para-as-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em: 21 out. 2022.

MONDADORI, J. A.; BELDERRAIN, M. C. N.; FERREIRA, R. J. P.; FRANÇOZO, R. V. *Manufacturing Execution System Selection by Use of Multicriteria Partial Information Method. Innovation for Systems Information and Decision: Third Innovation for Systems Information and Decision Meeting. Springer International Publishing*, p. 87-99, 2021, Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91768-5_6. Acesso em: 12 jul. 2024.

MONDO, T. S., FIATES, G. G. S. Os Modelos de Qualidade em Serviços: Mapeamento da Produção Científica de Alto Impacto para a Área de Administração no Brasil Até 2012, motivo de preocupação para os pesquisadores de Marketing? *In: Congresso ANPAD, 37., 2013. Rio de Janeiro. Anais [...]. Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013.* Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966. Acesso em: 15 set. 2023.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194>. Acesso em: 22 fev. 2024.

MOREIRA, R. A. de M.; LAHASS, G. Contabilidade *online* e os impactos na atividade dos profissionais contábeis. **Revista Acadêmica Novo Milênio**, v. 4, n. 6, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://novomilenio.br/wp-content/uploads/2022/06/6.GEOMARTS-RONEILTON.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2023.

MORSE, J. M. *Designing funded qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Handbook of qualitative research. Los Angeles, CA: Sage Publications, 1994. p. 220-235.* Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1994-98625-012>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MOTA, Y. V. F. **Contabilidade online: e agora?** 2021. 20 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília, DF. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/31406>. Acesso em: 12 out. 2022.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOURA, E. S. de; COSTA, R.; JORDÃO, G.; MAIA, G. B. Jusbrasil e os Desafios Tecnológicos para Facilitar e Aprimorar o Acesso à Justiça. *In: Seminário Integrado de Software e Hardware, 41, 2021, Porto Alegre. Anais... Sociedade Brasileira de Computação, 2021. p. 207-213.* Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/semish/article/view/15824/15665>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MOURA, M. F., PEREIRA, N. A.; RECH, I. Análise quanto ao uso de ferramentas e informações gerenciais pelos produtores de gado de corte. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 72-88, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/28869/16308>. Acesso em: 17 out. 2022.

MUTIMUCUIO, I. V. **Métodos de investigação: apontamentos.** Módulo. Centro de desenvolvimento acadêmico. Maputo: Faculdade de Educação, Universidade Eduardo Mondlane – Maputo, Moçambique, 2008.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégias e táticas de preços**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, M., M.; JONES, G. D. C. Percepção de micro e pequenos empreendedores quanto aos serviços contábeis terceirizados para fins de controle interno. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 01–17, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/529>. Acesso em: 23 fev. 2024.

NASCIMENTO, N. O.; CINTRA, D. G. B. Abordagem sobre a abrangência das IFRS: a viabilidade da adoção do CPC 25 nas demonstrações contábeis das micro e pequenas empresas. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia**, v. 6, n. 02, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://reiva.unifaj.edu.br/reiva/article/view/355>. Acesso em: 25 fev. 2024.

NEPOMUCENO, D. Desvantagens da Contabilidade *Online*. In: Somando Valores e Multiplicando Relacionamentos. **Dennis Nepomuceno**. Belo Horizonte, 27 set. 2023. Disponível em: <https://dennisnepomuceno.com.br/artigos/contabilidade/desvantagens-da-contabilidade-online/>. Acesso em 12 dez. 2023.

NETO, J. A. C.; ANDRADE, A. Carvalho Q. de; GODINHO, I. A., SANTOS, I. A., CÂNDIDO, T. C. Linhas de Pesquisa: orientação para o sucesso. In: NETO, J. A. C. (org.). **Metodologia, modelos e estatística aplicados à pesquisa científica na área da saúde**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2022, p. 32-37.

NEVES, D. R.; LORANDI, L. A. NBC TG 1000: Um estudo sobre a convergência contábil internacional para pequenas e médias empresas nos escritórios contábeis de Santa Catarina. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade, 5, 2014, Florianópolis. **Anais...** Disponível em: <https://conferencias.ufsc.br/index.php/cconfi/5CCONFI>. Acesso em: 31 out. 2022.

NEVES, S. O que é o Simples Nacional? Quais as suas vantagens? Quais as atividades que podem entrar nessa forma de tributação? In: Simples Nacional - Atividade de Intermediação de Negócios. **Portal Contábeis**. São Paulo, 7 nov. 2014. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/2196/simples-nacional-atividade-de-intermediacao-de-negocios-correspondentes-bancarios>. Acesso em: 13 out. 2023.

NEWBERRY, D. *The role of small and medium-sized enterprises in the futures of emerging Economies. Earth Trends Featured Topic*, 2006 Disponível em: http://earthtrends.wri.org/pdf_library/feature/eco_fea_sme.pdf. Acesso: em 25 set. 2024.

NEWMAN, D. As 10 maiores transformações digitais de 2020: conclusões do pós-pandemia. In: Forbes Tech. **Forbes**. São Paulo, 18 ago. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/08/as-10-maiores-transformacoes-digitais-de-2020-conclusoes-do-pos-pandemia/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. *Industrial pricing: theory and managerial practice. Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/193181>. Acesso em: 26 fev. 2024.

NÓBREGA, K. C. **Falando de serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas 2013

OLIVEIRA, B.; BENETTI, J. E. A Importância do Profissional da Contabilidade na Gestão de Micro e Pequenas Empresas Localizadas em Chapeco/SC. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, p. 178-196, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/20413>. Acesso em: 31 out. 2022.

OLIVEIRA, J. S. C. **Estatística aplicada às ciências sociais aplicadas II**. In: Faculdade de Ciências Contábeis - Universidade Federal da Bahia, Salvador: UFBA, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/28125>. Acesso em: 19 out. 2022.

OLIVEIRA, N. C. N. Matrizes e Determinantes. In: Rede Omnia. **Mundo Educação**. Goiânia, 2022. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/matematica/matriz-determinantes.htm>. Acesso em: 15 fev. 2023.

OLIVEIRA, R. D. **A transformação digital do profissional da contabilidade**. In: Comissão de Inovação e Transformação Digital do Profissional Contábil Paranaense - CRC/PR, 2020. Disponível em: https://www2.crcpr.org.br/uploads/arquivo/2020_10_08_5f7f4cb2e1d0e.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

ONIAS, T.; HERNÁNDEZ, C. Aplicação do método AHP para auxílio à tomada de decisão para gestores na escolha do tipo de embalagem no desenvolvimento de novas peças no setor automobilístico. In: Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia, 14, 2017. **Anais... Resende: XIV SEGeT**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/30025376.pdf>. Acesso em: 21 out. 2022.

OSSADNIK, W.; SCHINKE, S.; KASPAR, R. H. *Group aggregation techniques for analytic hierarchy process and analytic network process: a comparative analysis*. **Group Decision and Negotiation**, v. 25, p. 421-457, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-015-9448-4>. Acesso em: 15 jul. 2024.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning: São Paulo, 2016.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PAULA, L. D.; DANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; AÑEZ, M. E. M. Inovações em processos de tecnologia: Um estudo de caso em uma empresa de contabilidade da cidade de Natal/RN. **Revista Holos**, v. 6, p. 196-209., 2015. Disponível em: 196-209. <https://doi.org/10.15628/holos.2015.3200>. Acesso em 22 jan. 2024.

PEREIRA DA SILVA, M. Ambivalência: felicidade e decepção na sociedade de consumo – o discurso do consumidor no site de rede social Reclame Aqui. **Revista Comunicação Midiática**, v. 13, n. 2, p. 37–52, 2018. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/419>. Acesso em: 8 jan. 2024.

PEREIRA, A. G. Análise das demonstrações contábeis. Salvador: UFBA, 2020. E-book. 73 p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/553569/2/eBook%20FCCC22-%20Analise%20das%20Demonstracoes%20Contabeis.pdf>. Acesso em 27 fev. 2024.

PEREIRA, C. A. A. **Priorização de investimentos em uma cadeia logística completa**. 2000. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa

Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81034/170653.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 out. 2022.

PEREZ, G.; FIASCHI, D. F.; SANTOS, E. E.; SOUZA, F. G. **Sistemas de Informação para Orçamento: Um Estudo Sobre as Características dos Sistemas Utilizados nas Micro e Pequenas Empresas.** In: 12º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade São Paulo/SP, 12, 2012. Disponível em: https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/matpub/disc_graduacao/2013/2sem/cont/un_IV/mat_comp/mat_comp.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

PERRIN, R. *Real world project management: beyond conventional wisdom, best practices, and project methodologies.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008.

PIGATTI, F. Contabilidade *online* e contabilidade tradicional. In: Rede Jornal Contábil. **Destaques.** Araguari/MG, 5 jun. 2018. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/contabilidade-online-e-contabilidade-tradicional/>. Acesso em: 27 dez. 2023.

PITTA, B. B.; MÉXAS, M. P.; PEREIRA, G. V. C. O Impacto da Carga Tributária Brasileira e o Efeito do Simples Nacional em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. *Sustainable Business International Journal.* n. 74, p. 1-30, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/sbijournal/issue/view/649>. Acesso em: 11 out 2022.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, jul./dez, 2012. Disponível em:

POMPÍLIO, J. C. de A; SOUZA, C. A. de; DALFIOR, V. A. O. **NBC TG 1000 - Estudo sobre Convergência das Normas com Ênfase na Análise dos Procedimentos Contábeis para Pequenas e Médias Empresas - Estudo de Caso: Nutrium Indústria Ltda.** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/862461.pdf>. Acesso em: 21 set. 2022.

PONTES, E. M.; SANTOS, M. K. O uso das redes sociais no âmbito das bibliotecas universitárias federais brasileiras. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia Documentação e Ciência da Informação, 24, 2011. Maceió. **Anais eletrônicos...** Maceió: FEBAB, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/1/6205/1/370-2620-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. *E-book.* 276 p. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 6 fev. 2024.

QUEIROZ, D. P. N.; GALDINO, U. M. M; NASCIMENTO, I. C. S do; MELO, G. C. V.; RAMALHO, K. M.; MOREIRA, C. S. Impactos da Tecnologia da Informação na Contabilidade Pós-Covid: Framework na percepção de estudantes e profissionais da Contabilidade. **Anais...** Congresso Brasileiro de Custos, 18, 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5116>. Acesso em: 19 fev. 2024.

RECLAME AQUI. **Como funciona.** São Paulo, 2024 Disponível em: <https://www.ReclameAqui.com.br/como-funciona/>. Acesso em 3 jan. 2024.

REICHHELD, F. F. *Learning from customer defections*. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 56-69, 1996. Disponível em: <https://hbr.org/1996/03/learning-from-customer-defections>. Acesso em: 13 jan. 2024.

REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V. *Balancing Acquisition, and retention resources to maximize customer profitability*. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 63-79, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.69.1.63.55511>. Acesso em: 13 jan. 2024.

REINERT, N.; BERTOLINI, G. R. F. B. A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte. *In: Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel*, 6, 2007. Cascavel – PR. **Anais...** Cascavel: UNIOESTE, 2007. p. 1-6. Disponível em: <https://bit.ly/3h7Zily>. Acesso em: 15 out. 2022.

REIS, Clayton. **Dano Moral**. 6. ed. Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais, 2019.

REIS, L. E. M.; BEIRUTH, A. X.; SOARES, L. A. G. Qualidade na prestação de serviço e a satisfação dos clientes de escritórios de contabilidade. **Revista Pensar Contábil**, v. 23, n. 83, p. 48-56, 2022. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3769>. Acesso em: 3 jan. 2024.

REZENDE, A. L. L.; SOUZA, F. J. C. A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas: estudo de caso na microempresa *El Shaday Baby*. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 3, n. 5, 2017 Disponível em: <http://revistasfaf.com/ojs3/index.php/rac/article/view/81>. Acesso em: 3 nov. 2022.

RFB - Receita Federal do Brasil. Resolução CGSN nº 140, de 22 de maio de 2018. **Dispõe sobre o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional)**. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=92278>. Acesso em: 31 out. 2022.

RFB - Receita Federal do Brasil. O que é o Simples Nacional? **Simples Nacional**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 31 out. 2022.

RFB - Receita Federal do Brasil. Plano de Dados Abertos (PDA) e as principais bases de dados da Receita Federal do Brasil. **RFB**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos>. Acesso em: 11 mar. 2023.

RIBEIRO, A.; FREIRE, E. J.; BARELLA, L. A. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 2, n.1, 2012. Disponível em <http://www.faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/91/html>. Acesso em: 15 out. 2022.

RIBEIRO, R. E. M.; MONTEIRO, L. F. S. **Gestão de Pequenos Negócios na Prática**. Teresina: *Kindle Direct Publishing*, 2022. *E-book*. 125 p. Disponível em: https://unifsa.com.br/site/wp-content/uploads/2022/05/E-book_Gestao_Pequenos_Negocios_Ribeiro_Monteiro_2022-1.pdf. Acesso em: 2 fev. 2024.

RIES, E. A **Startup Enxuta: Como os Empreendedores Atuais Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-sucedidas**. Tradução: Ivanir Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

RILIANDINI, P.; DIANTI, E. N.; HIDAYAH, S. R.; PERTIWI, D. *Improved logistics service quality for goods quality delivery services of companies using analytical hierarchy process*. **Journal of Soft Computing Exploration**, v. 2, n.1, p. 33-39, 2021. Disponível em: <https://shmpublisher.com/index.php/joscecx/article/view/21>. Acesso em: 9 fev. 2024.

ROCHA, K. F. L.; LIMA, M. S. A importância da educação financeira: empresas de pequeno e médio porte. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 6, p. 1462-1477, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10267/4179>. Acesso em 25 set. 2024.

RODRIGUES, A., BOWERS, J. *The role of system dynamics in project management*. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 4, p. 213-220, 1996. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0263786395000755>. Acesso em: Acesso em: 15 mar. 2023.

RODRIGUES, J. F. **Gestão financeira das micro e pequenas empresas do ramo da construção civil na cidade de cajazeiras**, 2023. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Civil) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Cajazeiras. Disponível em: [https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/2883/1/TCC%20Jonas%20Felex%20Rodrigo es.pdf](https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/2883/1/TCC%20Jonas%20Felex%20Rodrigo%20Rodrigues.pdf). Acesso em: 22 fev. 2024.

RODRIGUES, L.; MAQUES, D. Os impactos da utilização da tecnologia da informação na gestão das micro e pequenas empresas: o case da mais controle. **Gestão - Revista Científica**, v. 5, n. 2, 2023. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/3838>. Acesso em: 25 fev. 2024.

RODRIGUES, S. B. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

RODRIGUES, S. **Direito Civil - parte geral das obrigações**, vol. 2, 30. ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

ROMANO, R. T. O simples atraso na baixa do gravame por si só não caracteriza dano moral. *In: Jusbrasil. Direito Civil*. São Paulo, 12 jan. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-simples-atraso-na-baixa-do-gravame-por-si-so-nao-caracteriza-dano-moral/1400770135>. Acesso em: 17 jan. 2024.

ROSA, J. A.; OLINQUEVITCH, J. L. **De contador a consultor**. 2. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2008.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; & JORDAN, B. D.; LAMB, R. **Fundamentos de administração financeira**. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS S. F. **Learning in the field: An introduction to qualitative research**. 3rd ed. *Thousand Oaks*, CA: Sage Publications, 2011.

ROY, B.; BOUYSSOU, D. **Aide Multicritère à la Décision: Méthodes et Cas**. Economica: Paris, 1993.

ROYER, R. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma da Customização em Massa. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 30, 2010. **Anais...** São Paulo, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_119_775_15122.pdf. Acesso em: 15 out 2022.

RUSCHEL, M. E.; FREZZA, R.; UTZIG, M. J. S. O impacto do SPED na Contabilidade desafios e perspectivas do profissional contábil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. v. 10, n. 29, p. 9-26, 2011. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/download/1215/1149/2280#:~:text=Diante%20das%20premissas%20abordadas%2C%20percebe,das%20empresas%20obrigadas%20ao%20sistema>. Acesso em: 11 jul. 2022.

SAATY, T. L. *The analytic hierarchy process: what it is and how it is used. Mathematical Modelling*, v. 9, n. 3-5, p. 161-176, 1987. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0270025587904738>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SAATY, T. L. *Group decision making and the AHP. The analytic hierarchy process: Applications and studies*, p. 59-67, 1989. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-50244-6_4. Acesso em: 15 jul. 2024.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. Tradução: Wainer da Silveira e Silva, São Paulo: Makron Books, 1991.

SAATY, T. L. *That is not the analytic hierarchy process: what the ahp is and what it is not. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v. 6, n. 6. p. 324-335, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1360%28199711%296%3A6%3C324%3A%3AAID-MCDA167%3E3.0.CO%3B2-Q>. Acesso em: 1 mar. 2023.

SAATY, T. L.; PENIWATI, P. *Group Decision Making: Drawing out and Reconciling Differences*. RWS Publications: Pittsburgh, 2008.

SALEME, I.; OLIVEIRA, B. **Número de novas empresas aumenta 25% depois da pandemia**. *In: CNN Brasil*, São Paulo, 6 out. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/numero-de-novas-empresas-aumenta-25-depois-da-pandemia/>. Acesso em: 19 dez. 2022.

SALGADO, M. C. V. **Agregação Individual em decisão em grupo. Estudo de caso: avaliação da realização do voo tecnológico do veículo lançador de satélites VLS-1**. 2008. 155p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica) - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2008. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ITA_b66142186a4fe2de8c8c62e5d1ad1bbe. Acesso em: 12 jul. 2024.

SALOMON, V. A. P. Auxílio à Decisão para a Adoção de Políticas de Compras. **Revista Produto & Produção**. Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 01-08, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/1442>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A. **Comportamento do consumidor: Conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDELOWSKY, M. *Sample size in qualitative research*. **Research in nursing & health**, v. 18, n. 2, p. 179-183, 1995. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7899572/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V. O Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 49-73, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/fC46Nh3NFR4mdQ5FHn5KZch/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SANTOS, E. K. dos; KONZEN, J. A percepção dos escritórios de contabilidade do Vale do Paranhana/RS e de São Francisco de Paula/RS sobre a contabilidade digital. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 2, p. 101-130, 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1614>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SANTOS, F. F. **Análise de investimentos em AMT (Advanced Manufacturing Technology): uso de um modelo multicriterial – AHP (Analytic Hierarchy Process)**. 2008, 95. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/AMCN-8AGG38>. Acesso em: 2 mar. 2023.

SANTOS, I. M. da Silva; PAES, A. P.; LIMA, T. H. C. Adoção e uso da contabilidade digital: uma percepção de organizações contábeis. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 1, 2022. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/82100>. Acesso em 17 out. 2023.

SANTOS, K. J. R dos; GUARDA, R. M. Consequências do mal atendimento em lojas do comércio varejista em palmas – TO. **Revista Multidebates**, v. 2, n. 1, p. 274-295, 2018. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/download/81/71/>. Acesso em 12 jan. 2024.

SANTOS, R. F.; VIAGI, A. F. Uso do método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) para otimizar a cadeia de suprimentos durante o desenvolvimento integrado de produtos. In: Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2009. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00337_PCN85503.pdf. Acesso em: 27 out. 2022.

SANTOS, V. D., DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271>. Acesso em: 31 out 2022.

SANTOS, V.; BENNETT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 20, n. 71, p. 53-67, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49485/uso-dos-instrumentos-de-contabilidade-gerencial-em-pequenas-e-medias-empresas-e-seu-fornecimento-pelo-escritorio-de-contabilidade-/i/pt-br>. Acesso em: 6 set. 2022.

SARAIVA, J. Fintechs atraem quase US\$ 1 bi em 2019. In: **Valor Econômico**, São Paulo, 31 jan. 2020. Disponível em:

<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2020/01/31/fintechs-atraem-quase-us-1-bi-em-2019.ghtml>. Acesso em: 15 out 2022.

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**, vol. 47, n. 1, p. 25-48, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/BnCPJR3hzG8sBkfsdG8zXDd/abstract/?lang=pt>. Acesso: em 25 set. 2024.

SARIGÜL, S. S.; ORALHAN, B. *Digital Accounting and Gender Discrimination*. In: *IGI Global. Handbook of Research on Digital Violence and Discrimination Studies*. 2022, cap. 9, p. 185-205. Disponível em: <https://www.igi-global.com/chapter/digital-accounting-and-gender-discrimination/296085>. Acesso em: 11 fev. 2024.

SARTORELLI, L.; BIANCHINI, D. Decisões na Escolha de um Provedor de Serviços de Telecomunicações: Consultoria em um Estudo de Caso na Iniciação Científica. In: Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 40, 2012, Belém - PA. **Anais...** Belém - PA: Cobenge, 2012. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/cobenge/legado/arquivos/7/artigos/102842.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

SCHAPPO, B. H.; MARTINS, Z. B. A utilização de tecnologia na contabilidade: uma percepção de profissionais contábeis do estado de Santa Catarina. **Revista Contexto**, v. 22, n. 50, p. 2-15, 2022. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/118089>. Acesso em: 28 dez. 2023.

SCHIAVI, G. S.; BEHR, A.; DUARTE, R.G. Potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil: Estudo de caso com empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 48, p. 105-123, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/77767>. Acesso em 22 jan. 2023.

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; BEHR, A.; MAÇADA, A. C. G. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 381-405, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qkmSf89rrMgHDLsXHn5pHtK/?lang=pt>. Acesso em 22 jan. 2024.

SCHONBERGER, R. J.; KNOD JÚNIOR, E. M. **Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SCHONBLUM, P. M. W. M. A Teoria da Perda da Chance como Solução para o “se” Indenizável. **Revista da EMERJ**, v. 12, n. 48, p. 87-101, 2009. Disponível em https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista48/Revista48_87.pdf. Acesso em 17 jan. 2024.

SCHOR, J. Debatendo a economia do compartilhamento. In: ZANATTA, R. A. F. *et al.* (org.). **Economias do compartilhamento e o direito**. Curitiba: Juruá, 2017, parte 1, p. 21-40.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development*. Abington, England: Routledge, 2021.

SCOTT, W. *The impact technology is having on the accounting profession*. In: *It Plus Education. World conference on higher education*. Paris, 4 set. 2009. Disponível em:

<https://itpluseducation.blogspot.com/2009/09/impact-technology-is-having-on.html>. Acesso em: 8 mar. 2024.

SE RANKING. Contabilidade *Online*. **Organics Results**. Londres: *Se Ranking*, 2023. Disponível em: <https://online.seranking.com/research.keywords.html/organic?keyword=contabilidade%20online&source=br>. Acesso em 31 dez. 2023.

SEBOLD, M.; SCHAPPO, C.; PIONER, L. M.; PIONER, J. J. M. Evolução da contabilidade brasileira: do governo eletrônico ao sistema público de escrituração digital SPED. **Revista Enfoque e Reflexão Contábil**. Florianópolis, v. 31, n. 2, p. 23-32, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41490/evolucao-da-contabilidade-brasileira--do-govern---> Acesso em: em 11 jul. 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed., 2013. *E-book*. Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: Acesso em: 31 out 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In*: Painel regional: Baixada Fluminense I e II. **Observatório Sebrae/RJ**. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SebraePainel_BaixadaFluminense.pdf. Acesso em: 6 fev. 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MPE – Avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**, 2017a. Disponível em: Disponível em: https://portaldocomercio.org.br/publicacoes_posts/mpe-avancos-importantes-para-as-micro-e-pequenas-empresas-2017-2018/. Acesso em: 20 dez. 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In*: Referências Internacionais – Fintech. **Observatório Internacional Sebrae (OIS)**. Brasília, DF, 2017b. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/referencias-internacionais-fintech/#:~:text=O%20termo%20Fintech%20%C3%A9%20a,startups%20que%20oferecem%20servi%C3%A7os%20financeiros>. Acesso em: 15 out. 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características**, 2017c. Disponível em: <http://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In*: Sobrevivência das Empresas. **Agência Sebrae**. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf. Acesso em: 28 mar. 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In*: Números dos pequenos negócios. **Agência Sebrae**. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/biblioteca-estudos-pesquisas/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país. *In*: Galeria ASN. **Agência Sebrae de Notícias**, Brasília, DF, 8 abr. 2020c. Disponível em:

<https://agenciasebrae.com.br/arquivo/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Mercado e Vendas*. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 out. 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In: Cresce o número de brasileiros que querem ter um negócio próprio. Empreendedorismo*. São Paulo: SEBRAE, 2021b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/cresce-o-numero-de-brasileiros-que-querem-ter-um-negocio-proprio,d2301c51e4a5c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 31 out. 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In: Análise do CAGED. Relatório Sebrae CAGED agosto/2022*. Brasília, DF, 2022, 95 p. Disponível em https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Relatorio-Sebrae-Caged_Agosto-2022.pdf. Acesso em 17 jan. 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In: Empresas por porte e por natureza jurídica. Data MPE Brasil*. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/duque-de-caxias>. Acesso em: 24 fev. 2024.

SILVA, A. G.; ALMEIDA, N. S.; PEREIRA, S. T. A. Contabilidade 4.0: a tecnologia a favor dos contadores na era digital. *Revista Projetos Extensionistas*. Pará de Minas, v. 1, n. 1, p. 146-153, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/342>. Acesso em: 8 fev. 2024.

SILVA, B. Contabilidade Digital. *In: Isto é Dinheiro. Tecnologia*. São Paulo, 14 fev. 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/contabilidade-digital/>. Acesso em: 15 out 2022.

SILVA, B. R. da.; NASCIMENTO, C. F. L. do; LIMA, L. D. da. *Contabilidade Online: A evolução contábil e a geração de ferramentas para viabilizar a informação*, 2018, 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Inhumas/GO, 2018. Disponível em: <http://65.108.49.104/xmlui/handle/123456789/96>. Acesso em 17 out. 2023.

SILVA, D. J. C. da; MIRENDA, L. C.; FREIRE, D. R.; DOS ANDOS, L. C. M. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 7, n. 13, p. 89-106, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2010v7n13p89>. Acesso em: 22 fev. 2024.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

SILVA, M. S. *Utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: um estudo sobre a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas da Grande João Pessoa*. 2010. 118 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília - UnB. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/7351>. Acesso em: 6 set. 2022.

SILVA, P. A. G; ALVES, P. A. P. As novas tecnologias como veículo de transmissão da informação financeira. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 16 n. 27, p. 24-32, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/Xd88Lym4y8CnXxchV7nhJvB/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SILVA, P. R. Contabilidade *online* é recomendada a organizações com poucas obrigações. *In: Jornal do Comércio de Porto Alegre. Contabilidade online abre novas possibilidades de negócios*. Porto Alegre, 16 mai. 2018. Caderno Tecnologia. Disponível em: <https://www.crcrs.org.br/plenario/sintese/250518.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022

SILVA, R. P. da. 10 Dicas para Escolher um Escritório de Contabilidade. *In: Artigos. ContJet*. São Paulo, 19 dez. 2021 <https://www.contjet.com.br/10-dicas-escolher-escritorio-de-contabilidade/> 2022. Acesso em 15 dez. 2023.

SILVA, V. S. A Contabilidade como Ferramenta de Gestão para as Micro e Pequenas Empresas. **Revista Científica**. n. 2, v. 1, 2020. Disponível em: <https://www.revistacientificabssp.com.br/article/604bab79a95395475731eeb3>. Acesso em 3 nov.2022.

SLACK, N. J.; SINGH, G. *The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty and the Mediating Role of Customer Satisfaction*. **The TQM Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-558, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-07-2019-0187/full/html>. Acesso em: 14 jan. 2024.

SOBRINHO, J. Quanto custa a Gestão de tráfego pago? *In: Gestor de Tráfego. Gestão de Tráfego*. São Paulo, 18 ago. 2023. Disponível em: <https://www.gestor-de-trafego.com/quanto-custa-a-gestao-de-trafego-pago/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUTHERN CROSS UNIVERSITY. *In: Souther Cross University. Accounting in a digital world*. East Lismore: Australia, 16 sep. 2015. Disponível em: <https://online.scu.edu.au/blog/accounting-digital-world/>. Acesso: em 28 jan. 2024.

SOUZA, M. A de.; DIEHL, C. A. **Gestão de custos: Uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, R. A. R.; RIOS, R. P. Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque - SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2011. Disponível em: http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

STOILOV, I. A. **Innovation In technological start-ups: Korean start-up ecosystem**. *In: Universitat Autònoma de Barcelona. Degree: Business Administration and Management*. 2015. Disponível em: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/133856/TFG_iandreevstoilov.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

STOKLOSA, L. F. A nova Norma de contabilidade para microentidades. *In: Contábeis. Microentidades*. São Paulo, 19 jan. 2022. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/7205/a-nova-norma-de-contabilidade-para-microentidades/>. Acesso em: 31 out. 2022.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista RAUSP-e**, v1, n.1, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267715250>. Acesso em 20 jan. 2023

SUPER DECISIONS. *About superdecisions*. In **Creative Decisions Foundation**. Pittsburgh, PA, 2024. Disponível em: <https://www.superdecisions.com/about/>. Acesso em: 18 fev. 2024.

SZUSTER, N.; CARDODO, R. L.; SZUSTER, Fortunee R.; SZUSTER, Fernanda, R. **Contabilidade geral: introdução à Contabilidade Societária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2009/03/SATURACAO_EM_PESQUISA_QUALITATIVA_ESTIMATIVA_EMPIRICA_DE_DIMENSIONAMENTO.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.

THOMÉ, I. **Empresas de Serviços Contábeis: Estrutura e Funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TJDF - Tribunal de Justiça do Distrito Federal. **Responsabilidade objetiva do fornecedor**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/consultas/jurisprudencia/jurisprudencia-em-temas/cdc-na-visao-do-tjdft-1/responsabilidade-civil-no-cdc/responsabilidade-objetiva-do-fornecedor>. Acesso em: 17 jan. 2024.

TOMASZEWSK, R. A. A importância do pré-teste na construção de um repositório analítico. **La Salle - Revista de Educação, Ciência e Cultura**, v. 12, n. 2., 2007. Disponível em: https://revistas.unilasalle.edu.br/documentos/documentos/Educacao/V12_2_2007/09_Rochele_Andrade.pdf. Acesso em: 16 out. 2022.

TORRES, G. V.; GOUVEIA, T. M. de O. A.; KAMLOT, D. Avaliação da qualidade da prestação de serviços de contabilidade para micro e pequenas empresas do município do Rio de Janeiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, v. 24, n.3, p. 26-46, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/52257/0>. Acesso em 27 dez. 2023.

VAN DEN HONERT, R. C.; LOOTSMA, F. A. *Group preference aggregation in the multiplicative AHP The model of the group decision process and Pareto optimality*. **European Journal of Operational Research**, v. 96, n. 2, p. 363-370, 1997. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221795003452?via%3Dihub>. Acesso em: 15 jul. 2024.

VAN HORNE, J. C; WACHOWICZ, J. M. **Fundamentos de administración financiera**. 13. ed. Cidade do México: Pearson Educación, 2011.

VAZ, P. V. C.; ESPEJO, M. M. D. S. B. Do texto ao contexto: o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob a perspectiva teórica de Bakhtin. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 24, p. 31-41, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/69215/146307#info>. Acesso em: 31 out 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANA, F. D. A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. *In: Comunidade Sebrae. Vida de MEI*, 23 mar. 2022. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em 22 set. 2023.

VIEIRA, G. H. (2006), **Análise e comparação dos métodos de decisão multicritério AHP Clássico e Multiplicativo**. 2006. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica) - Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, SP, 2006.

VIEIRA, M. G. **A Ética na Profissão Contábil**. São Paulo: Thomson IOB, 2016.

VIEIRA, M. V. **Administração estratégica do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILELA, C. Contabilidade se adaptou a impactos da pandemia. *In: Informativo Tributário. Lopes Machado Auditores*. Rio de Janeiro, 3 mai. 2021. Disponível em: <https://www.lopesmachado.com/contabilidade-se-adaptou-impactos-da-pandemia/>. Acesso em 1 fev. 2024.

VINHOLI, M. C. Qualidade da prestação de serviços contábeis: a relevância da sua mensuração. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 21, p. e3315, 2022. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3315>. Acesso em: 3 jan. 2024.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas: Campinas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/download/10977/6250/18568>. Acesso em 10 fev. 2024.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008

WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2019.

WERNKE, R. Avaliação do resultado de produtos de pequena indústria considerando as despesas financeiras oriundas da duração do ciclo financeiro e da respectiva necessidade de capital de giro. **Revista Eletrônica Exacta**, v. 20, n. 4, p. 1062-1083, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/18754/9090>. Acesso em Acesso em 26 fev. 2024.

WING, M. J. **Como falar com seus clientes: o que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WU, W. H.; CHIANG, C. T.; LIN, C. T. Comparing the aggregation methods in the analytic hierarchy process when uniform distribution. *Business and Economics*, 2008

XAVIER, L. M.; CARRARO, W. B. W. H.; RODRIGUES, A. T. Indústria 4.0 e avanços tecnológicos da área contábil: perfil, percepções e expectativas dos profissionais. **ConTexto**, v. 20, n. 45, p. 34-50, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/211838/001114725.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 fev. 2024.

YUNUS, M., MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. *Journal Long Range Planning*, n. 43, p. 308-325, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109001290>. Acesso em 16 set. 2024.

YUSUF, M. B. *The impact of working capital management practice on firm profitability: An evidence from manufacturing firms in Istanbul Stock Exchange*. *Journal of International Social Research*, v. 12, n. 52, p. 1-15, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331409911_THE_IMPACT_OF_WORKING_CAPITAL_MANAGEMENT_PRACTICE_ON_FIRM_PROFITABILITY_AN_EVIDENCE_FROM_MANUFACTURING_FIRMS_IN_ISTANBUL_STOCK_EXCHANGE. Acesso em 26 fev. 2024.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de Planejamento e Controles Financeiros**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ZENONE, L. C. **CRM - Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS COM MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS - PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Prezado(a) empresário(a)

Sou Francisco Carlos Lorentz de Souza, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Em minha tese, orientada pelo Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva, tenho o objetivo de identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

As questões são bastante simples e objetivas, levando menos de 3 minutos para respondê-las.

Público-alvo da pesquisa:

- **Microempresas:** Faturamento anual até R\$ 360 mil (Lei Complementar nº 123/2006, art. 3º);
- **Pequenas empresas:** Faturamento anual acima de R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões (Lei Complementar nº 123/2006, art. 3º).

Observação: Microempreendedores (MEIs) e outras classificações de empresas não fazem parte do público-alvo desta pesquisa.

Esta pesquisa é puramente acadêmica e os dados são confidenciais e consistirá apenas no preenchimento deste questionário. Sua identidade será totalmente preservada e os dados serão analisados com os dados de outros gestores de micro e pequenas empresas para fins acadêmicos.

Espera-se que os resultados desse estudo auxiliem gestores de micro e pequenas empresas identifiquem a melhor escolha entre serviços de contabilidade *online* e escritório tradicional, para a gestão de seus negócios.

O projeto para a realização desta pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIGRANRIO – CEP/UNIGRANRIO, conforme Parecer nº 6.958.226, de 19 de julho de 2024, localizado na Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160 – CEP 25.071-202; telefone (21) 2672-7733; endereço eletrônico: cep@unigranrio.com.br.

Dúvidas e comentários poderão ser enviados para o e-mail: franciscolorentz@gmail.com (WhatsApp: 21 99311-2822).

Agradecemos muito pelo seu interesse em colaborar com a nossa pesquisa!

Cordialmente,

Francisco Carlos Lorentz de Souza, doutorando do PPGA-UNIGRANRIO
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva, professor doutor do PPGA-UNIGRANRIO

***Termo de Consentimento:** Considerando que fui informado(a) dos objetivos, da relevância do estudo proposto e de como será minha participação, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa.

Se você concorda com o termo de consentimento, por favor marque a opção abaixo:

Li e compreendi as condições acima e aceito participar da pesquisa.

Informações gerais sobre o perfil do gestor e da empresa

1. O(a) senhor(a) participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a sua empresa?

Sim

Não

2. O(a) senhor(a) é:

Proprietário(a)

Gerente

Sócio(a)-gerente

Outro: _____

3. Qual o porte de sua empresa?

Microempresa

Empresa de Pequeno Porte

4. Quem presta serviços contábeis à sua empresa?

Contador externo - escritório tradicional de contabilidade

Contador externo – empresa de contabilidade *online*

Contador interno

5. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua na área empresarial?

zero a 2 anos

2 a 5 anos

5 a 10 anos

mais de 10 anos

6. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?

zero a 2 anos

3 a 5 anos

- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

7. Qual o ramo de atuação da empresa?

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Outro

8. Qual o número de funcionários da empresa?

- até 9 funcionários
- de 10 a 49 funcionários
- de 20 a 99 funcionários
- Acima de 100 funcionários

9. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Pós-graduado (especialização)
- Mestrado / Doutorado

Informações sobre os critérios considerados ao contratar serviços de contabilidade para a empresa

10. Quais os principais critérios o(a) senhor(a) considera ao contratar um escritório de contabilidade (*online* ou tradicional)?

- Marque todas que se aplicam.
- Preço dos serviços
- Qualidade dos serviços
- Qualidade no atendimento
- Pontualidade na entrega dos serviços
- Nível de tecnologia do escritório
- Reputação e credibilidade

- () Relacionamento e comunicação
- () Conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista
- () Indicação de amigos
- () Outro _____

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Título da tese de doutorado: Tomada de decisão em micro e pequenas empresas de regiões emergentes: o método AHP na escolha entre contabilidade *online* e tradicional.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

Doutorando: Francisco Carlos Lorentz de Souza

Prezado(a) Empreendedor(a),

Sou aluno do Programa de Doutorado em Administração da UNIGRANRIO, onde estou desenvolvendo minha tese sobre aplicação da análise hierárquica – método AHP – na mensuração de critérios e alternativas em apoio ao processo decisório para micro e pequenas empresas de regiões emergentes, quanto à escolha entre serviços de contabilidade *online* e serviços de escritórios tradicionais de contabilidade.

Em razão de V.Sa. exercer a gestão de uma micro ou pequena empresa, solicito a sua colaboração na obtenção de dados necessários à pesquisa. O motivo de nosso contato com o(a) Sr(a) fez-se em razão de sua experiência, colocação profissional, conhecimento sobre o tema, dentre outros, que são relevantes para esta pesquisa.

O método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) permite a criação de uma estrutura hierárquica por meio de prioridades, podendo ser utilizado como apoio à tomada de decisão. Desta forma, o objetivo geral da tese será o de identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais. Esta pesquisa está sob a orientação do Professor Doutor Paulo Vitor Jordão da Gama Silva.

As informações colhidas serão analisadas e consolidadas com as de outros gestores de micro e pequenas empresas, que serão fonte para o método de análise hierárquica. O objetivo não é analisar se as respostas estarão certas ou erradas, mas sim levantar dados que serão tratados de forma quantitativa por meio de matrizes, conforme apresenta o método AHP. Saliento ainda que os dados específicos levantados de cada gestor serão sigilosos e não serão públicos. Quanto às conclusões desta pesquisa, estas sim serão disponibilizadas publicamente, como também o acesso à tese.

Atenciosamente

Francisco Carlos Lorentz de Souza
franciscolorentz@gmail.com
(21) 99311-2822 (celular e WhatsApp)

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome: _____

Município: _____

Bairro: _____

Data: ____/____/2024 Horário: _____

Forma de registro da entrevista: () remota () presencial

1. Qual a sua idade?
2. Qual é o seu sexo?
3. Qual o seu estado civil?
4. Qual é a sua formação acadêmica?
5. Você possui alguma pós-graduação? Se positivo em que área?
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial?
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
8. Qual a sua posição na empresa?
9. Qual o porte da empresa?
10. Qual o ramo de atuação da empresa?
11. Qual o número de funcionários da empresa?
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma?
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) () Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().

14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0								
QS		1,0							
QA			1,0						
PE				1,0					
NT					1,0				
RC						1,0			
RCO							1,0		
CL								1,0	
IA									1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO
PS	Preferência	Igual	1
		Moderada	3
		Forte	5
		Muito Forte	7
		Absoluta	9

Critérios	ET	Julgamento	CO
RCO	Preferência	Igual	1
		Moderada	3
		Forte	5
		Muito Forte	7
		Absoluta	9

QS	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
QA	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
PE	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
NT	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
RC	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	

CL	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
IA	ET	Julgamento	CO	
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(DE ACORDO COM AS NORMAS DA RESOLUÇÃO Nº 466/2012 E RESOLUÇÃO Nº 510/2016, DO CNS)

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÕES EMERGENTES: O MÉTODO AHP NA ESCOLHA ENTRE CONTABILIDADE *ONLINE* E TRADICIONAL**. Você foi selecionado em uma amostragem por conveniência e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição UNIGRANRIO. O objetivo deste estudo é o de identificar como o método AHP pode apoiar os gestores de MPEs em regiões emergentes a fazerem a melhor escolha entre os serviços prestados por empresas de contabilidade *online* e escritórios de contabilidade tradicionais.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em ser entrevistado, respondendo a um roteiro com perguntas fechadas e abertas em um ambiente virtual *online* ou presencial, de acordo com a sua disponibilidade.

Seguindo as resoluções 466/2012 e 510/2016, foi possível mapear riscos de origem psicológica: possibilidade de constrangimento ao responder o questionário, desconforto, cansaço, invasão de privacidade, discriminação e estigmatização por meio dos pesquisadores.

Para minimizar tais riscos, as perguntas dos questionários passaram por um pré-teste com o intuito de fazer perguntas que não gerem constrangimento aos respondentes, ou possam de alguma maneira fazer com que a participação seja desconfortável ao mesmo (se isso ocorrer, a pesquisa pode ser finalizada quando o respondente achar necessário).

As perguntas foram estimadas para um tempo que não gere cansaço para o respondente, sendo o mesmo avisado anteriormente do período aproximado para que possa se preparar tanto em disponibilidade quanto psicologicamente (caso o respondente esteja cansado ou não possa continuar, se for da sua vontade, um novo encontro poderá ser marcado).

Os pesquisadores aplicarão as entrevistas de forma imparcial, sem apontar aprovação ou desaprovção em relação as respostas do respondente para que ele se sinta à vontade em dizer o que pensa a respeito dos tópicos perguntados (caso o respondente não se sinta à vontade com

alguma reação dos pesquisadores e não queira mais continuar, a pesquisa será encerrada por solicitação do respondente).

Os benefícios relacionados com a sua participação são a flexibilidade de horário e comodidade em relação ao tipo de entrevista e contribuirá de forma significativa para esclarecer nossos questionamentos quanto aos objetivos.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, assim como consta no termo de consentimento e direito de imagens e depoimentos.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o(a) senhor(a), podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento com os pesquisadores responsáveis Paulo Vitor Jordão da Gama Silva ou responsável Francisco Carlos Lorentz de Souza, nos e-mails paulo.jordao@unigranrio.edu.br ou franciscolorentz@gmail.com, telefones (21) 98343-7721 ou (21) 99311-2822, respectivamente.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIGRANRIO – CEP/UNIGRANRIO, conforme Parecer nº 6.958.226, de 19 de julho de 2024, localizado na Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160 – CEP 25.071-202; telefone (21) 2672-7733; endereço eletrônico: cep@unigranrio.com.br.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2024.

Participante da pesquisa

Pesquisador Responsável

APÊNDICE D

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Francisco Carlos Lorentz de Souza, CPF 871.456.347-91, e-mail franciscolorentz@gmail.com, telefone para contato – ou (21) 99311-2822, do curso de Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO/Afya) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), declaro a _____, que os dados particulares e nomes dos entrevistados participantes na pesquisa para a tese em administração tendo o seguinte título: “Tomada de decisão em micro e pequenas empresas de regiões emergentes: o método AHP na escolha entre contabilidade *online* e tradicional” não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, sendo garantida a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim a sua privacidade.

Declaro também que é facultado ao entrevistado abandonar a sua participação na pesquisa julgar conveniente.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2024.

Pesquisador Responsável

APÊNDICE E

ENTREVISTAS

ENTREVISTADO Nº 01

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 35 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado.
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Administração.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo em que área? Não.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 12 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 10 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio e serviços
11. Qual o número de funcionários da empresa? Cinco.
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Na indicação do escritório adequado às necessidades do negócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escala	
Igual	
Moderada	
Forte	
Muito Forte	
Absoluta	

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/5	1/3	1/3	1/5	1/5	1/5	1
QS	5	1,0	1	1	3	3	1	1	3
QA	5	1	1,0	1	5	3	1	1	5
PE	3	1	1	1,0	5	3	1	1	3
NT	3	1/3	1/5	1/5	1,0	1	1/3	1/5	1/5
RC	5	1/3	1/3	1/3	1	1,0	1	1/5	1
RCO	5	1	1	1	5	1	1,0	1	5
CL	5	1	1	1	5	3	1	1,0	3
IA	1	1/3	1/5	1/3	5	1	1/5	1/3	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Como o meu negócio é pequeno e tem operações menos complexas, a contabilidade <i>online</i> até pode me atender neste critério, porque tem preço bem mais acessível.	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		x
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	A qualidade normalmente está associada ao preço que se paga. Quem paga mais barato pode ter problemas no futuro, eu tenho consciência disso. Por isso eu acho o escritório tradicional melhor nesse aspecto.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
QA	ET	Julgamento	CO	Tive experiências nos dois modelos e o escritório físico ganha nesse quesito.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

PE	ET	Julgamento		CO	Argumento Eu preciso de informações a tempo para tomar minhas decisões, seja qual for a modalidade de serviço. Não adianta ter uma boa relação com o escritório se ele não é pontual com as suas entregas, o que pode gerar atrasos no recolhimento de tributos e até problemas com o Fisco.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento Acredito que a contabilidade <i>online</i> tenha um nível de tecnologia superior.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7	x	
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento Não acho que precisamos ter um escritório reconhecido e com reputação. Às vezes um escritório mais simples, que nem é tão conhecido, mas que o contador é extremamente competente em termos de legislação, por exemplo, faz toda a diferença.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento Valorizo bastante o relacionamento com o escritório, e o escritório tradicional é melhor neste critério.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que um dos quesitos principais é ter um bom conhecimento da legislação. Neste critério, acredito que o nível de conhecimento seja o mesmo para ambos os tipos de contabilidade.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento Geralmente eu vou pela indicação de amigos, mas sobre a qualidade do serviço do escritório a gente só sabe depois que começa a trabalhar com ele, então poderia ser um ou outro modelo.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 02

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 41 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Casada
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Administração
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Não
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 21 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 7 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócia-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Empresa de pequeno porte.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 6
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Essa parte eu que resolvo.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/5	1/7	1/3	3	1/5	1/5	3
QS	5	1,0	1	1	3	5	1	1	7
QA	5	1	1,0	1	5	3	1	1	5
PE	7	1	1	1,0	3	3	1	1/7	5
NT	3	1/3	1/5	1/3	1,0	3	3	1/5	5
RC	1/3	1/5	1/3	1/3	1/3	1,0	1/7	1/5	1
RCO	5	1	1	1	1/3	7	1,0	1/5	5
CL	5	1	1	7	5	5	5	1,0	7
IA	1/3	1/7	1/5	1/5	1/5	1	1/5	1/7	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Mesmo a contabilidade <i>online</i> tendo um preço bem menor, o escritório convencional me atende melhor, mas neste critério a contabilidade <i>online</i> ganha com folga.	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		x
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		O escritório convencional normalmente tem uma equipe experiente e especializada, que presta um serviço mais personalizado.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

QA	ET	Julgamento		CO	Argumento Como há dificuldade de atendimento na contabilidade <i>online</i> , minha preferência é pelo escritório tradicional.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento A contabilidade <i>online</i> promete a agilidade na entrega devido à tecnologia empregada nos processos, mas o fator humano muitas vezes não contribui.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento A contabilidade <i>online</i> tem praticamente todos os seus processos baseados na tecnologia. A contabilidade tradicional, que também baseia os processos em grande parte na tecnologia, ainda conta com profissionais que ficam à disposição para um contato direto para dúvidas e orientações.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que um escritório com boa reputação e credibilidade terá essas características por prestar serviços de boa qualidade. Existem bons escritórios e escritórios ruins em ambas as modalidades, basta pesquisar e procurar pelo melhor, que atenda às nossas necessidades.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento Valorizo bastante o relacionamento com o escritório, e o escritório tradicional é muito melhor neste critério.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que um dos quesitos principais é ter um bom conhecimento da legislação. Neste critério, acredito que o nível de conhecimento seja o mesmo para ambos os tipos de contabilidade.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento Geralmente eu vou pela indicação de amigos, mas sobre a qualidade do serviço do escritório a gente só sabe depois que começa a trabalhar com ele, então pode ser um ou outro modelo.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 03

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 28 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Solteiro
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Contabilidade e Graduação em Recursos Humanos.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Departamento Pessoal.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 5 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 3 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 3
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Divido com o meu sócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/7	1/5	1/3	3	1/3	1/5	1/3
QS	5	1,0	1	1	5	5	3	1	5
QA	7	1	1,0	1	3	5	3	1	3
PE	5	1	1	1,0	3	3	3	1/3	5
NT	3	1/5	1/3	1/3	1,0	1	1/3	1	1/3
RC	1/3	1/5	1/5	1/3	1	1,0	1/3	1/3	1
RCO	3	1/3	1/3	1/3	3	3	1,0	1	3
CL	5	1	1	3	1	3	1	1,0	3
IA	3	1/5	1/3	1/5	3	1	1/3	1/3	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Considerando somente o preço, a contabilidade <i>online</i> tem a preferência, porque a diferença entre ela e a contabilidade tradicional é muito grande.	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		x
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Acho que a experiência e o conhecimento acumulados ao longo do tempo no escritório tradicional são melhores.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

QA	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
	x	Muito Forte	7	
	Absoluta	9		Na contabilidade tradicional existe o fator humano. Você consegue falar com alguém quando se precisa. O escritório <i>online</i> tem uma dificuldade e uma demora no atendimento, e isso traz problemas, porque se você precisar de uma resposta você não terá de imediato. Eu tive uma experiência ruim. Uma vez o escritório <i>online</i> informou que um mesmo funcionário poderia trabalhar nas minhas duas empresas e assinar a sua carteira por uma só. O Ministério do Trabalho “bateu” na empresa e me autuou, e fiquei esperando quatro dias para ser atendido pelo escritório.
PE	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
	x	Muito Forte	7	
	Absoluta	9		A pontualidade na entrega das guias e do serviço como um todo é fundamental para a empresa. Não adianta eu economizar no preço do serviço contratando uma empresa de contabilidade <i>online</i> e ter problemas com encargos, com multas, por uma prestação de serviço ruim. E isso pode acabar me gerando mais custos, porque o barato, às vezes, sai caro.
NT	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	x
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
	Absoluta	9		Hoje em dia o investimento em tecnologia é muito importante, porque traz respostas mais rápidas e eficientes. Dentro das minhas possibilidades financeiras, o escritório tradicional com o qual eu trabalho hoje, por exemplo, me responde de forma rápida, disponibiliza ferramentas para criar planejamento tributário, entre outras facilidades. Então, eu acho que não dá para desconsiderar esse critério. Mas, como o escritório <i>online</i> tem pouco fator humano, acredito que o investimento em tecnologia seja melhor. Acredito que um bom nível de tecnologia contribua para um bom serviço, mas é importante considerar que ela, por si só, não agrega se não tiver um contador competente que a utilize em prol da prestação de um bom serviço.
RC	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
	x	Forte	5	
		Muito Forte	7	
	Absoluta	9		Neste critério, sem dúvida, a preferência é forte pela contabilidade tradicional. Basta fazer uma busca no RECLAME AQUI e procurar por essas empresas de contabilidade <i>online</i> , e verá uma quantidade enorme de reclamações.
RCO	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
	x	Forte	5	
		Muito Forte	7	
	Absoluta	9		Neste critério eu prefiro o contabilidade tradicional, porque quando eu estiver precisando de uma assessoria financeira ou sobre tributos, ou resolver algum problema, vou ter alguém pronto para me ajudar, o que não acontece na contabilidade <i>online</i> , onde você contrata e recebe apenas o que você contratou.
CL	ET	Julgamento	CO	Argumento

	Preferência	Igual	1	Preferência	Neste critério ambas as modalidades deveriam ter o conhecimento sobre legislação necessário para atender às necessidades dos clientes, mas minha experiência com a contabilidade <i>online</i> me mostrou que ela “deixa a desejar”.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	A indicação pode estar relacionada com as necessidades de quem indicou, mas não para as minhas necessidades. Já tive experiências ruins com indicações.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

ENTREVISTADO Nº 04

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 41 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Casada
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Administração e Economia.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Mestrado em Administração.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 14 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 12 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócia-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 2
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Integralmente.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/3	1/7	1/3	7	1	1/7	1/5	1/5
QS	3	1,0	1	3	7	3	1	1	3
QA	7	1	1,0	3	9	5	3	1	5
PE	3	1/3	1/3	1,0	5	5	1/3	1/3	5
NT	1/7	1/7	1/9	1/5	1,0	1/5	1/9	1/7	1/5
RC	1	1/3	1/5	1/5	5	1,0	1/5	1/7	1/3
RCO	7	1	1/3	3	9	5	1,0	1	5
CL	5	1	1	3	7	7	1	1,0	7
IA	5	1/3	1/5	1/5	5	3	1/5	1/7	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Sendo este o único critério eu faria uma escolha moderada pela contabilidade <i>online</i> .	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		X
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	O escritório tradicional é melhor porque ele tem pessoas diretamente envolvidas na prestação do serviço ao cliente.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
		Moderada	3		
	X	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

QA	ET	Julgamento		CO	Argumento Sem dúvida o escritório físico, porque eu acho que o modo <i>online</i> “deixa muito a desejar” neste critério, principalmente naquilo que não se considera rotina, que é onde se precisa mais em questão de entendimento.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento A pontualidade na entrega no escritório <i>online</i> pode ter muita dependência de sistemas que, se falharem, podem causar atrasos e multas.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento O nível de tecnologia não é um critério muito importante para mim. Eu acredito que a contabilidade <i>online</i> tenha melhor tecnologia, mas isso não interferiria na minha escolha pelo escritório tradicional.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5	x	
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento A credibilidade ou o prestígio no mercado não tem tanta importância para mim. Não pago pelo nome, mas pelo serviço.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que dificilmente o escritório vai analisar questões internas dos clientes, tendo em vista a gama de obrigações acessórias existentes. Nesse caso, acho que o nível de relacionamento se dará em função dos serviços que foram contratados.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento Ambos os modelos têm o conhecimento da legislação, mas de nada adianta ter esse conhecimento e entregar as guias com atraso.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento Eu acho que a indicação de amigos é importante, mas só saberemos sobre a qualidade do serviço depois.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 05

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 34 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Casada
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Pedagogia
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em Gestão e Supervisão Escolar e Gestão Financeira
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 15 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 6 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Proprietária-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 6
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Participo da decisão junto com o gestor.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas		Escalas		Critérios	
ET	Escritório Tradicional	Igual	1	PS	Preço dos Serviços
CO	Contabilidade Online	Moderada	3	QS	Qualidade dos Serviços
		Forte	5	QA	Qualidade no Atendimento
		Muito Forte	7	PE	Pontualidade na entrega dos serviços
		Absoluta	9	NT	Nível de Tecnologia
				RC	Reputação e Credibilidade
				RCO	Relacionamento e Comunicação
				CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
				IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/5	1/5	3	1/3	1/7	1/7	1/3
QS	5	1,0	1/3	1	7	1	1	1/3	7
QA	5	3	1,0	1	5	5	3	1/3	3
PE	5	1	1	1,0	7	3	1	1	7
NT	1/3	1/7	1/5	1/7	1,0	1/3	1/7	1/7	1/5
RC	3	1	1/5	1/3	3	1,0	1/3	1/3	1/3
RCO	7	1	1/3	1	7	3	1,0	1	5
CL	7	3	3	1	7	3	1	1,0	5
IA	3	1/7	1/3	1/7	5	3	1/5	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento		CO	Argumento
PS	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu utilizava serviços de um escritório tradicional com um preço mais elevado, o qual fornecia um ótimo suporte de gestão e assessoria. Porém, tendo em vista a contenção de custos, decidi por um escritório tradicional com preço reduzido, que só atende minhas necessidades momentâneas, como gerar guias de impostos, resolver pendências com a prefeitura etc. Mesmo que a maioria dos serviços de contabilidade <i>online</i> ofereçam planos baratos, na verdade, eu não acredito que eles supram todas as minhas necessidades financeiras e contábeis com segurança.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

QS	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
	x	Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
	x	Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
PE	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
	x	Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
NT	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
RC	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
	x	Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
RCO	ET	Julgamento	CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência
		Moderada	3	
	x	Forte	5	

		Muito Forte	7		a dispensa de alguns funcionários, eles foram questionar isso na Justiça, que durante certo período houve reajuste salarial e a empresa não reajustou. E isso para mim acabou pesando muito também.
		Absoluta	9		
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu acho que a questão da legislação é um setor específico da contabilidade que tem que estar atualizado o tempo inteiro e ir passando esses <i>feedbacks</i> para os seus clientes. Eu por exemplo sou ME e tenho funcionários de categorias diferentes em minha empresa e preciso desse suporte. Eu acho que ambos os modelos de contabilidade têm o conhecimento da legislação, mas tenho mais segurança se eu puder ter alguém que possa conversar comigo pessoalmente, e o escritório tradicional me atende bem nisso.
		Moderada	3		
	X	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	<i>Preferência</i>	A indicação de amigos tem seu valor, mas é preciso verificar a reputação do escritório e os tipos de clientes que ele atende, porque o que pode ser bom para um amigo, pode não ser bom para mim. Eu gosto muito de trabalhar com as indicações, mas ainda assim eu vou pesquisar se é uma boa indicação, qual a credibilidade no mercado, que clientes o escritório já atendeu para poder pesar isso em cima de um valor para a contratação. Nesse caso, não vejo diferença entre a contabilidade tradicional e a contabilidade <i>online</i> .
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 06

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 45 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Casada
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Administração
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Não.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 21 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 49 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? sócia-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Empresa de pequeno porte.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 10
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Participo da decisão junto com o sócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online* - SIM (), NÃO (); ou tradicional - SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1
QS	5	1,0	1	1	5	3	1	1/3	3
QA	3	3	1,0	3	5	3	1/3	1/3	3
PE	5	1	1/3	1,0	5	3	1	1/3	5
NT	3	1/5	1/5	1/5	1,0	1/3	1/7	1/7	1/3
RC	5	1/3	1/3	1/3	3	1,0	1/3	1/5	1
RCO	3	1	3	1	7	3	1,0	1/3	3
CL	5	3	3	3	7	5	3	1,0	7
IA	1	1/3	1/3	1/5	3	1	1/3	1/7	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento
PS	Preferência	Igual	1	O preço da contabilidade <i>online</i> é muito inferior ao da contabilidade tradicional. Acredito que isso aconteça porque ela trabalhe com menos custos, principalmente com relação a pessoal. Assim, quem mais sofre são os clientes, que acabam tendo dificuldades para resolver seus problemas, porque nem sempre é a mesma pessoa que sempre te atende.
	x	Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
QS	ET	Julgamento	CO	Se eu tiver que escolher entre um escritório que seja mais barato, mas que não me dê a assistência que eu preciso, eu prefiro pagar mais caro pelo serviço.
	Preferência	Igual	1	
		Moderada	3	
	x	Forte	5	
		Muito Forte	7	
	Absoluta	9		
QA	ET	Julgamento	CO	No escritório convencional, quando há uma reclamação a gente tem com quem conversar. Para o
	Preferência	Igual	1	
		Moderada	3	

	x	Forte	5		empresário o fator humano conta muito. Fazer um contato telefônico, poder marcar uma reunião para conversar pessoalmente, isso é um referencial muito grande.
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A automação é um dos pontos fortes da contabilidade <i>online</i> para que entregue os seus serviços em tempo real, mas nem sempre isso acontece por causa do fator humano que opera tudo isso.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	O nível de tecnologia te ajuda a automatizar a rotina, com isso vem a qualidade no serviço. A tecnologia contribui para a pontualidade do serviço, pois os serviços são realizados com maior velocidade e isso garante o tempo de entrega. Neste critério eu acho que a contabilidade <i>online</i> está na frente, pela sua própria natureza.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7	x	
		Absoluta	9		
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Acho que temos que ter muito cuidado ao contratar uma contabilidade <i>online</i> , pode até ter boas empresas, mas basta procurar no RECLAME AQUI que encontramos muitas reclamações.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Não sei se o escritório não tinha capacidade ou se foi excesso de clientes por contador, só sei que o escritório não deu conta.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Acho que pode faltar para a contabilidade <i>online</i> a profundidade de conhecimento local específico dos clientes, que escritórios tradicionais têm, e isso é essencial para não termos problemas, principalmente com a fiscalização.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Em princípio, a gente acaba escutando a indicação de amigos, mas a importância da qualidade dos serviços é bem maior, porque nem toda indicação é válida para a gente, o que pode ser bom para um, pode não ser para outro. Para mim a escolha teria a mesma importância, porque um amigo me indicaria um escritório com boa reputação.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

ENTREVISTADO Nº 07

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 66 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Ciências Contábeis.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Doutorado em Administração e Mestre em Contabilidade.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 25 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 24 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Proprietário e gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 6
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Eu decido a respeito da contabilidade.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escala	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/3	1/5	1/7	1	1/5	1/5	1/9	1/3
QS	3	1,0	1	1	7	3	1	1	1
QA	5	1	1,0	1	5	1	1	1	3
PE	7	1	1	1,0	5	5	5	1	3
NT	1	1/7	1/5	1/5	1,0	1/5	1/5	1/5	1/3
RC	5	1/3	1	1/5	5	1,0	1/3	1/3	3
RCO	5	1	1	1/5	5	3	1,0	1/3	3
CL	9	1	1	1	5	3	3	1,0	5
IA	3	1	1/3	1/3	3	1/3	1/3	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Mesmo pagando mais caro, prefiro a contabilidade tradicional, tendo em vista a experiência negativa com o Fisco que eu tive por causa da contabilidade <i>online</i> , em função do pouco conhecimento de legislação que eles tinham.	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		A falta de interação pessoal na contabilidade <i>online</i> foi um ponto negativo para mim.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		A escolha pelo escritório tradicional nessa questão de qualidade no atendimento é forte, porque eu prefiro um
		Moderada	3		

	x	Forte	5		atendimento personalizado, de forma mais humanizada. O escritório precisa atender bem e a qualidade da entrega tem que ser boa.
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A entrega dos serviços nos prazos é essencial, principalmente os trabalhistas e fiscais. Não consigo ver a coisa funcionando se esse critério falhar.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Pela minha experiência, eu acho que o nível de tecnologia de ambos os modelos seja semelhante, tendendo de forma moderada para a contabilidade <i>online</i> .
		Moderada	3	x	
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Eu acho que, independentemente da reputação e da credibilidade, o escritório precisa ter pontualidade na entrega dos serviços e um bom atendimento.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Pela minha experiência, o relacionamento e comunicação é o fraco da contabilidade <i>online</i> .
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Conhecimento da legislação é extremamente importante. Uma vez escolhi o escritório <i>online</i> em função do preço e tive problemas com o Fisco, pois o contador tinha pouco conhecimento de legislação.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A indicação de amigos vai me trazer uma experiência que ele já teve com o escritório. É uma referência importante. No meu caso, busco indicação de escritórios tradicionais.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 08

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 63 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Ciência da Computação.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em Tecnologia de Banco de Dados.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 15 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 9 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio administrador.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? zero
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? De forma integral.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/7	1/5	1/3	1	1/5	1/5	1/5	1/3
QS	7	1,0	1	1	3	1	1	1	5
QA	5	1	1,0	1/3	5	3	1	1/3	1
PE	3	1	3	1,0	3	3	1/3	1	3
NT	1	1/3	1/5	1/3	1,0	1/5	1/3	1/3	1/3
RC	5	1	1/3	1/3	5	1,0	1/3	1	5
RCO	5	1	1	3	3	3	1,0	1	3
CL	5	1	3	1	3	1	1	1,0	3
IA	3	1/5	1	1/3	3	1/5	1/3	1/3	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento
PS	Preferência	Igual	1	A conjunção de preço com qualidade é o ideal, mas independentemente do preço, eu prefiro o escritório tradicional, porque eu preciso ter alguém do outro lado para falar comigo, tirar minhas dúvidas etc.
	x	Moderada	3	
		Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
QS	Preferência	Igual	1	A qualidade do serviço é muito importante para que eu não tenha problemas futuros com órgãos de fiscalização. Se a qualidade do serviço não for boa, isso pode implicar até em prejuízos para o negócio. O escritório tradicional é preferido para mim neste critério.
		Moderada	3	
	x	Forte	5	
		Muito Forte	7	
		Absoluta	9	
QA	Preferência	Igual	1	Em termos de qualidade, a entrega do serviço e de seu resultado têm que estar de acordo com aquilo que eu espero. Quanto ao atendimento, o escritório tem que estar apto a trazer soluções aos problemas que eu
		Moderada	3	
	x	Forte	5	

		Muito Forte	7		apresente. Nesse caso, o escritório convencional me traz mais confiança.
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Neste critério minha escolha é pelo escritório convencional. A falta de pontualidade na entrega dos serviços pode acarretar uma série de problemas de gestão e, principalmente, junto ao Fisco. A qualidade na entrega do serviço e o seu resultado têm que estar de acordo com aquilo que eu espero e no tempo certo.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu acho que, no modelo de contabilidade <i>online</i> , a tecnologia oferece uma facilidade na troca de dados e informações entre contador e cliente, no entanto eu ainda tenho uma insegurança em relação aos documentos que são inseridos por nós na plataforma, porque aumenta a nossa responsabilidade ao anexar os documentos fiscais, e o contador fica isento disso. Qualquer erro básico fica por nossa conta.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A relação de confiança que é muito importante. No meu caso, por exemplo, eu fiz a opção pelo escritório convencional atual pelo fato de uma boa recomendação, e no decorrer do tempo tivemos uma relação que foi ganhando a minha confiança pela qualidade das entregas. Se eu fosse trocar de escritório de contabilidade a reputação seria essencial.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Apesar de eu ser da área de tecnologia, acredito que o relacionamento na contabilidade <i>online</i> não substitui a interação que eu tenho com o escritório tradicional, de poder ser atendido por uma pessoa, de conversar cara a cara. Disso, eu não abro mão.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	O conhecimento da legislação contábil, fiscal e trabalhista é fundamental. Se o escritório, seja ele <i>online</i> ou tradicional, não tiver um bom conhecimento da legislação, isso comprometerá todos os demais critérios.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	O que é importante na indicação de amigos? É buscar alguma forma de entender como eles estão satisfeitos com o trabalho dos escritórios. Já há, pelos menos, 50% de chance de não fazer uso do RECLAME AQUI. Mas, desconsiderando os demais critérios, a importância da indicação de amigos seria moderada para um escritório tradicional.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 09

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 52 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado
4. Qual é a sua formação acadêmica? 2º Grau completo
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Não.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 25 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 20 anos
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 3
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Em conformidade com a minha sócia.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/7	1/5	1/3	1/3	1/5	1/5	1/3	1
QS	7	1,0	1	3	5	3	3	1	3
QA	5	1	1,0	1	3	3	1	1	5
PE	3	1/3	1	1,0	5	5	3	1	7
NT	3	1/5	1/3	1/5	1,0	1/3	1/3	1/3	3
RC	5	1/3	1/3	1/5	3	1,0	1/5	1/3	1
RCO	5	1/3	1	1/3	3	5	1,0	1/3	3
CL	3	1	1	1	3	3	3	1,0	5
IA	1	1/3	1/5	1/7	1/3	1	1/3	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	O preço em si, apesar de ser maior na contabilidade tradicional, acho justo, mas tendo em vista a minha demanda por serviços contábeis na ocasião, a contabilidade <i>online</i> me atendeu.	
		Moderada	3		
		Forte	5		x
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Dependendo da questão financeira da empresa, o critério preço pode influenciar, mas a qualidade dos serviços prestados é muito importante. Minha experiência com a contabilidade <i>online</i> não foi das melhores, mas acabou me atendendo no momento que eu precisei, porque eu tenho algum conhecimento sobre contabilidade.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

QA	ET	Julgamento		CO	Argumento A falta de atendimento personalizado é um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas de contabilidade <i>online</i> , por isso nesse caso minha preferência é pelo escritório tradicional.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento O atraso no envio da documentação fiscal é um problema que pode resultar em multas e até mesmo em ações legais contra a empresa.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento Se o escritório tem um bom nível tecnológico, ele tem condições de prestar um serviço com qualidade. O nível de tecnologia é muito importante porque a maioria dos processos de trabalho estão digitalizados. Nos dias de hoje a tecnologia da informação possui uma importância fundamental, uma vez que está totalmente integrada às atividades diárias das empresas através de programas que cuidam das obrigações acessórias da área contábil. Acho que, nesse caso a contabilidade <i>online</i> seja melhor nesse critério.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5	x	
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que não adianta eu ir pelo nome do escritório, como já aconteceu comigo uma vez. O contador cobrou caro pelo serviço em função da sua reputação, mas o serviço era deficiente. Na ocasião precisamos dos últimos cinco anos do Balanço e ele não tinha. Acho isso é muito relativo, porque a conta contabilidade <i>online</i> tem um preço muito menor em relação à contabilidade tradicional, mas nem sempre a credibilidade do escritório vai condizer com o que o ele irá me entregar. Então, eu vejo o preço, por um tempo, e vejo como o escritório está me servindo. Não vou pela reputação porque o nome do escritório às vezes não condiz com a realidade.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento Você não consegue falar com ninguém na contabilidade <i>online</i> . Não tem um telefone disponível para pegar informação com alguém.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento Acho que o escritório tradicional tem melhor conhecimento das legislações referentes à localização
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	Forte	5			

		Muito Forte	7		da minha empresa. Um contador <i>online</i> pode ter esse conhecimento, mas de forma geral.
		Absoluta	9		
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Pode até ser útil em algumas situações, mas não dou muita importância.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

ENTREVISTADO Nº 10

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 49 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino.
3. Qual o seu estado civil? Casado.
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Ciências Contábeis e em Administração.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em Gestão de Custos, em Gestão de Patrimônio, e em Gestão de Impostos.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 25 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 14 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços
11. Qual o número de funcionários da empresa? 2
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Compartilho as decisões com o outro sócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) () Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) (x) Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x), NÃO (); ou tradicional? SIM (x); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/5	1/5	1
QS	5	1,0	1	1	3	3	3	1/3	5
QA	5	1	1,0	1	3	1/3	1	1/3	3
PE	3	1	1	1,0	7	3	3	1	5
NT	3	1/3	1/3	1/7	1,0	1	1/3	1	5
RC	3	1/3	3	1/3	1	1,0	1/3	1/5	5
RCO	5	1/3	1	1/3	3	3	1,0	1/3	5
CL	5	3	3	1	1	5	3	1,0	5
IA	1	1/5	1/3	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Eu tenho muitos colegas empresários que veem o contador como um custo adicional, mas para mim, ter um bom contador que possa me atender quando eu precisar é uma necessidade para a empresa, porque ele pode ajudar a obter economias de custos e evitar problemas com o Fisco.	
		Moderada	3		
		Forte	5		x
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Há variação na qualidade dos serviços entre diversos escritórios tradicionais e deve-se buscar aquele que faça um atendimento personalizado. No caso dos escritórios <i>online</i> , que tem pouco contato humano, a qualidade pode variar entre os serviços oferecidos, dependendo do pacote escolhido.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Minha experiência como empresário por todos esses anos me mostrou que a ausência de uma comunicação direta com o contador pode dificultar a compreensão
		Moderada	3		

	x	Forte	5		das nossas necessidades. Na contabilidade <i>online</i> muitas vezes nem mesmo o nome do contador é conhecido. Acho que a falta de contato humano e a impersonalidade podem resultar em dificuldades na prestação de um serviço de qualidade adequado e específico a cada cliente.
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Uma de minhas principais preocupações é a pontualidade no envio de informações ao Portal do eSocial, e isso depende muito da eficiência do escritório de contabilidade.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	A tecnologia é muito importante nos dias de hoje para os negócios, e isso vale para ambos os modelos. O escritório de contabilidade precisa se manter atualizado e acompanhar as inovações tecnológicas, principalmente em relação à legislação tributária, trabalhista etc.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	O escritório que tem uma boa conduta presta um serviço com boa qualidade, e isso é importante porque prestadores de serviços respeitados tem maior peso no mercado. Muitas empresas de contabilidade <i>online</i> pecam nesse critério.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Acho que a contabilidade <i>online</i> muitas vezes não consegue estabelecer uma relação de confiança devido à sua natureza impessoal e distância. Por outro lado, os contadores tradicionais trabalham em escritórios físicos e contam com uma equipe qualificada que permite que a gente se sinta apoiado e seguro no tratamento de assuntos financeiros mais problemáticos.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Acho que esse critério vale para ambas as modalidades, mas acho que o escritório tradicional tenha um aprofundamento maior, principalmente no que se refere às leis locais.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Se é indicação de um escritório com tempo e reputação no mercado, dá até para levar em consideração, mas com relação à qualidade dos serviços, nem sempre se pode confiar nessas indicações.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

ENTREVISTADO Nº 11

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 37 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Casada
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Contabilidade e em Administração.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em direito empresarial.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 12 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 10 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócia-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 4
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Integralmente.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1/5	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	3
QS	5	1,0	1	1	3	3	3	1	7
QA	5	1	1,0	1/3	3	3	1	1	3
PE	3	1	3	1,0	3	3	3	1	5
NT	3	1/3	1/3	1/3	1,0	1/3	1/3	1/3	1
RC	5	1/3	1/3	1/3	3	1,0	1/3	1/3	1
RCO	3	1/3	1	1/3	3	3	1,0	1/3	5
CL	5	1	1	1	3	3	3	1,0	5
IA	1/7	1/5	1/3	1/5	1	1	1/5	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Não vou pelo preço, mas sim pelo que o escritório possa me proporcionar em termos de qualidade e atendimento.	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Não posso dizer que a preferência pela qualidade do serviço é absoluta porque não posso pagar qualquer valor por ela, tenho que ter um certo equilíbrio, mas para mim a qualidade do serviço prestado pela contabilidade tradicional é superior.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Os escritórios tradicionais oferecem um atendimento diferenciado com contato pessoal, que pode ser via
	Moderada	3			

	x	Forte	5		aplicativos ou chamadas no celular. Isso ajuda muito no negócio, pois traz soluções personalizadas para as minhas necessidades.
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A pontualidade na entrega é extremamente importante. O escritório pode até me atender mal, mas tem que, pelo menos, me entregar as guias de impostos e outros documentos nos prazos. Meu contador presencial nunca me deixou na mão.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Acho que os escritórios <i>online</i> utilizam tecnologias avançadas, mas isso requer também que o cliente esteja confortável com o uso de toda essa tecnologia.
		Moderada	3		
		Forte	5	x	
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	O comportamento do escritório e a forma como os clientes são tratados tornaram-se preocupações importantes para os clientes, que agora procuram prestadores de serviços com respeito no mercado. Atualmente vemos muitas reclamações em relação à contabilidade <i>online</i> em sites como o RECLAME AQUI, por exemplo, e isso é muito importante para dar um caminho na hora da escolha.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu vejo a contabilidade <i>online</i> como um modelo padronizado, que sacrifica a personalização e a atenção pessoal. E isso pode resultar em uma falta de compreensão das minhas necessidades específicas.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	O conhecimento da legislação é fundamental. Para se manter competitivo no mercado, é fundamental que o escritório e sua equipe se mantenham atualizados, principalmente no que diz respeito à adesão às normas contábeis e tributárias principalmente, entre outras tarefas relacionadas. Acho que ambas as modalidades estejam bem-preparadas nesse critério.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A indicação de amigos é muito importante na contabilidade. Já tive experiências com escritórios e posso dizer que as opiniões e sugestões compartilhadas por amigos, referentes às suas experiências, influenciaram fortemente as minhas decisões, principalmente quanto a escritórios tradicionais.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 12

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 41 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Administração e em Arquitetura.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Não.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 19 anos.
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 32 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Comércio e indústria.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 8
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Dou conhecimento a minha sócia, mas eu é que administro essa parte.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas		Escalas		Critérios	
ET	Escritório Tradicional	Igual	1	PS	Preço dos Serviços
CO	Contabilidade Online	Moderada	3	QS	Qualidade dos Serviços
		Forte	5	QA	Qualidade no Atendimento
		Muito Forte	7	PE	Pontualidade na entrega dos serviços
		Absoluta	9	NT	Nível de Tecnologia
				RC	Reputação e Credibilidade
				RCO	Relacionamento e Comunicação
				CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
				IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/7	1/5	1/5	1	1/3	1/5	1/5	1/3
QS	7	1,0	3	1	7	5	1	1	5
QA	5	1/3	1,0	3	5	1	1/3	1/3	3
PE	5	1	1/3	1,0	5	3	1	1	7
NT	1	1/7	1/5	1/5	1,0	1	1/5	1/3	1/3
RC	3	1/5	1	1/3	1	1,0	1/7	1/3	1
RCO	5	1	3	1	5	7	1,0	1/3	3
CL	5	1	3	1	3	3	3	1,0	5
IA	3	1/5	1/3	1/7	3	1	1/3	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Mesmo sendo mais caro, minha preferência é pelo escritório tradicional. Se minha empresa fosse menor, com um volume muito menor na parte contábil e eu precisasse de uma orientação ou outra de vez em quando, talvez a contabilidade <i>online</i> me atendesse.	
	X	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Uma vez eu consultei no e-cac (Receita Federal) e vi que existiam pendências fiscais registradas na minha empresa, porém não recebia nenhum aviso de pendência pela plataforma <i>online</i> . Tentei entrar em contato com a empresa várias vezes, mas não obtive retorno nem suporte por parte deles.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	X	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Acho que falta profissionalismo. Precisa ficar cobrando semanalmente por respostas, e eu dependo muito da
		Moderada	3		

		Forte	5		contabilidade. Acaba que o único prejudicado somos nós, que pagamos pelo serviço e não recebemos o combinado.
	x	Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu confio muito mais no escritório tradicional, porque eu preciso ter as guias de impostos e os relatórios no prazo que eu preciso, se não, eu perco o prazo, pago multas. Também preciso das informações no tempo certo para tomar decisões sobre a empresa.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	O nível de tecnologia é um critério que não faz diferença nenhuma na hora de escolher um escritório, porque eu acho que o escritório de contabilidade precisa ter um nível básico de tecnologia para prestar um bom serviço.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A credibilidade é mais importante, mas acho que também temos que considerar outras coisas, às vezes a empresa indicada por alguém pode ser nova, e aí não ter o nome reconhecido no mercado, isso vale tanto para a contabilidade <i>online</i> quanto para a tradicional.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Minha experiência com uma empresa de contabilidade <i>online</i> me mostrou que eles não respeitam o relacionamento como cliente. Elas só se mexem quando fazemos reclamações, e ainda assim muitas vezes as respostas são divergentes e informam pendências que já foram solucionadas.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
x	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Já tivemos vários problemas relacionados à legislação, com a empresa anterior que prestava serviços de contabilidade <i>online</i> , e aí precisamos mudar de escritório, um tradicional.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	A indicação é uma coisa tão relativa. O que é bom para um pode não ser bom para o outro. Se é indicação de um escritório com tempo e reputação no mercado, dá até para levar em consideração, mas com relação à qualidade dos serviços, nem sempre se pode confiar em indicação de amigos, porque só saberemos isso como tempo. Acho que nesse critério, eu confio mais na indicação de algo mais tradicional.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 13

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 62 anos.
2. Qual é o seu sexo? Feminino
3. Qual o seu estado civil? Viúva.
4. Qual é a sua formação acadêmica? Graduação em Serviço Social.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em Gestão de Pessoas, em Responsabilidade Social, em Gestão e em Elaboração de Projetos.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 18 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 9 anos
8. Qual a sua posição na empresa? Sócia-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Empresa de pequeno porte.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 34
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Em conjunto com o outro sócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/5	1	1/3	3	1/3	1/5	1/5	1
QS	5	1,0	1	1	3	1	1	1	3
QA	1	1	1,0	1	5	1	1	1	3
PE	3	1	1	1,0	5	1	1	1	3
NT	1/3	1/3	1/5	1/5	1,0	1/5	1/5	1/7	1
RC	3	1	1	1	5	1,0	1	1/3	1
RCO	5	1	1	1	5	1	1,0	1	3
CL	5	1	1	1	7	3	1	1,0	1
IA	1	1/3	1/3	1/3	1	1	1/3	1	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento		CO	Argumento
PS	Preferência	Igual	1	Preferência	Eu acho que preço é importante, mas de nada adiante ter um bom preço e apresentar um trabalho de qualidade ruim. No entanto, eu escolho o serviço de qualidade nivelando com o que eu possa pagar ou não, independentemente do modelo de escritório.
		Moderada	3		
		Forte	5	x	
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Se o escritório não tiver um bom conhecimento da legislação, conseqüentemente a qualidade do serviço será insuficiente.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
QA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		

	x	Forte	5		Eu acredito que a contabilidade <i>online</i> tenha uma equipe para a execução dos trabalhos, mas o contato pessoal com os contadores é limitado.
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Neste critério eu espero que, quando o escritório tradicional ou <i>online</i> cobre por um serviço, ele seja entregue no prazo esperado, mesmo que o escritório se proponha a cobrar mais barato.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Apesar de eu não conhecer muito sobre tecnologia, eu espero que o escritório a tenha para que possa me atender adequadamente.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Sendo um escritório de boa reputação, espera-se que ele entregue um serviço com qualidade.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1	Preferência	Para mim, poder ter um encontro com um contador, mesmo que seja de forma remota, traz uma relação de confiança em relação ao serviço prestado.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1	Preferência	O conhecimento da legislação é o ponto mais importante. Minha empresa passou por um problema por falta de conhecimento da legislação, por ocasião do escritório anterior, que era <i>online</i> , e isso fez com que tivéssemos que pagar uma multa de R\$ 12.000,00, por falta de uma declaração que tinha que ser entregue à Receita Federal em meses anteriores.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Acho que um amigo dificilmente indicará um escritório que não tenha boa reputação.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

ENTREVISTADO Nº 14

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 34 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Solteiro
4. Qual é a sua formação acadêmica? (escolaridade) Graduação em Administração
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Não.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 10 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 7 anos.
8. Qual a sua posição na empresa? Sócio-gerente.
9. Qual o porte da empresa? Microempresa.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 5
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim. Compartilho as decisões com o outro sócio.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/7	1/5	1/7	1	1/7	1/3	1/7	1/3
QS	7	1,0	5	1	5	5	1	1	1
QA	5	1/5	1,0	1/3	7	1	1	1/3	1
PE	7	1	3	1,0	3	3	1	1/3	5
NT	1	1/5	1/7	1/3	1,0	1/5	1/5	1/7	1/5
RC	7	1/5	1	1/3	5	1,0	1	1/5	1
RCO	3	1	1	1	5	1	1,0	1	3
CL	7	1	3	3	7	5	1	1,0	5
IA	3	1	1	1/5	5	1	1/3	1/5	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	A contabilidade <i>online</i> geralmente é mais em conta, dependendo do plano contratado. Considerando apenas este critério, eu optaria por ela.	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		x
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	A entrega de um serviço com qualidade é fundamental. Pela minha experiência, optaria pelo escritório tradicional.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			

QA	ET	Julgamento		CO	Argumento A qualidade do atendimento é muito importante, pois precisamos de um bom suporte de pessoas que estejam a nossa disposição quando precisamos delas, e isso eu tenho no escritório tradicional. Se eu recebo um serviço de boa qualidade, eu terei menos o que perguntar, não necessitando tanto de atendimento para sanar dúvidas, por exemplo.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento Pela minha experiência, o escritório convencional tem maior controle em relação a prazos e entregas.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento A tecnologia de um escritório de contabilidade, independentemente da modalidade, otimiza todo o processo. Assim, entendo que, nesse caso, haverá qualidade e pontualidade no serviço dele, desde que os operadores de toda essa tecnologia tenham a competência para tal e tenham um bom conhecimento sobre legislação como um todo. A qualidade do serviço ainda depende muito do fator humano, mais até do que a tecnologia. A tecnologia é boa se for conduzida com qualidade. Se você colocar um funcionário com uma boa planilha em mãos e ele for dedicado, ele irá entregar um serviço tão bom quanto um sistema de contas.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3	x	
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento A reputação pesa bastante na minha escolha, porque antes de você conhecer a qualidade do serviço, você vai pela reputação do escritório.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento Eu acho a troca com o escritório de fundamental importância, porque as orientações recebidas são fundamentais para sanar as dúvidas e dar um andamento melhor na gestão financeira da empresa. Não adianta ter um preço mais em conta e não ter um serviço qualificado.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento Para que seja entregue um serviço com qualidade é fundamental que os profissionais do escritório de ambas as modalidades tenham um ótimo conhecimento da legislação fiscal e trabalhista, pois quase todo o trabalho se baseia em legislação.
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

		Absoluta	9		Se há um bom conhecimento da legislação, eu espero que haja um bom atendimento para poder tirar as minhas dúvidas.
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento Considero a indicação de amigos mais importante do que o preço cobrado pelo escritório. No meu caso, antes do contador atual, eu contratei um contador <i>online</i> “às cegas” e tive um série de problemas. O meu contador atual foi por indicação e está atendendo bem às minha necessidades no negócio, com um serviço bem melhor do que eu tinha antes.
	Preferência	Igual	1	Preferência	
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		

ENTREVISTADO Nº 15

Forma de registro da entrevista: (x) remota () presencial

1. Qual a sua idade? 45 anos.
2. Qual é o seu sexo? Masculino
3. Qual o seu estado civil? Casado
4. Qual é a sua formação acadêmica? (escolaridade) Graduação em Ciências Contábeis e em Direito.
5. Você possui alguma especialização? Se positivo, em que área? Pós-graduação em Direito Tributário.
6. Há quanto tempo você atua na área empresarial? 12 anos
7. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento? 2 anos
8. Qual a sua posição na empresa? Proprietário e gerente.
9. Qual o porte da empresa? Empresa de pequeno porte.
10. Qual o ramo de atuação da empresa? Serviços.
11. Qual o número de funcionários da empresa? 45
12. Você participa das decisões sobre a escolha de serviços de contabilidade para a empresa?
Se SIM, de que forma? Sim, de forma integral.
13. Qual a modalidade de serviços contábeis utilizada pela empresa?
 - a) (x) Contador externo – escritório tradicional de contabilidade. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (x); NÃO ().
 - b) () Contador externo – empresa de contabilidade *online*. Já utilizou contabilidade tradicional? SIM (); NÃO ().
 - c) () Contador interno. Já utilizou contabilidade *online*? SIM (), NÃO (); ou tradicional? SIM (); NÃO ().
14. Considerando situações em que você tenha o poder de escolha do modo no qual os serviços de contabilidade são contratados, faça o seu julgamento para os fatores apresentados:

Alternativas	
ET	Escritório Tradicional
CO	Contabilidade Online

Escalas	
Igual	1
Moderada	3
Forte	5
Muito Forte	7
Absoluta	9

Critérios	
PS	Preço dos Serviços
QS	Qualidade dos Serviços
QA	Qualidade no Atendimento
PE	Pontualidade na entrega dos serviços
NT	Nível de Tecnologia
RC	Reputação e Credibilidade
RCO	Relacionamento e Comunicação
CL	Conhecimento da Legislação Fiscal
IA	Indicação de Amigos

a) Matriz de comparação paritária ou matriz de julgamentos, para identificar a importância dos critérios:

Critérios	PS	QS	QA	PE	NT	RC	RCO	CL	IA
PS	1,0	1/7	1/7	1/3	1	1	1/7	1/5	1/3
QS	7	1,0	3	3	7	5	1	1	3
QA	7	1/3	1,0	1/3	5	3	1	1/3	3
PE	3	1/3	3	1,0	3	3	3	1/3	3
NT	1	1/7	1/5	1/3	1,0	1/3	1/5	1/5	1/3
RC	1	1/5	1/3	1/3	3	1,0	1/3	1/5	1
RCO	7	1	1	1/3	5	3	1,0	1	5
CL	5	1	3	3	5	5	1	1,0	3
IA	3	1/3	1/3	1/3	3	1	1/5	1/3	1,0

b) Matriz de comparação das alternativas pareadas, segundo cada critério:

Critérios	ET	Julgamento	CO	Argumento	
PS	Preferência	Igual	1	Entendo que numa visão macro, ambos os modelos têm o mesmo grau de importância. A gente vai basilar nossa necessidade com relação ao preço para a tomada de decisão.	
		Moderada	3		
		Forte	5		X
		Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
QS	ET	Julgamento	CO	A ideia que temos é que a contabilidade <i>online</i> utiliza sistemas automatizados para aumentar a eficiência dos serviços, mas acho que a experiência e conhecimento técnico dos contadores de escritórios tradicionais podem garantir serviços com mais qualidade.	
	Preferência	Igual	1		Preferência
	X	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
QA	ET	Julgamento	CO	Argumento	
	Preferência	Igual	1		Preferência

		Moderada	3		A qualidade do atendimento tem uma importância muito forte e vejo isso no escritório tradicional. Quando os problemas ocorrem é a hora que o empresário entende o valor que tem uma bom atendimento e uma boa prestação de serviço independentemente do preço.
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
		Absoluta	9		
PE	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Teve uma ocasião na qual encerrei o meu contrato com a empresa de contabilidade <i>online</i> e ela não encerrou a parte contábil por meses, atrasando todo o meu processo contábil.
		Moderada	3		
		Forte	5		
	x	Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
NT	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Eu entendo que o que é cobrado por um ou outro modelo, está de acordo com o nível de tecnologia oferecido pelo escritório. Não vejo diferença entre um e outro.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RC	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Na contabilidade tradicional o histórico e o renome da empresa no mercado local podem ser verificados. Para quem deseja trabalhar com contabilidade <i>online</i> , basta acessar o RECLAME AQUI e verificar a reputação das empresas, que não é muito boa.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
RCO	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Tive problemas com a falta de um bom relacionamento com o escritório de contabilidade anterior. Não ocasião o faturamento da minha empresa ultrapassou o limite de ME para EPP, e só fui saber disso quatro meses depois. O contador simplesmente não me falou no momento oportuno, e isso comprometeu o meu planejamento.
		Moderada	3		
	x	Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
CL	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	<i>Igual</i>	<i>1</i>	Preferência	Para mim, ambos têm a mesma importância, porque se o escritório não tem um bom conhecimento da legislação não prestará um serviço de boa qualidade. O escritório não poderá me atender bem se não souber do que está falando, principalmente quando se trata de legislação.
		Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			
IA	ET	Julgamento		CO	Argumento
	Preferência	Igual	1	Preferência	Acho que as experiências e avaliações de amigos que já utilizam um serviço, seja tradicional ou <i>online</i> , podem ser um bom indicativo da qualidade do escritório. Eu particularmente prefiro compartilhar experiências com empresas que atendem pelo modelo tradicional.
	x	Moderada	3		
		Forte	5		
		Muito Forte	7		
	Absoluta	9			