

TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÕES EMERGENTES: O MÉTODO AHP NA ESCOLHA ENTRE CONTABILIDADE ONLINE E TRADICIONAL COM ENFOQUE NAS POLÍTICAS SOCIAIS

Francisco Carlos Lorentz de Souza

Doutor em Administração
Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM)

Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

Doutor em Administração
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Resumo

A contabilidade apresenta-se como recurso indispensável para micro e pequenas empresas (MPEs), pois melhora a tomada de decisões, a transparência e o desempenho organizacional. Entretanto, diversas MPEs em regiões emergentes, enfrentam barreiras como baixa educação financeira, acesso restrito a crédito e políticas públicas fragmentadas, o que contribui para elevadas taxas de mortalidade empresarial. Este artigo emprega uma abordagem indutiva e empírica, com método exploratório-descritivo com o objetivo de identificar como o método *Analytic Hierarchy Process* (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, a fim de apresentar uma nova abordagem sobre o empreendedorismo em MPEs dessas regiões e ampliar seus estudos, priorizando os impactos sobre políticas sociais voltadas ao desenvolvimento inclusivo. Utilizaram-se dados primários coletados junto a 15 gestores de MPEs de Duque de Caxias/RJ, aplicando-se questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam preferência pela contabilidade tradicional (73,6 %), destacando critérios como conhecimento da legislação (40 %) e suporte consultivo (27 %). 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. Portanto, conclui-se que programas públicos que incentivem parcerias entre escritórios contábeis e MPEs, integrados a educação financeira continuada, podem ampliar a formalização, a geração de empregos e a equidade territorial. Pesquisas futuras podem expandir a aplicação do método para microempreendedores individuais (MEIs) e outras regiões, permitindo análises comparativas.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; AHP; Contabilidade Online; Políticas Sociais; Regiões Emergentes.

1 INTRODUÇÃO

As organizações na "era da informação" vivenciam um fluxo acelerado de dados, tornando processos mais produtivos e eficientes (Chaves, Assunção, Santos, & Silva, 2020). Escritórios de contabilidade acompanham essa digitalização, promovendo mais agilidade e contribuindo para a tomada de decisão empresarial (Bhimani & Willcocks, 2014). Esse setor passou por transformações semelhantes às de serviços disruptivos, como a Uber, alterando a forma tradicional de prestação de serviços contábeis (Schor, 2017).

A atuação das MPEs no desenvolvimento sustentável da economia do Brasil é um fato comprovado e conhecido (Costa, Silva, & Oliveira, 2020). Segundo estudos do SEBRAE e outros organismos ligados à área econômica no Brasil, elas representam parcela expressiva do

tecido socioeconômico brasileiro, respondendo por mais de 99 % dos empreendimentos formais, 30 % do PIB e cerca de 55 % dos empregos formais (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2020). Embora constituam instrumento de dinamização econômica e inclusão social, a taxa de mortalidade desses negócios ainda é elevada, sobretudo nos primeiros cinco anos de operação (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020), especialmente em regiões emergentes.

Entre os fatores determinantes, destacam-se dificuldades de gestão financeira, ausência de planejamento contábil e a desarticulação de políticas públicas de apoio. A informação contábil é essencial para a administração empresarial, mas ainda subutilizada por pequenos empreendedores (Padoveze, 2010). A ausência de suporte contábil adequado, a falta de gestão nos negócios ou uma tomada de decisão sem ter conhecimento da real situação financeira, patrimonial e econômica são consideradas como principais causas da alta taxa de mortalidade das MPEs. 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 dessas empresas.

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, Bennert, Figueiredo, & Beuren, 2018).

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.

Nesse contexto, a escolha do serviço contábil – online ou tradicional – tornou-se decisão estratégica para o gestor de MPEs. Plataformas digitais oferecem custos reduzidos, automação e acesso remoto, enquanto escritórios tradicionais proporcionam atendimento presencial e suporte consultivo. A definição influencia não apenas a conformidade fiscal, mas também a qualidade das informações para tomada de decisão e a interação do negócio com programas governamentais.

A digitalização da contabilidade ganhou força com a pandemia da Covid-19, acelerando a adoção de serviços online, que reduzem custos e burocracia (Vilela, 2021). No entanto, muitos gestores de MPEs ainda resistem a essa transição, seja por desconhecimento ou insegurança (Martins, 2022; Silva, 2018). A contabilidade online representa uma alternativa econômica e eficiente, mas a decisão entre ela e a contabilidade tradicional exige critérios claros (Schiavi, Behr, & Duarte, 2021). Nesta circunstância, o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) se destaca como ferramenta capaz de estruturar decisões complexas, permitindo a avaliação comparativa de alternativas contábeis (Saaty, 1997; Azevedo, Meza, Vianna, & Vianna, 2014). A aplicação do AHP auxilia os gestores de MPEs a ponderar fatores como custo, confiabilidade e suporte, garantindo uma escolha fundamentada (Gomes & Lins, 1999).

Diante disso, este estudo investiga como o método AHP pode apoiar gestores de MPEs em regiões emergentes na escolha entre contabilidade online e tradicional. Os objetivos específicos incluem identificar critérios relevantes, hierarquizar opções contábeis e analisar percepções dos gestores sobre as vantagens e desvantagens de cada modelo.

O estudo se justifica pela necessidade de ferramentas que otimizem a tomada de decisão empresarial, especialmente em ambientes emergentes, onde a falta de infraestrutura e desigualdades socioeconômicas limitam o acesso à contabilidade e à gestão estratégica (Hart, 2003; Degen, 2008). A pesquisa foi conduzida com gestores de MPEs do município de Duque

de Caxias, na Baixada Fluminense, região relevante pelo seu dinamismo econômico e elevado número de microempreendedores (SEBRAE, 2016).

A estrutura deste artigo compreende a introdução, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 MPES e desenvolvimento socioeconômico

A literatura sobre desenvolvimento econômico destaca as MPes como motores de crescimento endógeno, capazes de gerar empregos locais, diversificar a base produtiva e atenuar disparidades regionais (Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine, 2005). Iniciar e administrar novos negócios é essencial para economias dinâmicas, impulsionando empregos, renda e inovação (*Global Entrepreneurship Monitor* [GEM], 2022). Empreender envolve a criação e gestão de negócios, podendo ser motivado por diferentes fatores, como oportunidade ou necessidade (Hill & Shay, 2022).

Em termos de emprego, as MPes são fundamentais. Em 2022, criaram 71,7% dos 1,85 milhão de empregos gerados no Brasil (SEBRAE, 2022). Isso reforça seu papel estratégico na economia e a relevância da Lei Complementar nº 123/2006, que fortalece sua competitividade (Melles, 2022).

No Brasil, micro e pequenas empresas, classificadas como MEI, ME e EPP, representam 90% das empresas e 30% do PIB (IBGE, 2020). Sua adaptabilidade permite rápida resposta às demandas do mercado e à inovação tecnológica (Antonik, 2016), mas apesar de caracterizam-se por rápido crescimento econômico, em regiões emergentes elas enfrentam desafios estruturais como infraestrutura precária e elevada informalidade. Contudo, nessas regiões essas empresas operam como ponte entre a economia formal e segmentos vulneráveis da população, contribuindo para a redução da pobreza (Khanna & Palepu, 2010).

Nesse contexto, as MPes exercem papel crucial, pois têm potencial para alavancar renda, emprego e inclusão produtiva, gerando efeitos multiplicadores sobre políticas públicas locais (Holtz-Eakin & Kao, 2003). Por outro lado, conforme argumentam os autores, o ambiente institucional dessas regiões frequentemente apresenta lacunas de governança, escassez de crédito e complexidade tributária, fatores que impactam negativamente o ciclo de vida dessas empresas.

Pesquisas recentes indicam que políticas públicas integradas — combinando crédito subsidiado, capacitação gerencial e simplificação fiscal — podem elevar em até 25% a taxa de sobrevivência das MPes (Santos *et al.*, 2018). Investir no fortalecimento dessas empresas, portanto, constitui uma estratégia relevante para mitigação das desigualdades sociais e territoriais. Entretanto, políticas mal implementadas podem limitar esses benefícios, especialmente em regiões com alta informalidade (Farole, Rodriguez-Pose, & Storper, 2010).

A formalização e a educação financeira surgem, assim, como estratégias eficazes para fomentar o crescimento sustentável das MPes (Loayza, Servén, & Sugawara, 2009). A educação financeira auxilia gestores na organização financeira, no planejamento estratégico e na tomada de decisões mais assertivas (FANTIN, 2020). Além disso, o conhecimento financeiro reduz riscos, melhora negociações com fornecedores e facilita o acesso a crédito responsável (Rocha & Lima, 2023).

A compreensão da informação contábil também fortalece a competitividade das empresas, tornando-as mais preparadas para atender às exigências formais do mercado (Demirgüç-Kunt, Klapper, & Singer, 2017), além de permitir ao gestor monitorar custos, precificar produtos e planejar investimentos (Callado & Mello, 2018). Todavia, pesquisas

apontam que cerca de 60% dos microempresários brasileiros não compreendem demonstrações contábeis básicas (Klapper, Lusardi, & Panos, 2013).

Em conformidade com o Serasa Experian (2024), os negócios de menor porte apresentam maior propensão à inadimplência, uma vez que, na maioria das vezes, operam com fluxo de caixa limitado e não dispõem de reservas financeiras suficientes para lidar com situações emergenciais. Além disso, é comum que essas empresas sejam administradas por empreendedores iniciantes, que ainda não alcançaram estabilidade financeira no mercado e, por isso, acabam se endividando com mais facilidade.

Diante desse cenário, torna-se evidente a importância de manter um controle econômico eficiente. Para que isso ocorra, é fundamental que os proprietários de pequenos negócios se adaptem continuamente, adotando boas práticas de gestão, como o planejamento financeiro, o investimento em educação financeira e, quando necessário, a renegociação de dívidas. Essas medidas são essenciais para promover a sustentabilidade e a saúde financeira da empresa ao longo do tempo.

De acordo com Santos *et al.* (2018), é fundamental existir políticas públicas que promovam formação contábil e acesso a sistemas digitais podem elevar a qualidade das decisões empresariais e, por consequência, os indicadores sociais regionais. Políticas públicas bem estruturadas, aliadas à educação financeira e ao uso adequado da contabilidade, formam um ciclo virtuoso para o fortalecimento das MPEs em regiões emergentes. Incentivos governamentais devem priorizar a formalização, a capacitação dos gestores e o acesso ao crédito, promovendo um ambiente institucional mais favorável ao desenvolvimento desses empreendimentos (Klapper, Lusardi, & Panos, 2013).

2.2 Contabilidade tradicional versus online

O crescimento das pequenas empresas gerou demanda por ferramentas contábeis que auxiliam na gestão e tomada de decisões (Callado & Mello, 2018). A contabilidade é essencial para registrar e analisar dados financeiros, fornecendo informações fundamentais para a sustentabilidade dos negócios, independentemente da obrigatoriedade legal (Iudicibus & Marion, 2017; Silva, 2020).

Assim, a contabilidade assume papel crucial na gestão e sustentabilidade das MPEs, indo além do cumprimento legal para se tornar ferramenta estratégica (Marion, 2022). A contabilidade tradicional evoluiu para uma função estratégica essencial à gestão das MPEs (Borges & Miranda, 2011). A introdução do Simples Nacional, a automação de processos, o SPED e a adoção das normas IFRS impulsionaram a contabilidade *online*, exigindo adaptação tecnológica e capacitação profissional. Nesse contexto, a contabilidade *online* se destaca ao integrar tecnologia, normas e gestão, promovendo a sustentabilidade e o crescimento das MPEs no cenário brasileiro.

Ferreira (2020) acrescenta que a migração de serviços contábeis para ambientes *online* acompanha a expansão da transformação digital. Modelos baseados em nuvem reduzem custos transacionais, automatizam lançamentos e rotinas fiscais e disponibilizam relatórios em tempo real. Contudo, levantamentos mostram resistência entre gestores que valorizam aconselhamento face a face, especialmente em decisões tributárias complexas (Martins, 2022).

Schiavi, Behr e Duarte (2021) identificaram que o principal ponto de atrito reside na percepção de valor: enquanto plataformas *online* enfatizam eficiência operacional, com serviços automatizados, menor custo e maior agilidade, mas com menos interação pessoal, empresas tradicionais capitalizam confiança e *expertise*. Para Ferreira (2020), escritórios tradicionais, embora mais onerosos, têm atendimento presencial, personalizado e oferecem serviços consultivos, atributos valorizados por empreendedores sem formação contábil. Tal

dualidade transforma-se em desafio para políticas que pretendem digitalizar a burocracia sem comprometer a inclusão.

2.3 O método *analytic hierarchy process* (AHP)

A resistência de muitos gestores em tomar decisões frequentemente decorre da ausência de técnicas adequadas de avaliação e justificativa. Segundo Kengpol e O'Brien (2001), métodos eficazes de tomada de decisão devem identificar alternativas, avaliá-las e selecionar a melhor opção. Lachtermacher (2016) complementa que, diante de alternativas conflitantes, o gestor pode optar entre a intuição ou o uso de modelos racionais que simulam cenários, reduzindo a subjetividade e aumentando a chance de acerto. Para Andrade (2004, p.2), decisão é “um curso de ação escolhido pela pessoa, como o meio mais efetivo à sua disposição, para alcançar os objetivos pretendidos”. Martins (2020) destaca que as técnicas variam conforme o problema e o tipo de decisão. A construção de um modelo decisório, etapa essencial do processo, deve refletir a realidade do problema para ser eficaz, funcionando como um processador de informações que orienta a decisão (Andrade, 2004; Costa, 2005).

O AHP 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 & Mello, 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).

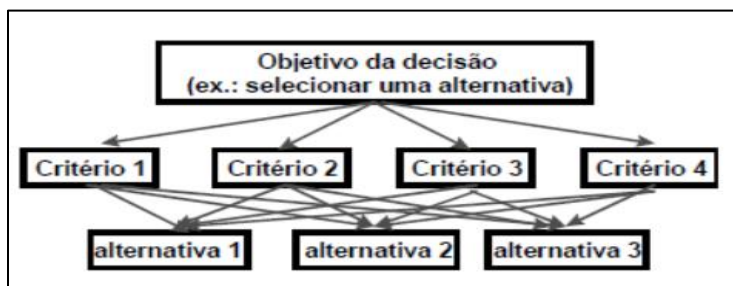
Para uma correta definição dos critérios, as seguintes regras devem ser obedecidas (Roy & Bouyssou, 1993):

- 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.

Para Kroenke e Hein (2011) 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 (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, conforme pode ser observado no esquema apresentado na Figura 1.

Figura 1: Estrutura de decisão hierárquica em três níveis.



Fonte: Salomon (2002, p.3).

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.

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. Na Figura 2, 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.

Figura 2: 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 (A é igual a B).
3	Importância moderada ou fraca de um sobre o outro	O primeiro fator é moderadamente preferível ao segundo fator (A é um pouco melhor que B).
5	Essencial ou forte importância	O primeiro fator é fortemente preferível ao segundo fator (A é mais importante que B).
7	Importância muito forte	O primeiro fator é fortemente a muito fortemente preferível ao segundo fator (A é muito mais importante que B).
9	Importância demonstrada ou extrema importância	O primeiro fator é extremamente preferível ao segundo fator (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) e Cruz, Barreto e Fontanillas (2014).

3. Normalização e 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. Sartorelli e Bianchini (2012) mencionam que, ao aplicar a escala de intensidade de importância de comparação, 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 na Figura 3.

Figura 3: 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.

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). Em seguida serão avaliados os critérios à luz do foco principal, 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

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). Estudos que aplicam AHP em microempresas têm verificado sua utilidade na seleção de fornecedores, priorização de investimentos e escolha de tecnologias (Vargas, Gomes, & Goulart, 2023). No âmbito contábil, a técnica ainda é incipiente, o que reforça a relevância deste trabalho.

3 METODOLOGIA

A metodologia consiste em práticas sistemáticas voltadas à obtenção de conhecimento (Gil, 2019; Vergara, 2016), com o método científico permitindo alcançar objetivos, detectar erros e fundamentar decisões (Marconi & Lakatos, 2021). Esta pesquisa utiliza o método indutivo e abordagem empírica, baseada em observações e experimentações (Martins & Theóphilo, 2016). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória-descritiva: a exploratória visa ampliar o conhecimento e formular hipóteses (Martins, 2002), enquanto a descritiva retrata características de populações e fenômenos (Beuren, 2006).

A abordagem é mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para aprofundar a análise (Creswell, 2013). A parte quantitativa mensura dados estatisticamente, e a qualitativa analisa significados e experiências (Flick, 2004), permitindo inferências e interpretações (Santos & Viagi, 2009). A população é composta por gestores de MPEs de Duque de Caxias/RJ, município caracterizado por forte base industrial e elevado índice de vulnerabilidade social e a amostragem foi não probabilística por conveniência (Fávero & Belfiore, 2017), com critério de saturação para determinar o número de entrevistados (Minayo, 2017). Assim, optou-se por uma amostra intencional composta por 15 gestores de MPEs daquele município.

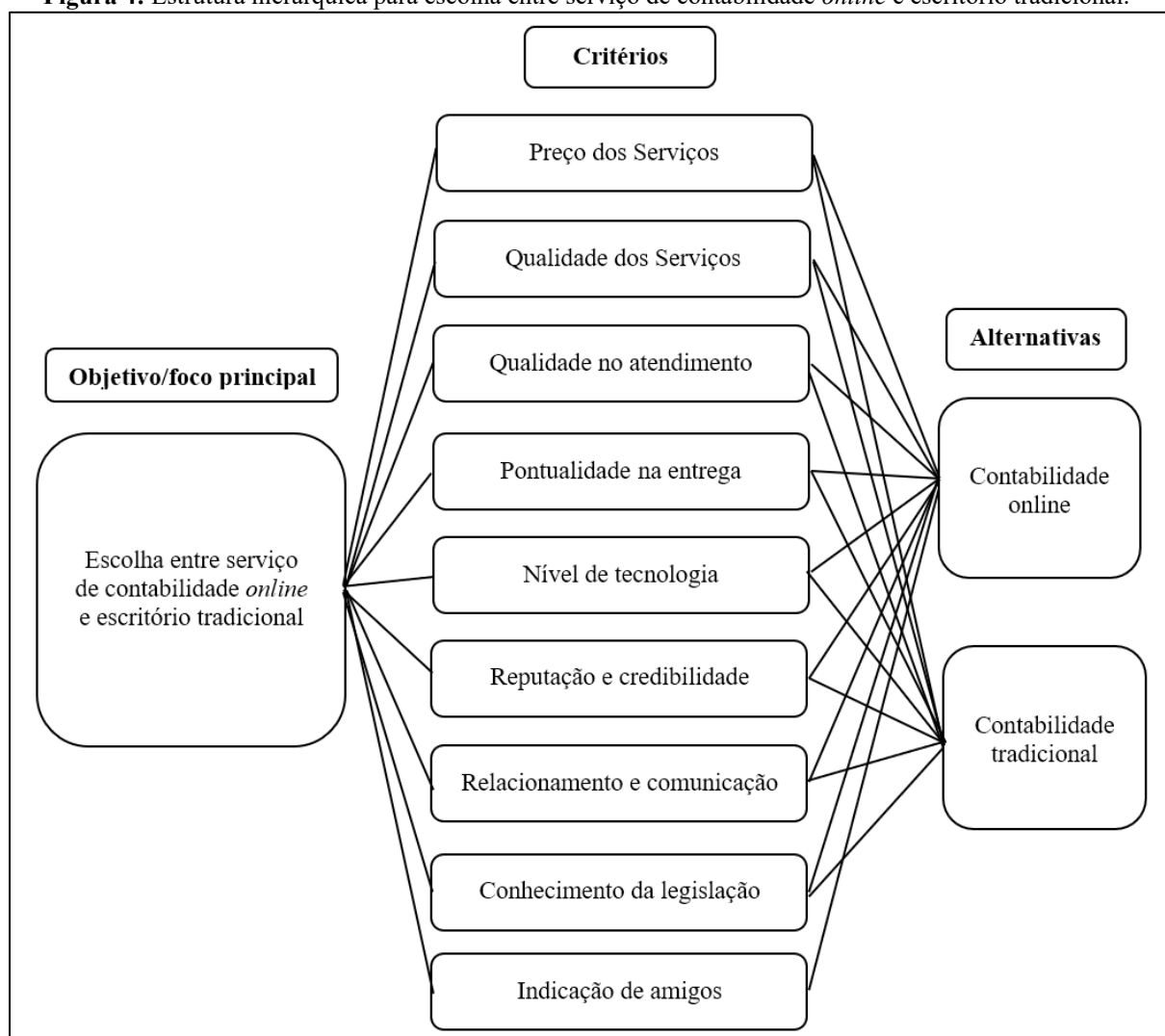
A pesquisa foi realizada em três fases: levantamento bibliográfico, aplicação de questionário online e entrevistas semiestruturadas. Os instrumentos foram validados por pré-teste (GIL, 2019), e os dados foram coletados via aplicativos de mensagens e redes sociais, enquanto as entrevistas foram conduzidas remotamente via Google Meet.

O método AHP foi escolhido para este estudo, 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.

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).

Os critérios decisórios identificados para a análise hierárquica desta pesquisa, a partir de consulta via redes sociais a micro e pequenos empresários, foram os principais elementos que influenciam na tomada de decisão entre as alternativas disponíveis. Para hierarquizar esses critérios entre contabilidade online e tradicional, utilizou-se o método AHP (Saaty, 1991), permitindo comparações entre alternativas (Gomes & Mello, 2000). As matrizes foram processadas no software livre *Super Decisions*, calculando-se vetores de prioridade, índices de consistência e ranking final das alternativas.

Para triangulação, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas seguindo Bardin (2015), categorizando menções a iniciativas de políticas sociais, barreiras institucionais e benefícios percebidos. A validade interna foi assegurada por revisão por pares e teste-piloto do questionário.

A pesquisa apresenta limitações quanto à generalização dos resultados por ter sido realizada em um único município. Além disso, identificou-se escassez de material empírico e bibliográfico sobre o processo decisório de gestores de micro e pequenas empresas na escolha de serviços contábeis, dificultando a fundamentação para a execução desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do AHP revelou preferência média de 73,6% pela contabilidade tradicional, contra 26,4% pela online, principalmente devido à confiança no atendimento presencial e à percepção de maior segurança dos dados. O critério mais relevante foi conhecimento da legislação (40%), seguido por qualidade do serviço (27%). Fatores como preço e nível de tecnologia tiveram peso marginal, desmistificando a ideia de que escolhas de MPEs seriam guiadas estritamente por custo. Os achados corroboram estudos que destacam a importância de orientação consultiva e confiança no prestador de serviço contábil.

A análise de sensibilidade indicou que, para gestores com familiaridade em sistemas digitais, o peso de flexibilidade tecnológica duplicou, aproximando o valor global das duas alternativas (online e tradicional). Esse achado corrobora Martins (2022), que ressalta a capacidade de usar, compreender e avaliar informações e tecnologias digitais de forma eficaz e na adoção de plataformas *online*.

Entrevistas qualitativas reforçaram a centralidade da confiança no contador em processos como planejamento tributário e gestão de folha de pagamento. Uma das respondentes destacou: “na plataforma digital não consigo tirar dúvidas específicas sobre impostos e pagamento de pessoal; sinto falta de alguém que conheça a realidade da minha empresa”.

Do ponto de vista das políticas públicas e sociais, a predileção pelo modelo tradicional sinaliza demanda por serviços que extrapolem a escrituração, abrangendo aconselhamento fiscal-trabalhista e capacitação financeira. Programas públicos que estimulem parcerias entre escritórios contábeis e MPEs — por meio de *vouchers* ou subsídios — podem potencializar ganhos de produtividade e formalização, impactando positivamente indicadores de renda e emprego.

Assim, sugere-se um modelo de “contabilidade assistida”, no qual escritórios recebem incentivos fiscais para oferecer pacotes de treinamento e acompanhamento a preços reduzidos, alinhados às metas do Plano Nacional de Desenvolvimento das MPEs; e recomenda-se a expansão de linhas de crédito orientadas, atreladas a indicadores de formalização tributária e qualidade da informação contábil. Estudos do Serasa Experian (2024) indicam que empresas que apresentam demonstrações financeiras regulares têm menos inadimplência.

Outra vertente refere-se à infraestrutura digital: programas de banda larga popular e pontos de acesso público podem elevar a adoção de plataformas online, sobretudo em periferias urbanas. A articulação entre governo federal, estados e municípios deve priorizar regiões de baixo índice de desenvolvimento humano (IDH), garantindo equidade territorial.

Por fim, propõe-se a criação de sistemas de monitoramento de impacto socioeconômico, combinando dados fiscais, empregabilidade e indicadores de inclusão. Tais métricas subsidiariam ajustes dinâmicos nas políticas, promovendo *accountability* e transparência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a utilidade do AHP como ferramenta de apoio à decisão na escolha entre contabilidade online e tradicional por gestores de MPEs em regiões emergentes, iluminando critérios hierarquizados de decisão. A preferência observada pela modalidade tradicional decorre da valorização de conhecimento legislativo e suporte consultivo, elementos que superam vantagens de custo. No entanto, a adoção de modelos híbridos — que combinem automação online com suporte consultivo — desponta como caminho promissor.

Sob a ótica das políticas sociais, fortalecer a gestão contábil das MPEs gera externalidades positivas como formalização, geração de empregos e aumento da arrecadação, contribuindo para a redução de desigualdades e o desenvolvimento econômico local. Recomenda-se aos formuladores de políticas desenharem programas híbridos que conciliem digitalização e proximidade consultiva. Investimentos públicos em educação financeira, infraestrutura digital e crédito assistido são recomendados para ampliar o alcance desses benefícios.

Como limitações, salienta-se o tamanho amostral reduzido e a concentração geográfica. Pesquisas futuras podem ampliar a abrangência para outros municípios e microempreendedores individuais, a fim de fornecer dados comparativos no futuro.

Ademais, sugere-se investigar a relação entre maturidade digital do empresário e variação na hierarquia de critérios para a escolha das alternativas.

REFERÊNCIAS

Andrade, E. L. (2004). *Introdução à pesquisa operacional: Métodos e modelos para a análise de decisão* (3a ed.). LTC.

Antonik, L. R. (2016). *Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas*. Alta Books.

Azevedo, C. E. R., Meza, E. B. M., Vianna, D. S., & Vianna, M. F. D. (2014, agosto). Aplicação do método de análise hierárquica (AHP) para seleção de um sistema de software de gestão previdenciária para um instituto de previdência social. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro-RJ, Brasil, 10.

Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (1a ed.). Almedina.

Beck, T., Demircug-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.

Beuren, I. M. (Org.). (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (3rd ed.). Atlas.

Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, big data and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.

Borges, V. A. A. S., & Miranda, C. C. F. (2011, outubro). A contabilidade na era digital. *Anais do Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e do Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação*. Vale do Paraíba, São Paulo, 13.

Callado, A. A. C., & Mello, W. A. (2018). Ferramentas e informações gerenciais em micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 10(3), 53-65.

Chaves, A. M., Assunção, E. T., Santos, D. A., & Silva, J. A. S. da. (2020, outubro). A uberização do trabalho: Questões organizacionais, éticas e sociais na empresa digital. *Anais do Encontro da ANPAD*. São Paulo-SP, 44.

Costa, F. P. (2005). *Aplicações de técnicas de otimização a problemas de planejamento operacional de lavra em minas a céu aberto* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, Minas Gerais.

Costa, H. G. (2002, outubro). Introdução ao método de análise hierárquica: Análise multicritério no auxílio à decisão. *Anais do Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*, Fortaleza, Ceará, 36.

Costa, W. P. L. B., Silva, J. D., & Oliveira, A. D. (2020). *Tópicos contemporâneos de contabilidade gerencial e controladoria*. Eduern.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Cruz, E. P., Barreto, C. R., & Fontanillas, C. N. (2014). *O processo decisório nas organizações*. InterSaberes.

Cruz, E. P., & Cova, C. J. G. (2006, novembro). Considerações sobre a teoria das decisões. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, São Paulo, 13.

Degen, R. J. (2008). Empreendedorismo: Uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 11-30.

Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., & Singer, D. (2017). Financial inclusion and inclusive growth: A review of recent empirical evidence. *World Bank Policy Research Working Paper*, Nº 8040. World Bank.

Fantin, L. A. de B. (2020). *Ações do estado para a promoção da educação financeira: Uma análise da estratégia nacional de educação financeira - ENEF* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – SP.

Farole, T., Rodriguez-Pose, A., & Storper, M. (2010). Human geography and the institutions that underlie economic growth. *Progress in Human Geography*, 35(1), 58-80.

Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados – Estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata* (1a ed.). GEN LTC.

Ferreira, A. (2020, abril). *Desvantagens da contabilidade online: 4 aspectos a serem considerados antes de contratar esse serviço*. Qipu.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Bookman.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). Atlas.

Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Global report: Opportunity amid disruption*. GEM.

Gomes, E. G., & Mello, J. C. C. B. S. de. (2000). Decisões com múltiplos critérios, conceitos básicos e o método Macbeth. *Revista Administração e Sociedade*, 2(3).

Gomes, E. G., & Lins, M. P. E. (1999). *Integração entre sistema de informação geográfica e métodos de análise multicritério no apoio à decisão espacial*. COPPE/UFRJ.

Gomes, L., Araya, M., & Carignano, C. (2009). *Tomada de decisões em cenários complexos*. Cengage Learning.

Hart, D. M. (2003). *The emergence of entrepreneurship policy: Governance, start-ups, and growth in the U.S. knowledge economy*. Cambridge University Press.

Hill, S., & Shay, J. (2022). What does it mean to be an entrepreneur? In *Global report: Opportunity amid disruption* (pp. 31-41). GEM.

Holtz-Eakin, D., & Kao, C. (2003). *Entrepreneurship, and economic growth: The proof is in productivity* (Center for Policy Research Working Paper, N° 111).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2018*. IBGE.

Iudícibus, S. de, & Marion, J. C. (2017). *Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação* (6a ed.). Atlas.

Kang, H. Y., Lee, A. H., & Lin, C.-Y. (2010). A multiple-criteria supplier evaluation model. *International Symposium on Computer, Communication, Control and Automation (3CA)* (Vol. 2, pp. 107–109). IEEE.

Kengpol, A., & O'Brien, C. (2001). The development of a decision support tool for the selection of advanced technology to achieve rapid product development. *International Journal of Production*, 69(2), 177-191.

Khanna, T., & Palepu, K. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.

Klapper, L., Lusardi, A., & Panos, G. A. (2013). Financial literacy and its consequences: Evidence from Russia during the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 37(10), 3904-3923.

Kroenke, A., & Hein, N. (2011). Avaliação de empresas por meio de indicadores de atividade: Uma aplicação do método AHP. *REGE*, 18(4), 605-620.

Lachtermacher, G. (2016). *Pesquisa operacional na tomada de decisões: Modelagem com Excel* (5a ed.). GEN LTC.

Loayza, N., Servén, L., & Sugawara, N. (2009). *Informality in Latin America and the Caribbean* (World Bank Working Paper Series N° 4888). World Bank.

Lukka, K., & Granlund, M. (2002). The fragmented communication structure within accounting academia: The case of activity-based costing research genres. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 165-190.

Lyra, R. L. W. C. (2008). *Análise hierárquica dos indicadores contábeis sob óptica do desempenho empresarial* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9a ed.). Atlas.

Marion, J. C. (2022). *Contabilidade empresarial e gerencial: Instrumento de análise, gerência e decisão* (19a ed.). GEN Atlas.

Martins, E. R. (2020). Utilização da simulação de Monte Carlo na gestão de estoques. *Revista Engenharia de Produção: Tecnologia e Inovação no Setor Produtivo*, 443-457.

Martins, G. A. (2002). *Manual para elaboração de monografias e dissertações* (3a ed.). Atlas.

- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). Atlas.
- Martins, L. E. S. (2022). *Desafios da contabilidade digital: Uma análise a partir da percepção das micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí-MS* (Dissertação de graduação). Universidade Federal do Mato Grosso do Sul Mato Grosso do Sul, Brasil.
- Melles, C. (2022). *Pequenos negócios e Brasil, forte conexão*. Portal Sebrae.
- Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(7), 1-12.
- Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* (7a ed.). Atlas.
- Pereira, C. A. A. (2000). *Priorização de investimentos em uma cadeia logística completa* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Perrin, R. (2008). *Real world project management: Beyond conventional wisdom, best practices, and project methodologies*. John Wiley & Sons.
- Rocha, K. F. L., & Lima, M. S. (2023). A importância da educação financeira: Empresas de pequeno e médio porte. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(6), 1462-1477.
- Roy, B., & Bouyssou, D. (1993). *Aide multicritère à la décision: Méthodes et cas*. Economica.
- Saaty, T. L. (1991). *Método de análise hierárquica* (W. da Silveira e Silva, Trad.). Makron Books.
- Saaty, T. L. (1997). That is not the analytic hierarchy process: What the AHP is and what it is not. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 6(6), 324-335.
- Salomon, V. A. P. (2002). Auxílio à decisão para a adoção de políticas de compras. *Revista Produto & Produção*, 6(1), 1-8.
- Santos, R. F., & Viagi, A. F. (2009, setembro). Uso do método AHP (*analytic hierarchy process*) para otimizar a cadeia de suprimentos durante o desenvolvimento integrado de produtos. *Anais do Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais*. São Paulo, SP, 12.
- Santos, V., Bennert, P., Figueiredo, G. H., & Beuren, I. M. (2018). Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, 20(71), 53-67.
- Sartorelli, L., & Bianchini, D. (2012, setembro). Decisões na escolha de um provedor de serviços de telecomunicações: Consultoria em um estudo de caso na iniciação científica. *Anais do Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia*. Belém, Pará, 40.
- Schiavi, G. S., Behr, A., & Duarte, R. G. (2021). Potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil: Estudo de caso com empresas brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(48), 105-123.
- Schor, J. (2017). Debatendo a economia do compartilhamento. In R. A. F. Zanatta et al. (org.), *Economias do compartilhamento e o direito* (parte 1, pp. 21-40). Juruá.
- Serasa Experian. (2024, maio). *Inadimplência de micro e pequenas empresas se mantém estável*. Serasa Experian.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Painel regional: Baixada Fluminense I e II*. SEBRAE/RJ.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Números dos pequenos negócios*. Agência Sebrae.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Análise do CAGED*. SEBRAE.

Silva, P. R. (2018, maio). Contabilidade online é recomendada a organizações com poucas obrigações. *Jornal do Comércio de Porto Alegre*.

Silva, V. S. (2020). A contabilidade como ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas. *Revista Científica*, 1(2).

Vargas, V. B., Gomes, J. O., & Goulart, T. A. (2023, junho). Aplicação da ferramenta AHP para priorizar caso de uso tecnológico em PMES da indústria brasileira. *Anais do Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica*. Goiânia, Goiás, 29.

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16a ed.). Atlas.

Vieira, G. H. (2006). *Análise e comparação dos métodos de decisão multicritério AHP clássico e multiplicativo*. (Dissertação de graduação). Instituto Tecnológico de Aeronáutica. São José dos Campos – SP, Brasil.

Vilela, C. (2021, maio). Contabilidade se adaptou a impactos da pandemia. Informativo Tributário, Lopes Machado Auditores.