



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **A utilização da informação contabilística no processo de tomada de decisão**

**Um estudo sobre as PME Portuguesas**

**Ana Catarina Fonseca Vasco dos Santos**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º Ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves

**Covilhã, Outubro de 2016**



## Agradecimentos

Ao fechar este capítulo da minha vida académica, não posso deixar de agradecer a todos os que me acompanharam e apoiaram ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar à minha orientadora, professora doutora Maria do Céu Gaspar Alves, pelos seus conhecimentos e profissionalismo, mas também pela disponibilidade e apoio que sempre me prestou.

Aos meus pais e irmão por estarem sempre presentes e por me apoiarem incondicionalmente, em todas as minhas escolhas. À minha mãe, em especial, minha melhor amiga, por nunca me deixar parar de sonhar.

A toda a minha família, a todos os meus amigos e colegas de trabalho.

A todos aqueles que estiveram presentes, me apoiaram e me incentivaram a continuar, mesmo quando a vontade foi desistir. A todos aqueles que tornaram a concretização deste objetivo possível, o meu sincero obrigada!



## Resumo

As empresas operam em ambientes cada vez mais instáveis. A tecnologia evoluiu a cada dia que passa e os clientes tornam-se cada vez mais exigentes. Também o processo de globalização obriga as empresas a adaptarem-se a realidades de diferentes países e culturas. As pequenas empresas, em particular, podem tornar-se bastante vulneráveis a este tipo de alterações. Assim, a sua sobrevivência depende da criação de vantagem competitiva.

Um dos recursos indispensáveis para a criação dessa vantagem competitiva é a correta utilização das fontes de informação disponíveis. A informação contabilística, em particular, tem-se revelado uma das fontes de informação mais importantes no apoio ao gestor. Porém, pouca investigação tem sido efetuada e embora existam alguns estudos empíricos, os resultados são muito fragmentados e por vezes contraditórios, daí a necessidade de mais investigação.

Assim, este estudo tem como objetivo perceber quais são as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores, analisando, em particular, o papel da informação contabilística no apoio ao processo decisório das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas. Pretende-se também compreender os possíveis fatores de exclusão desta fonte de informação por parte dos gestores. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura, a partir da qual se formularam hipóteses de investigação. Para testar estas hipóteses foi desenvolvido um estudo quantitativo. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário aplicado aos dirigentes das PME portuguesas. A amostra recolhida é composta por 60 respostas válidas.

Os resultados mostram que a informação contabilística já é utilizada para efeitos de gestão em algumas PME, principalmente nas que possuem maior dimensão, que possuem gestores com maior escolaridade e conhecimentos financeiros. Também se verifica uma preferência pelas fontes de informação internas.

Este estudo é pertinente na medida em que a informação contabilística tem-se revelado cada vez mais importante no apoio à gestão das empresas, em particular das PME. Também a importância das PME na economia portuguesa justifica o interesse por esta temática. Porém a reduzida dimensão da amostra introduz algumas limitações na generalização dos resultados obtidos. Por isso, como pistas futuras de investigação, dadas as reduzidas taxas de resposta deste tipo de estudos, sugere-se o aprofundamento desta temática através da realização de estudos de caso que permitam averiguar como é que a informação é utilizada pelos dirigentes das PME.



## **Palavras-Chave:**

Fontes de informação, informação contabilística, tomada de decisão



## Abstract

Companies operate in environments increasingly instable. Technologies evolve every day and costumers keep getting more demanding. Globalization process was also forces companies to adapt to realities of new countries and cultures. Small companies, in particular, can become very vulnerable to this king of changes. Thus its survival depends on the creation of competitive advantage. One of the key resources to create competitive advantage is the correct use of the information sources available. Accounting information, in particular, has proved to be one of the most important information's sources for manager's support. However, few investigations have been made and though some empirical studies exist, the results are very fragmented and sometimes contradictories, justifying the need for more investigations.

The purpose of this study is to understand which are the information sources more used by the managers, analyzing, in particular the role accounting information in decision making by small and medium companies. Also it is intended to understand the possible excluding factors of this source of information by managers. For that purpose, a literature review was conducted, from which the investigation hypotheses were formulated. For hypothesis's testing was developed a quantitative study. The data were collected through a questionnaire survey applied to the SME's managers. The collected sample it's composed by 60 valid answers. The results show that accounting information is already used by management purposes in some SME, especially by the ones which have a bigger dimension and have managers with higher education level and financial knowledge. It was also noticed a preference to internal information sources.

This study is relevant in the way that demonstrates the importance of accounting information has in management support, particularly, in SME. Also, the importance of SME in the Portuguese economy justifies the interest on this matter. However, the reduced sample had implied some limitations to the generalization of the results. For that reason, in further investigations, given the low rates of response, it's suggested that a deeper analysis on this matter is made through case studies that allows to understand how information in used by SME's managers.

## Keywords:

Information Sources, accounting Information, decision Making



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Palavras-Chave:</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Acrónimos</b> .....	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>1</b>
Introdução .....	1
1.1. Âmbito da Investigação .....	1
1.2. Objetivos e Questões de Investigação .....	2
1.3. Estrutura do Trabalho .....	5
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>7</b>
2. Fundamentação Teórica .....	7
2.1. Revisão da literatura hipóteses de investigação .....	7
2.1.1. Fontes de informação para a gestão .....	7
2.1.2. Informação contabilística .....	9
2.1.2.1. A contabilidade como fonte de informação para a gestão .....	9
2.1.2.2. Utilização da informação contabilística pelas PME .....	11
2.1.3. Decisões e Informação Contabilística no Processo de Tomada de Decisão .....	13
2.1.3.1. Processo decisório - Noção, Fases e Tipologias .....	13
2.1.3.2. Modelos de decisão .....	15
2.1.3.3. Informação contabilística no processo de tomada de decisão .....	18
2.1.4. Condicionantes à Utilização da Informação Contabilística .....	21
2.1.4.1. Características do Gestor/ Proprietário .....	21
2.1.4.2. Características da Empresa .....	23
2.1.4.3. Características da Informação Contabilística/ Serviço de Contabilidade. ...	25
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>29</b>
3. Metodologia de Investigação .....	29
3.1. Método de pesquisa e instrumento de recolha de dados .....	29
3.2. Definição da população alvo .....	31
3.3. Recolha de dados e dimensão da amostra .....	32
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>35</b>
4. Análise e discussão dos resultados .....	35
4.1. Caracterização da amostra e análise de dados .....	35
4.2. Teste das Hipóteses .....	38
4.2.1. Relevância das fontes de informação .....	39

4.2.2.	Importância da informação contabilística e tipo de contabilidade.....	43
4.2.3.	Decisões e informação contabilística .....	48
4.2.4.	Condicionantes à utilização da informação contabilística .....	53
<b>Capítulo 5</b>	.....	<b>69</b>
5.	Conclusões .....	69
5.1.	Principais conclusões .....	69
5.2.	Limitações e linhas de investigação futura .....	71
<b>Referências Bibliográficas</b>	.....	<b>73</b>
<b>Webgrafia</b>	.....	<b>80</b>
<b>Legislação</b>	.....	<b>80</b>
<b>Apêndices</b>	.....	<b>81</b>
<b>Apêndice 1 - Quadro síntese dos estudos analisados</b>	.....	<b>83</b>
<b>Apêndice 2 - Questões de investigação e hipóteses</b>	.....	<b>95</b>
<b>Apêndice 3 - Questionário</b>	.....	<b>97</b>
<b>Apêndice 4 - Estatísticas</b>	.....	<b>103</b>

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1</b> - Estudos empíricos que utilizam o questionário como forma de recolha de dados ..	30
<b>Tabela 2</b> - Definição de PME.....	32
<b>Tabela 3</b> - Caracterização das empresas inquiridas .....	35
<b>Tabela 4</b> - Relevância atribuída às fontes de informação (pessoais/impessoais e internas/externas).....	40
<b>Tabela 5</b> - Relevância das FIPI e das FIIIE - Teste de Wilcoxon .....	41
<b>Tabela 6</b> - Relevância das FIPI e das FIIIE - Coeficiente de correlação de Spearman.....	41
<b>Tabela 7</b> - Relação entre grupos de dirigentes e a relevância atribuída às FIPI e FIIIE.....	42
<b>Tabela 8</b> - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney) .....	45
<b>Tabela 9</b> - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística no apoio à gestão (teste U de Mann-Whitney).....	46
<b>Tabela 10</b> - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (geral/analítica) e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney) .....	46
<b>Tabela 11</b> -Relação entre a situação do gestor na e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas (teste U de Mann-Whitney ) .....	49
<b>Tabela 12</b> - Relação entre a situação do gestor e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões de alocação de recursos e de avaliação de desempenho (teste U de Mann-Whitney) .....	49
<b>Tabela 13</b> - Importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas (Teste de Wilcoxon) .....	50
<b>Tabela 14</b> - Importância atribuída à informação contabilística decisões nas de avaliação de desempenho e gestão de recursos (Teste de Wilcoxon) .....	51
<b>Tabela 15</b> - Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a situação dos gestores (Teste Mann-Whitey U) .....	52
<b>Tabela 16</b> - Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a escolaridade dos gestores (teste U de Mann-Whitney).....	53
<b>Tabela 17</b> - Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney).....	55
<b>Tabela 18</b> - Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas nos diferentes tipos de decisões (Teste U de Mann-Whitney).....	55
<b>Tabela 19</b> - Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes finalidades (Teste U de Mann-Whitney) .....	56
<b>Tabela 20</b> - Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes decisões (teste U de Mann-Whitney) .....	57

<b>Tabela 21</b> - Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (Teste H de Kruskall-Wallis).....	58
<b>Tabela 22</b> - Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística nas diferentes decisões (Teste H de Kruskall-Wallis) .....	58
<b>Tabela 23</b> - Relação entre a experiência dos gestores e a subcontratação de consultores externos (Teste H de Kruskall-Wallis ) .....	59
<b>Tabela 24</b> - Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística (teste H de Kruskall Wallis).....	60
<b>Tabela 25</b> - Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística dos documentos contabilísticos (teste H de Kruskall-Wallis) .....	60
<b>Tabela 26</b> - Relação entre a frequência de utilização da informação contabilística e a antiguidade da empresa (teste U de Mann-Whitney).....	61
<b>Tabela 27</b> - Relação entre o tipo de empresa (familiar/não familiar) e a utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney) .....	61
<b>Tabela 28</b> - Relação entre o sector de atividade e a utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney) .....	62
<b>Tabela 29</b> - Relação entre o tipo de contabilidade (Interna/externa) e a frequência de utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney) .....	63

## Acrónimos

APEF - Associação Portuguesa de Empresas Familiares

CAE - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

FIIE - Fontes de Informação Impessoais Externas

FIII - Fontes de Informação Impessoais Internas

FIPE - Fontes de Informação Pessoais Externas

FIPI - Fontes de Informação Pessoais Internas

H - Hipótese

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

PME - Pequena e Média Empresa

QI - Questões de investigação

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SIC - Sistemas de Informação Contabilística

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*



# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1. Âmbito da Investigação

As empresas inserem-se em ambientes cada vez mais instáveis e incertos. A tecnologia evolui a cada dia que passa, os clientes têm constantemente novas exigências e a globalização leva muitas empresas a terem de se adaptar a realidades de diferentes países e culturas. Também a crise económica que se faz sentir, traz às empresas um enorme desafio.

As pequenas e médias empresas (PME), em particular, podem tornar-se mais vulneráveis a estas alterações. Apesar de estas serem consideradas empresas com algumas vantagens em relação às grandes empresas, (sendo apelidadas muitas vezes de “gazelas”, devido à sua capacidade de rápido crescimento e grande flexibilidade), a verdade é que muitas PME têm acesso limitado a recursos e têm menor capacidade de competição (Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin, 2005). Assim, para que estas empresas possam garantir a sua sobrevivência, é indispensável a criação de vantagem competitiva face à concorrência (Husin & Ibrahim, 2014; Marriott & Marriott, 2000; Salles, 2006).

A literatura há muito que refere as fontes de informação como recurso indispensável para a competitividade das organizações (Albaum, 1964; Lybaert, 1998b). Assim, de forma a permitir aos gestores uma rápida obtenção de informações, tem-se assistido a uma enorme evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) (Ada & Ghaffarzadeh, 2015; Mancini, Dameri, & Bonollo, 2016). A criação de sistemas de informação sofisticados tem sido fundamental para os gestores no apoio a tomada de decisão, permitindo às empresas tornarem-se mais competitivas.

Desta forma, a contabilidade, enquanto sistema de informação, tem vindo a evoluir no sentido de se tornar cada vez mais eficiente no apoio ao gestor, permitindo-lhe obter dados importantes para fundamentar decisões económicas (Marcos, Naia, & Madaíl, 2001).

Apesar da informação contabilística ser apenas uma das fontes de informação utilizadas pelos gestores, ela é considerada como uma das mais importantes (Hall, 2010; Mckinnon & Bruns, 1992). Consequentemente, a sua importância na gestão, bem como as consequências da sua má utilização têm sido alvo de diversas investigações (Ball & Brown, 1968; Dyt & Halabi, 2007; Hall, 2010; Libby, 1975; Sprinkle, 2003).

Assim, a importância da informação contabilística na gestão, em particular no processo de tomada de decisão, tem-se tornado cada vez mais evidente. No entanto existem ainda poucos estudos acerca da utilização que os gestores dão, ou não, efetivamente à informação contabilística e, estes trabalhos têm conduzido a resultados fragmentados e por vezes contraditórios (Boyd & Cox, 2002; Hall, 2010; Mckinnon & Bruns, 1992).

## 1.2. Objetivos e Questões de Investigação

As organizações recebem diariamente uma quantidade enorme de informações, provenientes das mais diversas fontes. No entanto, os gestores utilizam apenas uma pequena parte das informações a que têm acesso. Isto deve-se em particular à capacidade cognitiva limitada do homem, mas também às características da fonte e da informação em si (Brito & Filho, 2011). Os fatores que influenciam o gestor/empresário a optar por determinada fonte de informação em detrimento de outra podem variar desde a estratégia, dimensão e idade da empresa até à incerteza do meio envolvente (Alwis & Higgins, 2001; Choo, 1993, 2001; Lin, Cole, & Dalkir, 2014; Xu, Tan, & Yang, 2006). Na literatura as fontes de informação são geralmente classificadas como sendo internas e/ou externas ou ainda, pessoais e/ou impessoais (Aguilar, 1967 citado por Choo 1993; Lin et al. 2014).

O aproveitamento de todas as informações à disposição de uma organização constitui um recurso valioso para seu bom desempenho (Agarwal, Xu, & Poo, 2011; Brito & Filho, 2011; Choo, 2001; Lin et al., 2014; Xu et al., 2006). Em particular na tomada de decisões, a obtenção das informações corretas é fundamental. Segundo Lin et al. (2014), encontrar a informação certa durante todas as fases do processo decisório pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Desta forma, é importante começar por perceber quais as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisão.

Constata-se que, de entre as várias fontes de informação disponibilizadas aos gestores, a informação contabilística assume destaque, sendo mesmo apontada por diversos autores como a fonte de informação mais importante (Ball & Brown, 1968; Dyt & Halabi, 2007; Hall, 2010; Libby, 1975; Mckinnon & Bruns, 1992).

No entanto, apesar de a literatura apontar a informação contabilística como chave para o sucesso das organizações, a verdade é que o seu potencial é muitas vezes desaproveitado pelos gestores, existindo mesmo empresas que não fazem qualquer uso da informação contabilista para tarefas como o controlo, planeamento, ou tomada de decisão (Jawabreh, Mahmoud, & Alrabei, 2012).

Devido à obrigatoriedade legal de possuir contabilidade organizada, todas as empresas portuguesas produzem informação contabilística. No entanto, grande parte delas não faz um bom uso desta fonte de informação para fins de gestão (Marcos et al., 2001). Por outro lado, os gestores consideram muitas vezes que a contabilidade tem apenas como finalidade o cumprimento das obrigações legais e fiscais, e que o estado é o principal interessado na informação contabilística (Dyt & Halabi, 2007; Holmes & Des, 1988; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Contudo, e apesar das evidências apontarem para uma fraca utilização da informação contabilística por parte dos gestores, existem algumas empresas que reconhecem o potencial da contabilidade, fazendo uso desta para fins de gestão e em particular no processo de tomada de decisão (Alves, 2008; Boyd & Cox, 2002; Gouveia, Fernandes, & Gonçalves, 2015; İbicioğlu, Kocabiyik, & Dalğar, 2010; Nunes & Serrasqueiro, 2004; Serrasqueiro & Nunes, 2004). Assim, devido a esta divergência de resultados, torna-se importante perceber qual é a importância e utilidade que os gestores atribuem à informação contabilística.

A gestão de uma organização inclui inevitavelmente a tomada de decisões, sendo que muitas vezes, estas decisões são rotineiras, e fáceis de tomar, outras surgem de problemas inesperados e estão envoltas em incertezas. Assim, o processo decisório é complexo e contempla fases distintas, Simon (1960) identifica quatro: (1) Identificação do problema; (2) Procura de alternativas; (3) Avaliação de alternativas; (4) Seleção da alternativa mais conveniente.

A literatura aponta ainda a existência de diferentes tipos de decisão. Assim, as empresas decidem normalmente em torno de quatro tipos de decisão: (1) decisões estratégicas e decisões operacionais (Serrasqueiro & Nunes, 2004); (2) decisões de alocação de recursos e decisões de avaliação de desempenho (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006).

Desta forma, importa perceber em que tipo de decisões a informação contabilística é mais utilizada, assim como em que fases do processo de tomada de decisão (Alves, 2003; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Nunes, 2004; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Como já foi referido acima, apesar de algumas empresas já utilizarem a informação contabilística, outras continuam a ignorá-la. Dada a sua importância no processo de tomada de decisão, torna-se imprescindível apurar as razões que levam os gestores, em particular das pequenas e médias empresas, a continuar a resistir.

A literatura aponta alguns fatores que condicionam a utilização da informação contabilística. Alguns desses fatores relacionam-se diretamente com as características do gestor/empresário, tais como o seu nível de escolaridade ou a sua experiência (Gouveia et al., 2015;

Holmes & Des, 1988; Lybaert, 1998b; Serrasqueiro & Nunes, 2004). Outros fatores relacionam-se com características da empresa, como a sua dimensão, antiguidade, ou o sector de atividade (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Lybaert, 1998b).

Por último, alguns autores defendem que também o tipo de serviço contabilidade escolhido pela empresa, assim como a qualidade da informação contabilística obtida, poderão ser fatores condicionantes da utilização da informação contabilística (Dyt & Halabi, 2007; Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Assim, o objetivo primário deste estudo é perceber quais são as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores na tomada de decisão, analisando, em particular, qual importância da informação contabilística para os gestores/empresários das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas, determinando se estes usam ou não esta fonte de informação no seu processo decisório. Adicionalmente, pretende-se saber em que tipo de decisões, mas também em que etapas do processo de tomada de decisão a informação contabilística é utilizada. Desta forma são colocadas as seguintes questões de investigação:

**Q1 1: Quais as fontes de informação utilizadas pelos gestores das PME portuguesas no processo de tomada de decisão?**

**Q1 2: A subcontratação de serviços de contabilidade influencia a importância atribuída à informação contabilística pelos gestores das PME portuguesas?**

**Q1 3: Será que os gestores das PME portuguesas atribuem a mesma importância à informação contabilística em todas as decisões?**

Por último, este estudo tem também como objetivo apurar quais os fatores, (Dimensão da empresa, escolaridade do gestor, tipo de serviço de contabilidade, etc.) que condicionam a utilização da informação contabilística por parte das PME. Assim é colocada uma última questão de investigação:

**Q1 4: Quais os fatores (características do gestor, da empresa, ou da contabilidade) condicionam a utilização e a importância da informação contabilística nas PME portuguesas?**

Este estudo é pertinente na medida em que ainda existem poucas evidências acerca da utilização efetiva que os gestores fazem da informação contabilística, em particular nas Pequenas e Médias Empresas. Os poucos trabalhos existentes são fragmentados e apontam para resultados por vezes contraditórios (López & Hiebl, 2015).

A escolha das PME deve-se à sua importância no desenvolvimento das economias modernas por todo o mundo (Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007; La Porta, Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 1999) e em particular à sua importância na economia portuguesa, uma vez que em 2012, as PME representam 99,9% das empresas não financeiras em Portugal, (Instituto Nacional de Estatística, 2012), mas também à sua vulnerabilidade. Neste trabalho, o estatuto de PME será atribuído tendo por base o número de funcionários, o volume de negócios e o total do balanço, nos termos do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos.

O presente capítulo, capítulo 1, constitui a introdução, onde se apresentam o âmbito da investigação, objetivos e questões de investigação.

No capítulo 2 é efetuada a fundamentação teórica, que serve de suporte para o estudo empírico efetuado. Neste capítulo, é elaborada a revisão da literatura, a partir da qual são fórmulas as hipóteses de investigação.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia de investigação utilizada neste estudo, indicando os métodos de pesquisa e recolha de dados, a população alvo escolhida e a dimensão da amostra.

No capítulo 4 apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Procede-se neste capítulo à caracterização da empresas e dos inquiridos, assim como ao teste das hipóteses formuladas no capítulo 2.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões que sumariam os resultados desta dissertação, abordando as contribuições do estudo para a investigação científica. São ainda debatidas as limitações inerentes à elaboração do mesmo, terminando com um conjunto de pistas de investigação futura.



## Capítulo 2

### 2. Fundamentação Teórica

#### 2.1. Revisão da literatura hipóteses de investigação

##### 2.1.1. Fontes de informação para a gestão

Atualmente, as empresas encontram-se inseridas em ambientes instáveis e em constante mutação, o que faz com que a criação de vantagem competitiva, face à concorrência, seja fundamental para garantir a sua sobrevivência.

Quando se fala em competitividade, a literatura aponta frequentemente as fontes de informação como um recurso indispensável (Albaum, 1964; Alwis & Higgins, 2001; Brito & Filho, 2011; Lybaert, 1998a). Isto porque, com os problemas, incertezas e ambiguidades com que as empresas se deparam nas mais diversas situações, ou de determinadas tarefas a realizar, nascem geralmente necessidades de informação (Agarwal et al., 2011; Choo, 2001; Xu et al., 2006). Esta necessidade tem levado à criação de sistemas de informação cada vez mais sofisticados, que apoiam os gestores e administradores no processo de tomada de decisão. Neste contexto, o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) tem sido fundamental para as organizações, permitindo-lhes operar mais facilmente em ambientes globais e competitivos, mas também possibilitando aos gestores a obtenção de dados atempadamente (Ada & Ghaffarzadeh, 2015; Mancini et al., 2016).

No entanto, as organizações recebem uma enorme quantidade de informações produzidas diariamente, provenientes das mais variadas fontes, sendo que a capacidade cognitiva limitada do homem, obriga a que seja necessário selecionar a informação realmente necessária (Brito & Filho, 2011). Aqui, a seleção das fontes de informação a utilizar deve ser devidamente planeada e continuamente analisada, como qualquer outro recurso vital para a organização (Brito & Filho, 2011; Lin et al., 2014). Segundo Choo (2001), empresas que recolhem e analisam mais informação durante o planeamento estratégico, tendem a ter desempenhos mais elevados. Assim, torna-se importante conhecer quais os tipos de fontes de informação existentes, quais as mais utilizadas pelos gestores e porquê.

Na Literatura, existem diversas classificações das fontes de informação, no entanto a classificação mais utilizada e melhor aceite é a de Aguillar (1967) citado em Choo, (1993).

De acordo com Aguillar (1967), as fontes de informação são compostas normalmente por duas dimensões: “interna versus externa” e “pessoal versus impessoal”.

A primeira dimensão refere-se à origem da fonte, ou seja, se esta vem de dentro da organização (interna), ou de fora (externa). A segunda dimensão determina a forma como a informação é transmitida, ou seja, se a informação é comunicada por um indivíduo a outro (Pessoal) ou se a informação é obtida por um sistema de informação não humano (impessoal). Por exemplo, um sistema de informação de uma organização é considerado, à luz desta classificação, como uma fonte de informação interna - impessoal, uma vez que é obtida dentro da empresa, através de um recurso não humano (Aguillar 1967, citado por Choo 1993).

Segundo Lin et al. (2014), os gestores preferem fontes de informação “internas-pessoais” em detrimento das fontes de informação “externas-impessoais”, sendo que as fontes internas mais utilizadas pelos decisores são os superiores hierárquicos, órgãos sociais da empresa ou gestores contratados. O mesmo estudo revela ainda que os gestores consideram que apenas uma revisão sistemática e sintetizada de dados provenientes de diversas fontes podem fornecer informação apropriada ao apoio da tomada de decisão (Lin et al., 2014).

Por outro lado, Walters, Jiang, & Klein, (2003) concluíram no seu estudo sobre PME, que os gestores, quando recolhem informações com vista à tomada de decisões, dão tanta importância as fontes de informação internas como externas.

Outra classificação frequentemente encontrada na literatura distingue entre fontes de informação informais (contatos com pessoas, contactos telefónicos, discussões informais) e fontes de informação formais (relatórios escritos, sistemas de informação) (Brito & Escrivão Filho 2011; Hales 1986; Hall 2010; Mckinnon & Bruns 1992). Diversos autores afirmam que os gestores utilizam variadas fontes de informação, dando preferência no entanto, às fontes de informação pessoais e informais, como contactos verbais com sócios e funcionários da empresa (Choo, 1993, 2001; Ethel & Choo, 1994; Mintzberg, 1973).

Também a investigação levada a cabo por Anderson et al. (2001), que estudou a forma como 872 cientistas e engenheiros de empresas Norte Americanas selecionam os canais de informação, revelou que os inquiridos preferem recolher informação pessoalmente, através de contactos verbais dentro da organização, e só posteriormente, contactos verbais, fora da organização (fontes de informação pessoais, internas e externas).

Outros autores afirmam que os gestores têm uma forte preferência pela comunicação verbal, dando prioridade ao contacto com pessoas em reuniões e discussões informais (Hales, 1986; Henry Mintzberg, 1990). Através da comunicação verbal, os gestores recolhem informação das pessoas que possuem esses conhecimentos, em vez de esperar que a informação lhes seja comunicada formalmente (McKinnon & Bruns, 1992). Também Alves, (2003) concluiu que os gestores recorrem geralmente a contactos informais para obtenção de informação. Desta

forma, os gestores passam grande parte do seu tempo em comunicações verbais com outros indivíduos, através de contactos pessoais ou telefónicos (Hall, 2010; Mintzberg, 1990).

A escolha da fonte de informação pode ainda depender do tipo de decisão ou da dimensão da empresa. Brito (2011), realizou um estudo com o intuito de analisar o uso das fontes de informação na tomada de decisão estratégica de pequenas e grandes empresas do sector hoteleiro no Brasil.

Os resultados mostram que tanto em pequenas como grandes empresas, as fontes de informação mais utilizadas são as informais e pessoais. As Informações formais e impessoais, como relatórios internos da empresa e informação contabilística, também são utilizados, mas não tem influência significativa no processo de decisão estratégica.

Por outro lado, este estudo mostrou que, enquanto as grandes e médias empresas baseiam fortemente o seu processo de tomada de decisão em várias fontes de informação, as pequenas empresas nem sempre têm à sua disposição as fontes de informação necessárias, utilizando por isso mais as fontes de informação informais e pessoais.

Assim, a escolha e utilização das fontes de informação por parte dos gestores é influenciada por diversos fatores, tanto ambientais, como a incerteza, complexidade e dinamismo do meio envolvente, como por fatores organizacionais, como a dimensão e a antiguidade da empresa, a sua estratégia e estrutura (Alwis & Higgins, 2001; Choo, 1993, 2001; Lin et al., 2014; Xu et al., 2006). Também a qualidade da fonte de informação, fiabilidade da mesma e facilidade de acesso podem influenciar a escolha dos gestores (Agarwal et al., 2011; Choo, 1993; O'Reilly III, 1982; Xu et al., 2006).

Finalmente, e com base nos resultados dos estudos acima referidos (Alves, 2003; Anderson et al., 2001; Brito & Escrivão Filho, 2011; Choo, 2001; Hales, 1986; Hall, 2010; Lin et al., 2014; Mckinnon & Bruns, 1992; Mintzberg, 1973; Walters et al., 2003) podem formular-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1: Os gestores das PME portuguesas atribuem maior relevância às fontes de informação pessoais e internas, em detrimento das fontes de informação impessoais e externas.**

## **2.1.2. Informação contabilística**

### **2.1.2.1. A contabilidade como fonte de informação para a gestão**

A contabilidade tem vindo a evoluir no sentido de se tornar um sistema de informação cada vez mais eficiente, que se conecta a todas as outras estruturas organizacionais, respondendo

às suas necessidades. Em particular a contabilidade de gestão tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos, adaptando-se às necessidades das empresas e tornando-se num sistema de informação indispensável à gestão (Marius, Denisa, & Florina, 2012).

A utilização correta da informação gerada, através de sistemas informação, efetivos e articulados informaticamente, pode ser uma das ferramentas mais importantes para os responsáveis das empresas (Laurinkevičiute & Stasiškiene, 2011), permitindo-lhes dominar as forças externas face aos seus concorrentes, assim como fundamentar decisões económicas racionais e atempadas (Marcos et al., 2001). Neste sentido, a importância da informação contabilística, assim como as consequências da sua má utilização, têm sido alvo de investigação por diversos autores (Ball & Brown 1968; Dyt & Halabi 2007; Hall 2010; Libby 1975).

Apesar da existência de estudos diversos que apontam a informação contabilística como a fonte de informação mais importante para os gestores, a verdade é que a informação contabilística representa apenas uma parte do conjunto de informações de que os gestores dispõem (Hall, 2010; Mckinnon & Bruns, 1992). Assim, torna-se fundamental, antes de mais, distinguir a informação contabilística das demais.

Segundo a *American Accounting Association* (1971) citado por Mckinnon & Bruns (1992), a informação para ser considerada contabilística deverá ser quantitativa, relacionada com uma entidade, baseada em observações e preparada de acordo com determinadas regras. Pode ainda definir-se informação contabilística como sendo toda a informação gerada com base em registos, tanto de natureza financeira, como económica, numa perspetiva histórica ou prospetiva (Gouveia et al., 2015).

Nas empresas, a informação surge do tratamento e análise de dados. Se esses dados forem trabalhados de acordo com as regras e procedimentos contabilísticos darão origem a informação contabilística (Alves, 2003). Assim, o Instituto Japonês de Contabilistas (1996) citado por Alves (2003) entende por informação contabilística, toda a informação processada pelo sistema de informação contabilística.

A informação contabilística pode ainda ser distinguida quanto ao seu tipo. Assim, existem essencialmente dois tipos de informação contabilística: (1) a informação contabilística de publicação obrigatória e (2) a informação produzida adicionalmente, sempre que solicitada (Alves, 2003).

Ainda segundo o Instituto Japonês de Contabilistas (1996) citado por Alves (2003) a informação contabilística pode ser subdividida em três tipos: (1) Factual, consistindo nos registos dos movimentos contabilísticos efetuados diariamente nos livros da contabilidade, (2) Referencial onde se incluem os dados adicionais, como por exemplo moradas, nomes,

condições de contratos etc., ou (3) Sumária, considerando-se neste último tipo a informação dos resumos mensais e dos quadros comparativos de factos contabilísticos.

Relativamente ao seu objetivo, segundo o §12 da Estrutura Conceptual do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, de 7 de setembro, o objetivo das demonstrações financeiras é “proporcionar informação acerca do desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas”. Para as PME, o objetivo principal da informação contabilística e financeira é proporcionar informações úteis aos empresários e gestores na tomada de decisão, e só depois proporcionar informação para os restantes utilizadores (Oliveira, 1989 citado por Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Assim, a contabilidade pode ser uma fonte fidedigna de informação sobre o desempenho da empresa, ajudando os gestores a desenvolverem conhecimento acerca da organização de diversas formas (Simon, 1954 citado por Hall, 2010). Contudo existem ainda poucos estudos acerca da utilização que os gestores dão à informação contabilística (Hall, 2010; Mckinnon & Bruns, 1992).

#### **2.1.2.2. Utilização da informação contabilística pelas PME**

As PME requerem especial atenção em termos de gestão, pois estas empresas possuem recursos distintos e enfrentam também dificuldades bem diferentes das grandes empresas (Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin, 2005; Husin & Ibrahim, 2014; Marriott & Marriott, 2000; Salles, 2006). Em ambientes competitivos é extremamente importante que os gestores possuam informação relevante para fundamentar as suas decisões. Desta forma, os prestadores de serviços de contabilidade podem ser uma importante fonte de informação e aconselhamento para os gestores das pequenas empresas (Holmes & Des, 1988; Laurinkevičiute & Stasiškiene, 2011; Marriott & Marriott, 2000). No entanto, a utilidade real informação contabilística tem sido fortemente questionada (Boyd & Cox, 2002).

Por outro lado, a contabilidade é muitas vezes vista pelos empresários como uma imposição legal, cujo objetivo principal é o cumprimento das obrigações fiscais, ignorando assim o seu potencial como ferramenta de gestão.

Dyt & Halabi (2007) concluíram no seu estudo sobre a utilização dos sistemas de informação contabilística (SIC) em micro e pequenas empresas australianas, que, principalmente em micro empresas, o papel do contabilista consiste essencialmente no tratamento das obrigações fiscais e legais. No estudo realizado por Gouveia et al.,(2015) a maioria dos gestores inquiridos considera que o Estado é o principal interessado na informação contabilística e que esta é essencialmente necessária para apurar impostos. Ainda segundo

Marcos et al., (2001) as pequenas e médias empresas portuguesas possuem informação contabilística e financeira, porque a isso são obrigadas por motivos fiscais, mas nem sempre fazem bom uso da mesma para fins de gestão.

O estudo realizado por Marriott & Marriott (2000), revelou que a maioria dos proprietários das pequenas e médias empresas britânicas vêem a contabilidade como um custo adicional para a empresa, com pouca utilidade, e destinado sobretudo a entidade terceiras, como o Estado.

A utilização de informação pelos gestores tem um impacto significativo no desempenho das pequenas empresas (López & Hiebl, 2015; Lybaert, 1998a). Assim, a utilização deficitária da informação contabilística por parte das PME poderá estar na origem do fracasso de muitas empresas (López & Hiebl, 2015), uma vez que estas são especialmente vulneráveis aos problemas derivados da utilização inadequada da contabilidade e do controlo interno (Bryan & Friedlob, 1984). Para McMahan & Holmes (1991), a má gestão financeira pode mesmo ser apontada como principal razão para o declínio de muitas pequenas empresas. Também Libby (1975), concluiu no seu estudo que a informação contabilística pode ser fundamental na previsão do fracasso das empresas. Assim, ter acesso à informação certa durante todas as fases do processo de tomada de decisão pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso (Lin et al., 2014).

Contudo, e apesar das evidências empíricas que demonstram a importância da informação contabilística na gestão de empresas de todas as dimensões, as pequenas e médias empresas parecem resistir à sua utilização. Alguns estudos demonstram que em pequenas e microempresas, e em especial nas empresas familiares, o papel do contabilista e da informação contabilista são bastante limitados (Brandau & Hoffjan, 2010; Hiebl, 2012; López & Hiebl, 2015; Lutz & Schraml, 2010, 2012; Tout, Ghazzawi, Nemar, & Choughari, 2014).

Dada a relevância da informação contabilística para as PME e as consequências da sua má utilização, torna-se importante perceber qual a utilização atribuída a esta fonte de informação pelos gestores das PME portuguesas.

Um dos fatores que a literatura tem apontado como fator condicionante à utilização da informação contabilística, é o tipo de serviço de contabilidade contratado pela organização. Empresas que elaboram a contabilidade internamente tendem a atribuir maior importância à informação contabilística do que as empresas que recorrem à subcontratação destes serviços. A importância dada à informação contabilística é ainda mais relevante quando se tratam de empresas que elaboram contabilidade analítica. (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Husin & Ibrahim, 2014; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Contrariamente, as PME que recorrem a subcontratação de serviços de contabilidade atribuem, normalmente, relevância à informação contabilística apenas para o cumprimento das obrigações fiscais (Dyt & Halabi, 2007; Gouveia et al., 2015).

Desta forma, e com base nos autores acima citados, podem formular-se as seguintes hipóteses/sub-hipóteses:

**H 2: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que dispõem de contabilidade analítica interna.**

**H 2.1.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que elaboram a contabilidade internamente.**

**H 2.2.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que possuem contabilidade analítica.**

**H 3: A informação contabilística é mais importante para o cumprimento das obrigações fiscais em PME que subcontratam serviços de contabilidade.**

### **2.1.3. Decisões e Informação Contabilística no Processo de Tomada de Decisão**

#### **2.1.3.1. Processo decisório - Noção, Fases e Tipologias**

O processo de tomada de decisão é um tema multidisciplinar que tem sido amplamente investigado. Este ocorre constantemente, tanto ao nível individual, grupal como organizacional, envolvendo diversos fatores como a intuição, a emoção e o acaso.

A gestão de uma organização passa inevitavelmente pela tomada de decisões. No entanto, se em alguns casos, as decisões são triviais e fáceis de tomar, na maioria das vezes, é um processo complexo, lento e rodeado de incertezas. A tomada de decisões torna-se portanto, um processo de grande importância na vida das empresas, na medida em que as deliberações tomadas indevidamente podem trazer consequências graves, justificando-se assim interesse pelo estudo desta temática.

A tomada de decisão é normalmente definida como o processo de identificação e resolução de problemas (Daft, 2001 citado por Cunha et al., 2007). Segundo Mintzberg, et al. (1976) a decisão pode ser definida como sendo um compromisso específico para a ação. Ainda segundo Eilon, (1989) o processo decisório é composto por uma série de passos, que começam com a análise da informação disponível e termina numa resolução, ou seja, termina com a seleção de uma alternativa de entre as disponíveis. Assim, envolve essencialmente duas etapas: A

identificação do problema, que consiste na recolha e análise de informação de permitam apurar determinada questão, e a fase de resolução do problema onde são recolhidas possíveis alternativas à situação atual e eventual escolha e aplicação de uma delas (Cunha et al., 2007).

Tradicionalmente, o processo decisório é composto por quatro fases (Simon, 1960): (1) Identificação do problema, que corresponde ao estudo do meio envolvente, procurando situação em que seja necessária intervenção; (2) Procura de alternativas, que consiste na pesquisa de alternativas para resolução do problema; (3) Avaliação das alternativas, onde o decisor avalia os prós e contras de cada opção a fim de selecionar a que mais se adequa; (4) Seleção da alternativa, que representa a escolha da solução mais conveniente. Existem ainda outras abordagens como a de Mintzberg (1976) que considera a existência de três fases: Identificação, desenvolvimento e seleção. No entanto, neste trabalho será utilizado como base o modelo das quatro fases de Simon (1960).

Relativamente ao tipo de decisões existentes, a literatura apresenta varias classificações. Assim, as decisões são frequentemente classificadas como decisões individuais, grupais ou organizacionais (Cunha et al., 2007). Uma alternativa a esta classificação é distinguir as decisões de acordo com a forma com são planeadas. Assim as decisões podem ser classificadas em duas categorias diferentes, decisões programadas (ou estruturadas) e não programadas (ou não estruturadas). As decisões programadas são aquelas que têm carácter repetitivo e que possuem procedimentos padronizados. Contrariamente, as decisões não programadas surgem de acontecimentos inesperados e não previsíveis. São decisões envoltas em grande incerteza e escassa informação (Simon, 1960; Ada & Ghaffarzadeh, 2015).

Pode também fazer-se a distinção entre decisões estratégicas e decisões operacionais ou de rotina. As primeiras são aplicadas numa perspectiva de médio longo prazo por estarem fortemente ligadas aos objetivos da empresa, já as segundas são decisões de curto prazo e relacionam-se com a atividade corrente da empresa, ocorrendo numa base diária (Gouveia et al., 2015; Mintzberg et al., 1976).

Outra alternativa de classificação é apresentada por Naranjo-Gil & Hartmann (2006), que agregam as decisões em dois tipos: As decisões associadas à gestão de recursos, que dizem respeito à alocação de recursos, quer financeiros como não financeiros, e as decisões associadas à avaliação do desempenho, que têm como finalidade o controlo do cumprimento dos objetivos da organização e a avaliação do seu desempenho.

### 2.1.3.2. Modelos de decisão

A literatura tem apresentado diversos modelos de tomada de decisão, sendo o racional o mais utilizado na literatura. No entanto existem muitos outros modelos (Cunha et al., 2007). Harrison (1993) afirma mesmo que não existe limite para o número de modelos de tomada de decisão que podem ser desenvolvidos. Choo (1996) considera a existência de quatro modelos decisórios presentes nas organizações: (1) O modelo racional, (2) O modelo processual, (3) o modelo político e o (4) modelo anárquico. Este trabalho toma como referência estes quatro modelos de decisão, seguindo-se uma breve síntese de cada um deles:

- **Modelo de decisão racional**

O Modelo de decisão racional foi inicialmente desenvolvido por March & Simon (1975), March (1994) e Cyert & March (1992) e pode ser descrito como defendendo a regra do “pensar primeiro”, ou seja, é um modelo que atribui maior importância à componente racional do processo. Aplica-se normalmente a decisões não programadas, focando a busca de informação como parte fundamental do processo (Cunha et al., 2007).

Segundo este modelo, o processo de tomada de decisão tem as seguintes fases: definição do problema; diagnóstico; alternativas e decisão (Mintzberg & Westley, 2001).

Os modelos de tomada de decisão racional podem apresentar dois tipos: Prescritivo e descritivo.

Este modelo tem por objetivo ajudar as pessoas a melhorar a qualidade das suas decisões e assenta nos seguintes pressupostos: as pessoas podem aceder a toda a informação que necessitam para tomar uma decisão, e decidem através da melhor alternativa possível. Assim, a tomada de decisão deverá seguir os seguintes passos: (1) Elaboração de uma lista com as possíveis alternativas; (2) Elaboração de uma lista com as consequências de cada alternativa; (3) Avaliação de cada alternativa e das suas consequências, ordenando-as posteriormente por ordem de preferências; (4) Escolha da alternativa mais favorável (Cyert, Simon, & Trow, 1956; Simon et al., 1986; Simon, 1955).

Os defensores deste modelo argumentam que o decisor que siga estes passos conseguirá obter uma decisão mais acertada. No entanto, este modelo tem sido apontado como sendo irrealista, uma vez que dificilmente o decisor dispõe de toda a informação necessária, e mesmo que tivesse, as limitações cognitivas do ser humanas impediriam o uso da mesma (Simon et al., 1986; Simon, 1955).

- **Modelo da racionalidade Limitada**

Em consequência dos problemas levantados ao modelo de decisão racional, March & Simon (1958) elaboraram uma nova versão do processo. Assim, segundo estes autores, os decisores não possuem, na maioria das vezes a informação que necessitam, detendo apenas informação incompleta relativamente ao problema, assim como em relação as alternativas e respetivas consequências.

March & Simon (1958), defendem ainda que a racionalidade na tomada de decisão é limitada por diversos fatores, como a complexidade e ambiguidade dos problemas, a falta de informação adequada e o tempo disponível. Outro fator influenciador da racionalidade são as limitações ao nível da capacidade de processamento de informação. Por outro lado, os autores defendem que os interesses dos decisores, podem ter um impacto significativo na escolha de alternativas.

A este conjunto de limitações chama-se “racionalidade limitada”. Com este conceito March & Simon (1958) pretenderam sublinhar que apesar dos indivíduos serem racionais, estes não o conseguem ser por completo. Assim, os decisores tendem a procurar soluções satisfatórias ao invés de soluções ótimas (Cyert et al., 1956).

- **Modelo anárquico ou modelo do caixote do lixo**

O modelo anárquico, ou modelo do caixote do Lixo, foi desenvolvido por Cohen, March, & Olsen (1972). Neste modelo, tanto os objetivos, como os procedimentos, são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões. As organizações que seguem este modelo de decisão não apresentam coerência em relação às situações vividas, uma vez que os problemas e as possíveis soluções são “atirados para o caixote do lixo” pelos decisores e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha (Cohen et al., 1972). Assim, o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a um “caixote de lixo”, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem (Cohen et al., 1972). Segundo Choo (1996), trata-se de um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura e/ou sequência, uma vez que é regido pelo acaso e pela sorte. No modelo anárquico, as decisões são tomadas de três maneiras:

- a) Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;
- b) Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;

c) Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema.

Neste modelo as preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, contrariamente ao modelo racional (Cohen et al. 1972). No entanto, embora o modelo do caixote do lixo possa parecer pouco produtivo, este processo não é disfuncional, porque pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas, quando os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam as decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas (Choo, 1996).

- **Modelo destruturado**

O modelo destruturado foi desenvolvido por Mintzberg, Raisinghani, & Theoret (1976) e aplica-se a problemas que surgem em situações de grande incerteza.

Este modelo é caracterizado pela tomada de decisões estratégicas destruturadas que provêm de problemas desconhecidos e de difícil resolução. No início da tomada de decisão, o problema é desconhecido, não se conhecendo alternativas, nem soluções para a sua resolução. Assim, o processo decisório é turbulento e sofre alterações à medida que os gestores se deparam com dificuldades no processo e procuram uma alternativa que se encaixe no contexto.

Segundo os autores, o processo de decisão segundo este modelo é composto por três fases (Mintzberg et al., 1976):

- a) Identificação: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;
- b) Desenvolvimento: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade;
- d) Seleção: avalia as alternativas e escolhe uma delas.

No modelo destruturado, os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos. A necessidade de tomar uma decisão dá início a um processo marcado por muitas interrupções e repetições (Choo 1996).

Este modelo apresenta várias semelhanças com o modelo racional, no entanto, diferencia-se pela sua maior flexibilidade, permitindo que os gestores façam ajustes quando necessário (Mintzberg et al., 1976).

- **Modelo político**

O modelo político, conforme o nome sugere, tem na política o mecanismo de apoio à decisão. Ou seja, os indivíduos ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam numa escolha racional, mas, pelo contrário, resultam da influência desses indivíduos (Allison, 1972).

Este modelo foi desenvolvido por Allison (1972), que afirma que a decisão está intimamente relacionada com o poder que cada indivíduo possui e com a forma como a rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional.

Segundo o autor, para a abordagem política, a organização é vista como um conjunto de atores, que podem ser indivíduos ou grupos, dotados de interesses e objetivos próprios, controlando diferentes recursos como: autoridade, *status*, recursos, ideias e informações. A organização não tem objetivos claros *a priori*. Os indivíduos ou grupos conduzem estratégias particulares a partir de uma situação própria. As questões chave para este modelo são: (1) quais são os canais usados para produzir ações que resolvam um tipo de problema?; (2) quem são os atores e quais suas posições?; e (3) quais são as pressões que exercem? (Allison, 1972).

Choo (1996) argumenta que o modelo político foca os efeitos dos objetivos conflitantes sobre as decisões. No entanto, a incerteza é mais baixa, pois cada participante do processo tem clareza quanto às alternativas preferidas e os objetivos que pretende atingir.

### **2.1.3.3. Informação contabilística no processo de tomada de decisão**

A importância da informação no processo de tomada de decisão, e em particular da informação contabilística, tem-se tornado cada vez mais evidente, sendo por isso um tema abordado em diversos estudos (Alves, 2003; Alves, 2002; Boyd & Cox, 2002; Gouveia et al., 2015; Iselin, 1996; Jawabreh et al., 2012; Nunes, 2004; Nunes & Serrasqueiro, 2004; Serrasqueiro & Nunes, 2004). Contudo, a sua utilidade continua a ser fortemente questionada (Boyd & Cox, 2002).

De um modo geral, a informação contabilística sob a forma de relatórios periódicos e análises específicas é uma fonte importante de informação no processo de tomada de decisão (Sprinkle, 2003). Segundo Iselin (1996), a informação contabilística é um ingrediente vital na tomada de decisões, permitindo ao decisor reduzir a incerteza e melhorar a qualidade da maioria, se não mesmo de todas as decisões financeiras.

Assim, esta pode afetar as decisões tomadas por um gestor de duas maneiras: Diretamente, como um *Input*, ou indiretamente, influenciando o comportamento dos gestores (Wall &

Greiling, 2011). Ou seja, a informação contabilística pode desempenhar dois papéis diferentes na tomada de decisão: o papel facilitador (*decision-facilitating*) e o papel influenciador (*decision-influencing*) (Demski & Feltham, 1976 citados por Wall & Greiling, 2011).

O primeiro papel é útil na redução da incerteza associada a uma determinada questão, melhorando assim a probabilidade do gestor tomar uma decisão mais acertada, tendo em conta os objetivos da empresa. Logo, a informação é utilizada de forma direta no processo de decisão. Em contrapartida, o segundo papel da informação contabilística na tomada de decisão é útil apenas num contexto com vários intervenientes. A informação contabilística serve para influenciar o comportamento dos indivíduos, em particular, dos gestores nas suas decisões (Wall & Greiling, 2011).

Da mesma forma, Hall (2010), afirma que apesar dos estudos anteriores se focarem essencialmente na forma como esta informação serve de *input* na tomada de decisões específicas, a informação contabilística tem, de um modo geral, uma influência indireta na tomada de decisão, conferindo ao gestor um conhecimento pessoal e aprofundado da empresa, o que lhe permite desenvolver a sua capacidade de tomar melhores decisões.

Boyd & Cox (2002), elaboraram um estudo em empresas industriais, no qual foram identificadas as decisões mais importantes dos gestores com utilização de informação contabilística. Os resultados indicaram que os gestores usam informações contabilísticas em decisões como o *pricing*, introdução de novos produtos ou descontinuidade de outros, decisões de produzir determinados componentes ou adquiri-los (subcontratação), o planeamento de possíveis expansões ou reduções da empresa e a aquisição de novos equipamentos. Aplicado também em empresas industriais, Nielsen, Mitchell, & Nørreklit (2015) realizaram dois estudos de caso com duas grandes empresas, com o intuito de perceber de que forma estas organizações utilizam a informação da contabilidade de gestão no seu processo de decisório. Os resultados mostram que a informação contabilística desempenha um papel importante na tomada de decisões estratégicas complexas e tomadas em ambientes de grande incerteza. No entanto as duas empresas analisadas revelam algumas diferenças nas suas metodologias. Em ambos os casos, quando é necessário tomar uma decisão, é fornecida ao decisor informação contabilística convencional e incremental. Contudo, a sua importância no processo decisório é bastante diferente. Numa das organizações, a informação contabilística é apenas uma parte de um conjunto variado de informações, enquanto na segunda organização, a informação contabilística só por si pode servir como vetor para a escolha de uma decisão. O mesmo estudo revelou que também os profissionais de contabilidade desempenham diferentes funções em cada empresa relativamente à tomada de decisão. Na Primeira empresa o contabilista fornece informações,

mas não participa ativamente na tomada de decisão. Na segunda organização os membros do departamento de contabilidade fazem parte da equipa decisora (Nielsen et al., 2015).

Analisando igualmente a utilização da informação contabilística na tomada de decisão, mas desta vez em pequenas e médias empresas, os autores Ibilioglu, Kocabiyik, & Dalgac (2010), concluíram no seu estudo comparativo entre PME Turcas e Europeias, que os gestores consideram as demonstrações financeiras importantes para prever tanto a liquidez da empresa como possíveis crises financeiras. Contudo os mesmos empresários consideram que a experiência é mais importante no processo de tomada de decisão do que a informação de carácter financeiro. Desta forma, as suas decisões são frequentemente tomadas com base em opiniões pessoais (Cassar & Holmes, 2003).

Assim, apesar de existir uma ideia generalizada de que os gestores das PME consideram que a informação contabilística não tem utilidade, estudos realizados relevam que os empresários portugueses atribuem alguma importância à utilização da informação contabilística na tomada de decisões (Alves, 2008; Gouveia et al. 2015), principalmente no que toca a decisões de investimento e operacionais (Serrasqueiro & Nunes, 2004).

No entanto, a informação contabilística é por vezes ignorada nas tarefas de gestão, como concluíram Jawabreh, Mahmoud, & Alrabei, (2012) no seu estudo sobre a utilização da informação contabilística em hotéis de 4 e 5 estrelas. Estes autores concluíram que estas informações não eram utilizadas ao nível da tomada de decisão, do controlo ou do planeamento.

Também Cheffi & Beldi (2012), no seu estudo sobre a utilização da informação proveniente da contabilidade de gestão por parte de gestores de grandes empresas Francesas, concluíram que os gestores que não possuem conhecimentos contabilísticos tendem a excluir a informação contabilística do processo decisório.

Assim, dada importância do processo decisório na vida das organizações, torna-se indispensável perceber qual o papel atribuído à informação contabilística pelos gestores.

Alguns estudos concluíram que os gestores dão tanta importância à informação contabilística, nas decisões estratégicas como nas operacionais (Alves, 2003; Nunes, 2004). No entanto, outros autores apontam que a informação contabilística é mais importante nas decisões operacionais (Nunes & Serrasqueiro, 2004). Assim, pode formular-se a seguinte hipótese de investigação:

**H4: Os gestores dão mais importância à informação contabilística na tomada de decisões operacionais do que em decisões estratégicas.**

Relativamente às decisões de gestão de recursos e de avaliação de desempenho, a literatura refere que os gestores atribuem maior importância à informação contabilística na tomada de decisões de alocação de recursos (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006). Desta forma, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H5: Os gestores dão mais importância à informação contabilística na tomada de decisões sobre a gestão de recursos do que em decisões de avaliação de desempenho.**

A utilização da informação também varia ao longo das fases do processo decisório. Alves (2002) concluiu no seu estudo que a informação contabilística é mais usada nos três primeiras fases do processo decisório (identificação do problema, procura de alternativas e avaliação das alternativas). Também Nunes (2004) concluiu que a informação contabilística não é usada da mesma forma em todas as fases do processo decisório. Desta forma, pode formular-se a seguinte hipótese de investigação:

**H6: A informação contabilística não é usada de forma igual nas diferentes fases que compõem o processo de tomada de decisão.**

#### **2.1.4. Condicionantes à Utilização da Informação Contabilística**

As razões pelas quais as PME continuam a ignorar o potencial da informação contabilística são ainda uma questão em aberto, podendo apontar-se alguns fatores mais relevantes, como as características do gestor e as características da empresa.

##### **2.1.4.1. Características do Gestor/ Proprietário**

Existem diferentes características dos gestores que se podem relacionar com o uso, ou não, da informação contabilística. Um dos fatores mais referenciados na literatura é o grau de escolaridade do gestor e os seus conhecimentos financeiros.

Assim, quanto maior for o grau de escolaridade do empresário, maior é a utilização da informação contabilística, sendo ainda mais elevada se este tiver formação em gestão (Cassar & Holmes, 2003; Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; López & Hiebl, 2015; Lybaert, 1998a, 1998b; McMahon & Holmes, 1991; Serrasqueiro & Nunes, 2004; Thomas & Evanson, 1987).

Um estudo recente (Gouveia et al., 2015) revelou que a principal razão apontada pelos gestores para a não utilização da informação contabilística são os limitados conhecimentos em contabilidade, gestão e finanças. Os respondentes admitiram ainda que, com uma

linguagem e apresentação mais simples, passariam a utilizar a informação contabilística com mais frequência. Também em entrevistas realizadas por Marriott & Marriott (2000), os empresários de algumas PME admitiram que não compreendem as informações fornecidas pela contabilidade, como a demonstração de resultados, balanço, ou rácios.

No entanto, este problema não afeta apenas pequenas empresas. Segundo Cheffi & Beldi (2012), os gestores de grandes empresas francesas sem formação em contabilidade admitem utilizar pouco, ou excluir mesmo a informação contabilística do processo de decisão, pois consideram-se incapazes de a compreender e interpretar.

Desta forma, torna-se fundamental perceber qual o impacto real do nível de escolaridade dos gestores na utilização contabilística, podendo assim formular-se a seguinte hipótese/sub-hipóteses de investigação:

**H 7: Os gestores com maior grau de escolaridade e formação em gestão, dão mais importância à informação contabilística.**

**H 7.1: Os gestores com maior grau de escolaridade dão mais importância à informação contabilística.**

**H 7.2: Os gestores com formação em gestão, ou áreas afins, dão mais importância à informação contabilística.**

Lybaert (1998b), aponta ainda outros fatores que condicionam a utilização da informação contabilística por parte dos gestores, como o desejo se fazer a empresa evoluir e crescer, ou a sua experiência e familiaridade com o setor em que operam. Assim, gestores mais inexperientes e pessimistas, tendem a procurar ajuda de consultores externos para obterem os dados de que necessitam (Lybaert, 1998a, 1998b). Contrariamente, Gouveia et al., (2015) afirma que são gestores mais fortes e mais experientes, que valorizam mais a informação contabilística, fazendo maiores exigências aos contabilistas de forma a conseguirem a informação que necessitam. Esta aparente contradição reforça a ideia de que são necessários mais estudos sobre estas temáticas.

Assim, e com base nos autores acima citados, pode formular-se as seguintes hipóteses/sub-hipóteses de investigação:

**H 8: Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística e recorrem menos a consultores externos.**

**H8.1: Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística.**

**H8.2: Os gestores mais experientes recorrem menos a consultores externos.**

#### **2.1.4.2. Características da Empresa**

Para além das características dos gestores, também a própria organização pode ter particularidades que condicionem a utilização da informação contabilística. A literatura aponta frequentemente a dimensão da empresa como fator condicionante da utilização de informações financeiras. Assim, quanto maior a dimensão da empresa, quer em numero de funcionários, quer em volume de negócios, maior será a utilização desta fonte de informação (Benjaoran, 2009; Cassia, Paleari, & Redondi, 2005; Davila, 2005; Elhamma, 2012; Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; López & Hiebl, 2015; Lybaert, 1998b). O aumento da dimensão das organizações proporciona um maior número de varáveis para gerir e controlar, tornando a tomada de decisões mais complexa. Assim, o gestor tende a procurar mais e melhores fontes de informação que suportem e apoiem a gestão da empresa.

A antiguidade da empresa também poderá ter influência na utilização da informação financeira (Davila, 2005; Gouveia et al., 2015; López & Hiebl, 2015). Segundo Gouveia et al. (2015), empresas com mais de 5 anos de atividade tendem a atribuir mais importância à informação contabilística do que empresas mais recentes. Este fator poderá estar relacionado diretamente com as características do gestor, seguindo a posição dos mesmos autores, que afirmam que os gestores mais inexperientes subvalorizam a informação contabilística.

Assim, tendo em conta o impacto da idade e dimensão da empresa na utilização da informação contabilística, formula-se a seguinte hipótese/sub-hipóteses de investigação:

**H 9: As PME com maior dimensão e com mais anos de atividade fazem uma maior utilização da informação contabilística.**

**H 9.1: As PME com maior dimensão utilizam mais informação contabilística.**

**H 9.2: As PME com mais anos de atividade utilizam mais informação contabilística.**

Outro fator importante prende-se com a condição financeira da empresa. Lybaert,(1998a) concluiu que a maioria das PME não possui meios necessários, tais como conhecimento, dinheiro e tempo, para fazer um uso adequado da informação que possuem. Por normas as pequenas empresas enfrentam restrições ao nível dos recursos disponíveis, sendo que este poderá ser um dos motivos para a não utilização da informação contabilística (Benjaoran, 2009). Empresas com maior disponibilidade financeira têm maiores possibilidades de obter as informações de que necessitam (Lybaert, 1998b). Alguns empresários reconhecem mesmo evitar solicitar informações adicionais ao contabilista com receio dos custos associados (Marriott & Marriott, 2000).

Por outro lado, existem as empresas familiares. Nas PME o gestor é na maioria das vezes o fundador e proprietário e não raras vezes os seus colaboradores são membros da mesma família, formando um negócio familiar. Neste tipo de organizações a informação financeira é muitas vezes descredibilizada e as decisões são tomadas com base em emoções, em detrimento de argumentos económicos (Hiebl, 2012; López & Hiebl, 2015; Lutz & Schraml, 2010, 2012; Lybaert, 1998b; Tout et al., 2014). Ainda segundo Davila (2005), as PME que possuem um profissional encarregue da gestão da organização para além do próprio fundador, apresentam melhor desempenhos do que as empresas geridas apenas pelos proprietários. Assim, surge a seguinte hipótese de investigação:

**H 10: As PME familiares utilizam menos a informação contabilística do que empresas não familiares.**

Na literatura existem diversos critérios para definir uma empresa familiar, não existindo consenso entre autores. (Poutziouris, Smyrnios, & Klein, 2006; Songini, Gnan, & Malmi, 2013). Handler, um dos principais autores na matéria, citado por Poutziouris, Smyrnios, & Klein (2006) afirma mesmo que *“defining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers”*.

Segundo a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), empresas familiares são aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa. Esta será a definição adotada neste trabalho para distinguir as empresas familiares das demais.

Também o setor de atividade da organização tem influência na utilização que esta faz da contabilidade. O uso da informação contabilística é mais frequente no setor secundário, sendo que algumas empresas dos sectores industriais ou produtivos recorrem a informação gerada não só pela contabilidade financeira, mas também pela contabilidade analítica, sendo esta última maioritariamente produzida internamente (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Marriott & Marriott, 2000). Consequentemente, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

**H 11: As PME industriais utilizam mais a informação contabilística do que as PME de outros setores de atividade.**

### 2.1.4.3. Características da Informação Contabilística/ Serviço de Contabilidade.

Para além das características do empresário e da organização, existem outros fatores que condicionam a utilização, ou não, da informação contabilística. A doutrina aponta frequentemente a forma de divulgação da informação, e o tipo de serviço de contabilidade de que as empresas dispõem, entre outros fatores, como variáveis importantes na explicação do problema.

Grande parte das PME recorrem a contratação de serviços de contabilidade via *outsourcing* (Gouveia et al., 2015; Husin & Ibrahim, 2014), sendo que a literatura tem revelado que existe uma diferença significativa na utilização de informação contabilística quando esta é produzida internamente, em vez de externamente, através da subcontratação de serviços de contabilidade. Desta forma, empresas que produzem a contabilidade internamente tendem a utilizar mais a informação contabilística (Holmes & Des, 1988; Serrasqueiro & Nunes, 2004). Assim, segundo Nunes & Serrasqueiro (2004), as empresas que atribuem maior importância à informação contabilística, possuem contabilidade feita na própria empresa. Da mesma forma, as empresas que atribuem menor importância, possuem contabilidade externa, sendo que quando a contabilidade da empresa é feita externamente, o nível de formação académica do empresário/gestor predominante, é o básico/secundário. Tais descobertas poderão indicar dificuldades na análise e interpretação das várias demonstrações financeiras. Ainda segundo Husin & Ibrahim (2014), quando melhor a qualidade do serviço de contabilidade subcontratado, melhor a performance das PME.

Em particular no caso das empresas familiares, Hiebl (2012) concluiu através da análise de diversos artigos sobre esta matéria, que os profissionais de contabilidade destas empresas tendem a desempenhar um papel mais tradicional, focando-se apenas em processamentos contabilísticos básicos, não prestando qualquer tipo de aconselhamento de gestão à família proprietária.

Por outro lado, existem empresas que recorrem ao *outsourcing* e recorrem a informação financeira no apoio à gestão. No entanto, na grande maioria destes casos, a informação contabilística adicional não é solicitada ao contabilista, mas sim produzida internamente (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988). Segundo Holmes & Des (1988), a maioria da informação solicitada pelos gestores das PME tem como finalidade o cumprimento das obrigações legais e fiscais.

Tal pode revelar falta de conhecimento por parte do empresário, acerca da informação que a contabilidade pode proporcionar aos gestores, ou que os serviços de contabilidade estão a

falhar no fornecimento de informações às empresas. Segundo Alves (2003), existem informações contabilísticas relevantes que não são facultadas aos dirigentes. Também Marriott & Marriott (2000) concluíram que, apesar de muitos empresários não compreenderem a informação constante nas demonstrações financeiras, estes nunca reuniram com o contabilista com objetivo de analisar as contas anuais.

Pode ainda colocar-se a questão da frequência com que a informação é facultada ao empresário. Segundo Serrasqueiro & Nunes (2004), a utilização da informação contabilística é superior em empresas com regime de IVA mensal. Tal poderá dever-se à dimensão da empresa, como referido acima, mas também à necessidade de tratamento de dados e divulgação de informação com maior frequência.

Por outro lado, conforme sugerem Jawabreh et al. (2012), os gestores relevam por vezes insegurança relativamente à fiabilidade da informação proveniente dos sistemas de informação contabilística, preferindo assim produzir as suas próprias fontes de informação. Também a idade e a experiência do contabilista podem influenciar a sua participação nas decisões da empresa (Tout et al., 2014). Assim, e tendo por base os autores acima citados, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**H 12: As PME que recorrem à subcontratação de serviços de contabilidade utilizam menos a informação contabilística.**

A forma como a informação contabilística é transmitida aos gestores pode também condicionar o uso da mesma. Assim, para compreender a importância da informação contabilística na gestão, é necessário perceber primeiramente quais as formas de comunicação usadas pelos gestores (Hall, 2010).

Segundo Hales (1986), os gestores têm uma forte preferência pela comunicação verbal, dando prioridade ao contacto com pessoas em reuniões e discussões informais. Através da comunicação verbal, os gestores recolhem informação das pessoas que possuem esses conhecimentos, em vez de esperar que a informação lhes seja comunicada formalmente (McKinnon & Bruns, 1992). Também Alves (2003) concluiu que os gestores recorrem geralmente a contactos informais para obtenção de informação. Assim, os gestores passam grande parte do seu tempo em comunicações verbais com outros indivíduos, através de contactos pessoais ou telefónicos (Hall, 2010).

No entanto, e apesar da importância da comunicação verbal, grande parte dos estudos sobre informação contabilística focam essencialmente a divulgação desta através das formas tradicionais, isto é, documentos escritos e relatórios (Hall, 2010). Nesta linha de investigação, Dyt & Halabi (2007) afirmam que as pequenas empresas canadianas elaboram e comunicam

aos empresários, sobretudo o balanço e a demonstração de resultados. Também Gouveia et al. (2015), concluíram no seu estudo sobre micro empresas, que o balanço e a demonstração dos resultados são a fonte de informação contabilística mais utilizada, seguindo-se os mapas e gráficos elaborados em Excel. A demonstração dos fluxos de caixa e os rácios económico-financeiros, assim como a análise de desvios orçamentais, são recursos utilizados apenas por uma minoria das empresas.

Assim, levanta-se novamente a questão da falta de conhecimentos financeiros de muitos gestores. Relatórios contabilísticos complexos podem tornar invisíveis aos olhos do gestor pequenos problemas de que necessita de estar ao corrente (Hall, 2010). Formas de divulgação inadequadas, associadas à incompreensão, podem fazer com que a informação contabilística seja excluída do processo de tomada de decisão de muitas PME. Segundo Gouveia et al. (2015), os empresários inquiridos no seu estudo admitiram passar a utilizar a informação contabilística se esta fosse divulgada com uma linguagem e apresentação mais simples.

Por último, pode apontar-se como fator condicionante da utilização da informação contabilística as obrigações legais a que as empresas estão sujeitas. Em Portugal, as empresas são obrigadas a possuírem contabilidade organizada, de forma a puderem cumprir com as obrigações fiscais, contributivas e acessórias. Desta forma, a contabilidade é muitas vezes considerada pelos empresários como “um mal necessário”, cujo principal objetivo é o cumprimento dessas obrigações, condicionando a sua utilização para fins mais amplos (Dyt & Halabi, 2007; Gouveia et al., 2015; Marcos et al., 2001; Marriott & Marriott, 2000). Por outro lado, o número de obrigações legais no nosso país tem vindo a aumentar, o que poderá ter influência na qualidade da informação contabilística que é produzida. Contudo, os gestores portugueses parecem não considerar que o aumento das obrigações fiscais e acessórias tenha um impacto negativo na qualidade da informação contabilística (Gouveia et al., 2015).



## Capítulo 3

### 3. Metodologia de Investigação

#### 3.1. Método de pesquisa e instrumento de recolha de dados

O objetivo desta investigação é perceber quais são as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores na tomada de decisão, analisando, em particular, o papel da informação contabilística no apoio ao processo decisório das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas. Pretende-se também apurar os possíveis fatores de exclusão desta fonte de informação por parte dos gestores.

Para isso, e a partir da revisão da literatura e das questões de investigação formuladas na introdução, foram formuladas hipóteses de investigação apresentadas no apêndice 2. Para testar estas hipóteses é desenvolvido um estudo empírico.

A metodologia a adotar depende muito do assunto a investigar (Ryan, Scapens, & Theobald, 2002). Assim, de forma a responder aos objetivos deste estudo, optou-se por uma investigação quantitativa, através da realização de um inquérito por questionário. A escolha desta metodologia surge da análise da revisão de literatura efetuada, onde se constatou que este é um dos métodos mais utilizados nos trabalhos focados nesta temática (ver tabela 1). Desta forma, optou-se por seguir as mesmas orientações. Assim, na tabela seguinte apresentam-se algumas características dos diversos estudos que abordam a mesma problemática e utilizaram como instrumento de recolha de dados o questionário.

Tabela 1- Estudos empíricos que utilizam o questionário como forma de recolha de dados

Ano	Autor	País	Tamanho da amostra	Taxa de Resposta	População
1988	(Holmes & Des)	Austrália	928 Empresas	30%	Pequenas e médias empresas Australianas
1998	(Lybaert, 1998a)	Bélgica	208 Empresas	67%	Pequenas e médias empresas Bêlgicas
1998	(Lybaert, 1998b)	Bélgica	208 Empresas	67%	Pequenas e médias empresas Bêlgicas
2002	(Boyd & Cox)	ND	285 Empresas	29,8 %	Empresas industriais
2004	(Nunes & Serrasqueiro, 2004)	Portugal	66 Empresas	21,8%	Pequenas e médias empresas Portuguesas
2004	(Serrasqueiro & Nunes, 2004)	Portugal	66 Empresas	21,8%	Pequenas e médias empresas Portuguesas
2007	(Dyt & Halabi, 2007)	Austrália	121 Empresas	13,5 %	Micro e pequenas empresas Australianas
2010	(İbicioğlu et al., 2010)	Turquia	131 Empresas	N.D.	Pequenas e médias empresas Turcas (71) e Europeias (60)
2012	(Jawabreh et al.)	Índia	ND	N.D.	Hotéis de 4 e 5 estrelas Indianos
2014	(Tout et al.)	Líbano	ND	31%	Todos os tipos de empresas Libanesas
2015	(Gouveia et al., 2015)	Portugal	609	0,92%	Microempresas Portuguesas

ND: Não disponível

O método de recolha de dados por questionários representa uma metodologia muito importante nas ciências sociais (Gillham, 2002; Major & Vieira, 2009). É um método pouco dispendioso, tanto em tempo como em dinheiro e apresenta grande facilidade na análise dos dados. Também o facto de o investigador não estar presente dá ao inquirido maior liberdade de resposta e também confidencialidade (Gillham, 2002). No entanto, como qualquer outro método, apresenta também diversas desvantagens, tais como baixas taxas de resposta (principalmente em pequenas empresas), a impossibilidade de correção da má interpretação das questões. Também o respondente pode não ser a pessoa a quem foi dirigido o

questionário (neste caso, gestores e empresários) (Gillham, 2002; Newby, Woodliff, & Watson, 2003).

O questionário elaborado foi construído tendo por base questionários de alguns estudos analisados (Ver tabela do apêndice 2). Encontra-se dividido em 3 Grupos (dados da empresa; dados do gestor e funcionários; utilização das fontes de informação e processo de tomada de decisão) e é composto por 32 questões, sendo 22 de resposta fechada e 10 de resposta aberta (Major & Vieira, 2009), conforme apresentado no apêndice 3.

Assim, esta investigação seguiu três etapas fundamentais. Em primeiro lugar, foi efetuada uma revisão de literatura exaustiva (ver apêndice 1), recorrendo a diversos autores que já investigaram esta temática, suportando assim, teoricamente, todo o trabalho empírico. Seguidamente foi elaborado o questionário tendo por base a literatura analisada. O questionário foi posteriormente enviado para as empresas selecionadas na amostra inicial. Na terceira e última fase, os dados recolhidos serão submetidos a análise e interpretação estatística, usando para o efeito o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### **3.2. Definição da população alvo**

Neste trabalho, conforme o título sugere, pretende-se estudar as pequenas e médias empresas. A escolha deste tipo de empresa deve-se à importância que as PME têm na nossa economia, (segundo o Instituto Nacional de Estatística (2012) 99,9% das empresas portuguesas são PME) mas também devido à sua vulnerabilidade.

Devido à existência de diversos critérios para definir PME, importa primeiramente determinar o critério utilizado neste trabalho. Assim, considera-se PME, nos termos de Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, as empresas que cumpram os seguintes requisitos:

Tabela 2 - Definição de PME

Dimensão	N.º de Efetivos	Volume de negócios	Ou Balanço total
Média	<250	≤ 50 Milhões de Euros	≤ 43 Milhões de Euros
Pequena	<50	≤ 10 Milhões de Euros	≤10 Milhões de euros
Micro	<10	≤ 2 Milhões de Euros	≤ 2 Milhões de Euros

São consideradas “Médias” todas as PME que não forem Micro ou pequenas empresas

Fonte: Adaptado de [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

Assim, nos termos no artigo 2º do mesmo decreto-lei temos:

- 1- **Pequenas e médias empresas:** Empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- 2- **Pequenas empresas:** Empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- 3- **Micro empresas:** Empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

### 3.3. Recolha de dados e dimensão da amostra

Como já foi referido anteriormente, o método de recolha de dados escolhido foi o questionário. Assim, o questionário foi elaborado numa plataforma eletrónica (Google forms), tendo sido remetido às empresas por correio eletrónico, através de um link anexo ao pedido de colaboração.

As empresas inquiridas foram selecionadas utilizando uma base de dados facultada pela empresa **Informa D&B**, contendo dados de 1000 pequenas e médias empresas de todo o país e ilhas. À empresa que forneceu a base de dados foi solicitado que a mesma apenas incluísse empresas consideradas PME ao abrigo do critério usado neste trabalho, abrangendo pequenas e médias empresas de todas as dimensões (médias, pequenas e micros) e de todas as regiões de Portugal Continental e Arquipélagos. Foram também considerados todos os sectores de atividades, à exceção das empresas com Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) 69200 - Atividades de contabilidade e de auditoria e consultoria fiscal, uma vez que a

“opinião em causa própria” poderia influenciar os resultados (Gouveia et al., 2015). Assim, a amostra não é aleatória (Major & Vieira, 2009).

Assim, ao todo foram enviados 1000 questionários por correio eletrónico dirigidos a gestores e empresários, tendo-se obtido 60 respostas válidas o que corresponde a uma taxa de resposta de 6,00%. Esta taxa, quando comparada com as taxas de respostas obtidas por outros autores (ver tabela 1), pode considerar-se bastante baixa. Apenas Gouveia et al. (2015) apresentou uma taxa inferior à deste estudo (0,92%). Contudo, o número de observações encontra-se dentro dos parâmetros normais deste tipo de estudo (Lopez e Hielb, 2015).

Como já foi referido anteriormente, uma das desvantagens da obtenção de dados através de questionário são as baixas taxas de respostas. Quando a população alvo consiste em pequenas empresas, este fator tende a agravar-se (Newby et al., 2003). Contudo, e apesar de todas as dificuldades associadas, esta continua a ser uma metodologia muito utilizada, e a literatura tem vindo a desenvolver estratégias para maximizar os resultados obtidos (Newby et al., 2003).



## Capítulo 4

### 4. Análise e discussão dos resultados

#### 4.1. Caracterização da amostra e análise de dados

Após a recolha dos dados, os mesmos foram analisados usando como suporte estatístico o *software* SPSS (versão 22), que constitui o recurso informático necessário ao desenvolvimento da análise de dados, bem como ao teste de hipóteses.

Assim, foram elaboradas em primeiro lugar as estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão, máximo e mínimo, frequências, etc.), com o objetivo de se caracterizar as empresas e os inquiridos, elaborando-se seguidamente o teste das hipóteses de investigação.

#### Caracterização das Empresas

O questionário aplicado contém diversas questões que visaram a caracterização as empresas inquiridas. Assim, na tabela 3 apresentam-se as principais variáveis que permitem esta caracterização, assim como as respetivas frequências de resposta e percentagem das mesmas.

Tabela 3 - Caracterização das empresas inquiridas

Variável	Subdivisão	N	%	Variável	Subdivisão	N	%
<b>Localização (Distrito)</b> N=60	Porto	12	20,00	<b>Sector de atividade</b> N=60	Industrial	19	31,67
	Lisboa	10	16,67		Não industrial	35	58,33
	Aveiro	6	10,00		N.R.	6	10,00
	Outros	32	53,33	<b>Dimensão da empresa</b> N=60	Micro empresa	23	38,33
<b>Forma Jurídica</b> N=60	Sociedade por quotas	32	52,24		Pequena empresa	20	33,33
	Sociedade anónima	25	42,37		Média empresa	14	23,33
	Outros	3	3,39		N.R.	3	5,00
<b>Idade (anos)</b> N=60	≤ 25 anos	23	38,33	<b>Empresas familiares</b> N=60	Familiares	31	51,67
	> 25 anos	27	45,55%		Não familiares	29	48,33
	N.R.	10	16,67%				

N.R. - Não respondeu/ N - Número de observações

Relativamente à localização geográfica, a maioria das empresas estão sediadas nos distritos do Porto (20,00%), Lisboa (16,67%) e Aveiro (10,00%).

Quanto à forma jurídica, verifica-se que a maioria das empresas inquiridas são sociedades anónimas (54,24%) e 42,37% correspondem a sociedades por quotas. Os restantes 3,39% correspondem a outras formas jurídicas (ver tabela 3 e gráficos 1 e 2 do apêndice 4).

No que toca à antiguidade, as empresas inquiridas têm em média 31 anos de atividade, sendo que a empresa mais recente tem 5 anos de atividade, e a mais antiga 88. Para facilitar a análise dos dados, foram criados dois escalões de idades: empresas com até 25 anos de atividade e empresas com mais de 25 anos de atividade. Assim, com base na análise da tabela 3, observa-se que 38,33 % das empresas têm até 25 anos de atividade e 45% têm mais de 25 anos.

Para aferir o setor de atividade, foi solicitado aos inquiridos que referissem o CAE principal da organização (Questão 1.5.). No entanto, dada a grande variedade de códigos, as respostas foram agrupadas e classificadas tendo por base a atividade correspondente aos dois primeiros dígitos do CAE. Das atividades incluídas na amostra podem salientar-se como mais representativas as seguintes:

- 46 - Comércio por grosso (incluí agentes), exceto veículos automóveis e motociclos (25,00%);
- 47- Comércio a retalho, exceto veículos automóveis e motociclos (10,00%);
- 10 - Indústrias alimentares (8,30%);
- 43 - Atividades especializadas de construção (5,00%).

Seguidamente, as empresas foram classificadas como industriais e não industriais (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Marriott & Marriott, 2000). Como se pôde observar na tabela 3, mais de um terço das empresas (31,67%) são industriais, contudo, a maioria são não industriais (58,33%)

Relativamente à dimensão das empresas, foi pedido aos inquiridos que indicassem o volume de negócios e total de balanço em 2015, assim como o número de trabalhadores da empresa (Questões 1.6., 1.7. e 2.4.). Assim, como se pode observar pelos gráficos 3 e 4 do apêndice 4 mais de 50% (53,33%) das empresas que compõem a amostra possuem um volume de negócios superior a 700 mil euros e inferior a 8 milhões de euros. Relativamente ao total do balanço, 43,34% das empresas apresenta um total de balanço até 2 milhões de euros, inclusive.

Quanto ao número de trabalhadores, as empresas inquiridas têm em média 53 trabalhadores, sendo que o valor mínimo de funcionários é de 3 e o máximo de 249. Para facilitar a análise,

as respostas foram agrupadas por escalões, tendo por base a definição de PME adotada neste trabalho (ver tabela 2, ponto 3.2.). Assim, teremos 3 grupos de empresas:

1. Entre 1 e 9 funcionários;
2. Entre 10 e 49 funcionários;
3. Entre 50 e 249 funcionários.

Como se pode verificar através da análise do gráfico 5 do apêndice 4, a maioria das empresas situa-se no segundo escalão (56,67%).

Cruzando os dados destas três variáveis (volume de negócios, total de balanço e total de funcionários) é possível confirmar que todas as empresas respondentes podem ser consideradas PME ao abrigo do Decreto-lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro. Depois desta validação, procedeu-se à classificação das empresas, tendo em conta a sua dimensão. Desta forma as empresas foram categorizadas como Médias, Pequenas e Micro (Ver tabela 2, ponto 3.2.). Assim, 38,33% das empresas respondentes são Micro empresas, 33,33% são pequenas empresas e 23,33% médias empresas (conforme representado atrás na tabela 3). Não foi possível classificar 5% das empresas, por falta de dados relativamente ao volume de negócios e/ou total do balanço.

Ainda relativamente aos trabalhadores, os dados mostram que as empresas inquiridas possuem em média cerca de 3 pessoas na área contabilística e financeira, sendo que apenas uma das empresas admite não ter qualquer trabalhador nestas funções (1,75%) e 17 (29,82%) possuem apenas 1 trabalhador. Mesmo assim, constata-se que 21,01% das empresas inquiridas possui 5 ou mais trabalhadores nas áreas contabilística e financeira.

Outra das questões que este trabalho pretende estudar diz respeito à utilização da informação contabilística pelas empresas familiares. Por norma, o conceito de empresa familiar assenta em 3 fatores fundamentais: propriedade, gestão e continuidade (Poutziouris et al., 2006; Songini et al., 2013). Neste trabalho, dada a impossibilidade de averiguar o fator continuidade, foi adotada a definição da APEF: "*São Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa*". Consequentemente, foram consideradas empresas familiares, todas aquelas que, para além do gestor, possuem pelo menos um familiar em funções na organização. Assim, constata-se que 51,67% das empresas inquiridas são familiares e 48,33% não o são, conforme apresentado atrás na tabela 3.

Relativamente aos cargos ocupados pelos familiares dos gestores, estes variam muito, sendo mais frequentes os cargos de assessoria à gestão, direção financeira e direção comercial.

Quanto à titularidade do capital, e com base na análise efetuada, verifica-se que temos um único proprietário em 25% das empresas inquiridas, dois proprietários em 35% das empresas e apenas 20,00% das empresas alegam ter 4 ou mais proprietários. Quanto à contratação de gestores, 18,33% das empresas admitem não ter nenhum gestor contratado e 26,67% possuem apenas um gestor contratado, sendo que 15,00% das empresas apresentam 4 ou mais gestores contratados. Por último, 16,66% das empresas admitem outras situações tais como sociedades gestores de participações sociais (SGPS), advogados, chefes de lojas, entre outros.

Por último, verifica-se que a maioria das empresas inquiridas (98,31%) apresenta uma periodicidade do regime de Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) mensal.

### **Caracterização dos Inquiridos**

Os resultados indicam que, do total dos 60 inquiridos, 53,33% são gestores contratados e 38,33% são proprietários. Os restantes 8,34% correspondem a outros funcionários, como administrativos, operacionais, etc.

Relativamente ao grau de formação, verifica-se que a maioria dos gestores possui formação na área financeira (71,67%). Assim, 27 possuem licenciatura (45,00%), 15 Pós-graduação, mestrado e/ou doutoramento (25,00%) e um (1,67%) admite que a sua formação inicial (licenciatura) é em áreas diferentes da contabilidade e afins, mas que possui formação posterior (pós graduação, mestrado, doutoramento) na área financeira (ver gráfico 6, apêndice 4).

No que toca ao número de anos de experiência em cargos de gestão, a média é de quase 16 anos (15,52), sendo que o inquirido com menor experiência exerce há apenas um ano cargos de gestão, e o mais experiente há quarenta anos.

## **4.2. Teste das Hipóteses**

Caracterizadas empresas, e inquiridos, torna-se fundamental analisar as respostas obtidas com vista ao teste das hipóteses formuladas neste trabalho.

Assim, em primeiro lugar avaliou-se a consistência interna das escalas através do teste de alfa de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2005). Da análise da tabela 1 do apêndice 4, verifica-se que a consistência interna é boa. Procedeu-se em seguida à análise das diferentes hipóteses formuladas

#### 4.2.1. Relevância das fontes de informação

Um dos objetivos deste estudo é perceber quais são as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores no processo decisório. Para dar resposta a esta questão foi formulada a primeira hipótese, **H 1: Os gestores das PME portuguesas atribuem maior relevância às fontes de informação pessoais e internas, em detrimento das fontes de informação impessoais e externas.**

Assim, para permitir o teste desta hipótese, o questionário apresenta as perguntas 3.1., 3.2. e 3.3. Na primeira questão (3.1.) foi solicitado aos gestores que indicassem a relevância que atribuem às diferentes fontes de informação apresentadas, utilizando para isso uma escala progressiva de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nada relevante” e 5 a “muito relevante”. De um modo geral, e como se pode verificar analisando a tabela 2 do apêndice 4, as fontes de informação apresentadas foram todas consideradas como tendo alguma importância para os inquiridos, uma vez que a maioria delas são consideradas relevantes. Apenas as fontes de informação “familiares e amigos” e “jornais e revistas”, apresentam avaliações abaixo da média, (2,14 e 2,47). Desta forma, as fontes de informação que apresentam mais relevância são a documentação contabilística da empresa (4,22), o contabilista (4,14), legislação (4,02), outros gestores e administradores da empresa (3,97). Na seleção e escolha das fontes de informação (tabela 2, apêndice 4) recorreu-se à classificação de Aguilar (1967, citado em Choo, 1993).

Seguidamente, na questão 3.2., são apresentadas as mesmas fontes de informação, mas desta vez é solicitado aos gestores que as classifiquem quanto ao grau de dificuldade de obtenção de informação, sendo para isso fornecida uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito fácil” e 5 a “muito difícil”. Assim, com base na informação da tabela 2 do apêndice 4, verifica-se que os gestores têm mais facilidade em obter informações provenientes diretamente do contabilista (média 1,78), de outros documentos da empresa (1,96) e dos documentos contabilísticos da empresa (1,98). Conjugando estes resultados com os da questão anterior verifica-se que os gestores dão preferência as fontes que lhes permitem obter a informação mais facilmente. Relativamente às fontes das quais têm mais dificuldade em obter informações, destacam-se as empresas concorrentes (3,54).

Por último, na questão 3.3. foi solicitado aos inquiridos que tivessem selecionado a opção “outros”, que especificassem a que fontes de informação se estavam a referir. De entre as respostas obtidas destacam-se fontes de informação como seguros de crédito, estudos de mercado e estudos económicos.

Quanto à hipótese em análise, como vimos, a literatura aponta que os gestores dão preferência às fontes de informação pessoais e internas em detrimento das fontes de

informação impessoais externas (Hales, 1986; Hall, 2010; Lin et al., 2014; Mckinnon & Bruns, 1992).

Para testar esta hipótese foram, numa primeira fase, criadas 4 variáveis a partir dos itens apresentados na questão 3.1. (FIPI - fontes de informação pessoais e internas, FIIIE - fontes de informação impessoais e externas, FIPE - fontes de informação pessoais e externas e FIII - fontes de informação impessoais e internas).

Foram ainda considerados 2 grupos de dirigentes (proprietários/gestores contratados). Pretendeu-se aqui averiguar a perceção de dois tipos de dirigentes, um mais focado na organização e outro com uma visão mais alargada (ver tabela 4).

**Tabela 4 - Relevância atribuída às fontes de informação (pessoais/impessoais e internas/externas)**

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Qual a sua situação na empresa?		FIPI	FIIIE	FIPE	FIII
Proprietário	Média	3,7800	2,8229	3,2043	3,7333
	N	25	24	25	25
	Desvio Padrão	,76485	,79260	,82322	1,15470
Gestor contratado	Média	3,8594	3,1328	3,4141	4,0833
	N	32	32	32	32
	Desvio Padrão	,74308	,68387	,43700	,58045
Total	Média	3,8246	3,0000	3,3221	3,9298
	N	57	56	57	57
	Desvio Padrão	,74697	,74179	,63811	,88805

Constata-se pela análise dos resultados que os gestores das PME atribuem uma importância significativa a todas as fontes de informação. Evidencia-se alguma preferência por fontes de informação internas (FIPI = 3,8 e FIII=3,9). Contrariamente às expectativas os gestores contratados parecem atribuir maior relevância às fontes de informação internas (3,9+4,1 / 3,8+3,7) do que os proprietários.

Analisaram-se as medidas de dispersão e de tendência central destas variáveis (FIPI, FIIIE) e efetuou-se um teste não paramétrico de Wilcoxon. Assim, após a criação das variáveis recorreu-se ao teste de Wilcoxon para comparar as medidas de tendência central das duas variáveis, comparando a tendência central entre a relevância das FIPI e das FIIIE. Para um *p-value* inferior ou igual a 0,05 rejeitou-se a hipótese nula que considerava que a mediana das

diferenças entre a relevância das FIPI e a relevância das FIIIE é nula. Ou seja, existem diferenças significativas entre a relevância atribuída às FIPI e a relevância atribuída às FIIIE.

**Tabela 5 - Relevância das FIPI e das FIIIE - Teste de Wilcoxon**

Estadísticas de teste<sup>a</sup>

	FIIIE - FIPI
Z	-5,811 <sup>b</sup>
Significância Sig. (2 extremidades)	,000

a. Teste de Classificações Assinadas por Wilcoxon

b. Com base em postos positivos.

Após a análise dos resultados do teste de Wilcoxon foi ainda testada a relação entre a relevância das FIPI e das FIIIE através do coeficiente de correlação de Spearman.

**Tabela 6 - Relevância das FIPI e das FIIIE - Coeficiente de correlação de Spearman**

			FIPI	FIIIE
rô de Spearman	FIPI	Coeficiente de Correlação	1,000	,555**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	59	58
	FIIIE	Coeficiente de Correlação	,555**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Constata-se que não existe um efeito de substituição, mas sim um efeito de complementaridade na medida em que um aumento na relevância de umas induz um aumento da relevância das outras.

Finalmente, aplicaram se testes não paramétricos (U de Mann-Whitney) para averiguar se as diferenças entre grupos de dirigentes eram ou não significativas. Constata-se que existem diferenças estatisticamente significativas (nível de significância de 90%) no que diz respeito à relevância atribuída às FIIIE. Ou seja, constata-se que os gestores contratados atribuem maior relevância do que os proprietários, às FIIIE, e a diferença é estatisticamente significativa (ver tabelas 4 e 7).

Tabela 7 - Relação entre grupos de dirigentes e a relevância atribuída às FIPI e FIE

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

	FIPI	FIE
U de Mann-Whitney	370,500	279,000
Wilcoxon W	695,500	579,000
Z	-,484	-1,750
Significância Assint. (Bilateral)	,628	,080

a. Variável de Agrupamento: Qual a sua situação na empresa?

Numa segunda fase, analisou-se novamente a relação entre a situação dos gestores na empresa e a relevância das fontes de informação, desta vez considerando as diferentes fontes de informação apresentadas no questionário individualmente. Assim, através do teste U de Mann-Whitney, verificou-se que nos itens “clientes e fornecedores”, “Outros organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)”, “amigos e familiares”, “legislação” e “conferências”, existem diferenças estatisticamente significativas (ver tabela 4 do apêndice 4).

Assim, analisando as respetivas médias (ver tabela 5 do Apêndice 4), verifica-se que os proprietários atribuem significativamente mais importância aos “amigos e familiares” como fonte de informação no processo de tomada de decisão. Porém, nas restantes fontes de informação acima referidas, são os gestores contratados quem atribui mais importância, sendo as diferenças estatisticamente significativas. Estes dados poderão revelar que os gestores contratados tendem a diversificar as suas fontes de informação para fundamentar as suas decisões, enquanto os proprietários tomam mais decisões com base em emoções e opiniões de pessoas próximas, como sugerem alguns autores (Hiebl 2012; López & Hiebl 2015; Lutz & Schraml 2012; Lybaert 1998b; Tout et al. 2014)

Numa terceira fase, foi analisada a relação entre outras variáveis e a importância atribuída a cada uma das fontes de informação apresentadas no questionário. Assim, podem salientar-se os seguintes resultados:

**Dimensão da empresa:** No que toca à dimensão da empresa, foi realizado o teste H de Kruskal-Wallis. Os resultados apontam para diferenças estatisticamente significativas na relevância atribuída aos bancários como fonte de informação no processo decisório, conforme representado na tabela 12 do apêndice 4. Assim, verifica-se que as médias empresas dão mais importância aos bancários do que PME de menor dimensão (ver tabela 13 do apêndice 4). As empresas com maior dimensão tendem a ter maior necessidade de recorrer à banca, justificando-se assim a maior importância que atribuem a esta fonte de informação.

**Número de funcionários da área financeira:** O teste H de Kruskal-Wallis o mostra que existem evidências estatísticas para se afirmar que a importância atribuída às conferências

como fonte de informação no apoio à tomada de decisão é maior em empresas com mais funcionários na área financeira (entre 6 a 10), conforme representado nas tabelas 14 e 15 do apêndice 4, e a diferença é estatisticamente significativa.

Assim, pode concluir-se que, apesar de todas fontes de informação indicadas aparentarem ter importância no processo decisório, esta importância pode ter diferenças estatisticamente significativas consoante a dimensão da empresa e, o número de funcionários a trabalhar na área financeira.

#### **4.2.2. Importância da informação contabilística e tipo de contabilidade**

Outro objetivo deste trabalho consiste em analisar qual a importância atribuída à informação contabilística pelas PME portuguesas. A literatura refere que um dos fatores que mais influenciam a importância que os gestores dão à informação contabilística é o tipo de contabilidade que a empresa possui, isto é, se a contabilidade é elaborada interna (ou externamente) e se a empresa dispõe de contabilidade analítica, para além da financeira (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Husin & Ibrahim, 2014; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Assim, para dar resposta a esta questão, formularam-se duas hipóteses H 2, e H 3, sendo a primeira desdobrada em duas sub-hipóteses H2.1 e H 2.2:

**H 2: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que dispõem de contabilidade analítica interna.**

**H 2.1.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que elaboram a contabilidade internamente.**

**H 2.2.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que possuem contabilidade analítica.**

Para averiguar quem elabora a contabilidade nas PME portuguesas e que tipo de contabilidade é elaborada, o questionário aplicado apresenta as questões 3.4. e 3.5.. A primeira tem como objetivo averiguar se as empresas possuem contabilidade interna ou externa (subcontratação) e a segunda pretende identificar se é elaborada apenas contabilidade financeira, ou se também é elaborada contabilidade de gestão (analítica). Assim, conforme se pode observar pelos gráficos 7 e 8 do apêndice 4, mais de metade das empresas inquiridas possuem contabilidade interna e elaboram contabilidade analítica.

De forma a averiguar se a importância atribuída pelos gestores, à informação contabilística, depende da sua finalidade foi colocada a questão 3.6. Foi pedido aos gestores que manifestassem a sua opinião acerca da importância da informação contabilística para efeitos de avaliação do desempenho, cumprimento das obrigações fiscais, apoio à tomada de decisão, prestação de informação às entidades bancárias, ou outras finalidades relevantes. Para o efeito foi facultada uma escala progressiva de 5 níveis, sendo que o 1 corresponde a “nada importante e o 5 a “muito importante”.

Da análise das médias pode verificar-se que os gestores atribuem bastante importância a todos os parâmetros apresentados. Por outro lado, a informação contabilista é considerada menos importante, quando destinada às outras partes interessadas, como trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc. (tabela 16 do apêndice 4).

Assim, com o intuito que testar o impacto do tipo de serviço de contabilidade (interno ou externo) na importância atribuída à informação contabilística, foi realizado o teste não paramétrico U de Mann-Whitney, uma vez que se pretende analisar a interação de uma variável qualitativa ordinal (importância da informação contabilística), com uma variável qualitativa nominal dicotómica (tipo de serviço contratado).

Os resultados do teste mostram que existem evidências estatísticas para se afirmar que existe diferença na importância da informação contabilística entre empresas com contabilidade interna e empresas com contabilidade externa em alguns itens, conforme apresentado na tabela 8.

Assim, constatou-se que as empresas que elaboram a contabilidade internamente, comparativamente com empresas que subcontratam este serviço, dão mais importância à informação contabilística para as seguintes finalidades (tabela 16 do apêndice 4):

- Para as entidades bancárias;
- Para o apoio à tomada de decisão;
- Para as outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.).

Os restantes itens não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

**Tabela 8 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o tipo de contabilidade elaborada e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	331,000	1072,000	-,971	,332
Para as entidades bancárias	246,000	456,000	-2,329	,020
Para o apoio à tomada de decisão	225,000	435,000	-2,910	,004
Para conhecimento do desempenho da empresa	328,000	538,000	-1,049	,294
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	217,500	407,500	-2,527	,012

a. Variável de Agrupamento: Contabilidade elaborada interna/externamente

A Hipóteses 2, 2.1.e 2.2. pretendem apurar se as empresas que elaboram contabilidade interna e analítica dão mais importância à informação contabilística no apoio à gestão. Assim, para medir a importância da informação contabilística no apoio à gestão foi criada uma nova variável “Para apoio à gestão” a partir da soma das médias dos itens “Apoio à tomada de decisão” e “Para conhecimento da empresa”. De seguida foi aplicado novamente o teste U de Mann-Whitney.

Analisando os dados da tabela 9, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre empresas com contabilidade interna ou externa, na importância da informação contabilística no apoio à gestão. Desta forma, as PME que elaboram a contabilidade internamente dão significativamente mais importância à informação contabilística no apoio à gestão do que empresas que recorrem à subcontratação deste serviço, verificando-se a hipótese 2.1. (tabela 17 apêndice 4).

**Tabela 9 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística no apoio à gestão (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o tipo de contabilidade elaborada e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Para o apoio à gestão	245,000	455,000	-2,457	,014

a. Variável de Agrupamento: Contabilidade elaborada interna/externamente

Estes resultados são consistentes com os resultados de diversos estudos sobre esta temática (Alves, 2003, 2008; Boyd & Cox, 2002; Gouveia et al., 2015; İbicioğlu et al., 2010; Nunes, 2004).

Para o teste da Hipótese 2.2. utilizou-se o mesmo procedimento utilizado para a hipótese 2.1., mas alterando a qualitativa nominal dicotómica para “tipo de contabilidade elaborada”. Conforme se pode verificar na tabela 10, o teste U de Mann-Whitney não apresentou evidências estatísticas de que o tipo de contabilidade elaborada pelas empresas tivesse influência na importância da informação contabilística nas situações apresentadas.

**Tabela 10 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (geral/analítica) e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o tipo de contabilidade elaborada a importância da informação contabilística em função da sua finalidade	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	341,000	902,000	-1,071	,284
Para as entidades bancárias	386,500	686,500	-,163	,871
Para o apoio à tomada de decisão	343,500	643,500	-,982	,326
Para conhecimento do desempenho da empresa	330,000	630,000	-1,334	,182
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	298,500	574,500	-1,402	,161
Para o apoio à gestão	317,500	617,500	-1,420	,155

a. Variável de Agrupamento: Tipo de contabilidade elaborada

Assim, não se comprova H 2.2, contrariamente aos resultados de outros estudos encontrados na revisão da literatura. Diversos autores concluíram que empresas que elaboram contabilidade analítica tendem a atribuir maior importância à informação contabilística (Alves, 2003, 2008; Boyd & Cox, 2002; Gouveia et al., 2015; İbicioğlu et al., 2010; Nunes, 2004). Estes resultados podem dever-se ao facto de muitas organizações elaborarem contabilidade de gestão, sem terem uma noção concreta de que o fazem, uma vez que, segundo Gouveia et al. (2015) os gestores utilizam muitas vezes informação contabilística elaborada por eles próprios.

Contudo, se relacionarmos as fontes de informação com o tipo de contabilidade elaborada/contratada obtêm-se alguns resultados. Assim, através do teste U de Mann-Whitney pode concluir-se que existem diferenças estatisticamente significativas na relevância das fontes de informação “Contabilista”, “bancários” e “advogados” entre as empresas com contabilidade interna e empresas que subcontratam o serviço (tabela 8 do apêndice 4). Assim, as empresas que elaboram a contabilidade internamente atribuem maior importância a estas fontes de informação do que empresas que subcontratam serviços de contabilidade (ver tabela 9 do apêndice 4). Estes resultados são consistentes com os resultados obtidos em diversos estudos (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Ainda, relativamente ao tipo de contabilidade elaborada pela empresa, existem evidências estatísticas que permitem afirmar que as empresas que elaboram contabilidade analítica dão significativamente mais importância aos “outros gestores e administradores da empresa” e à “legislação” do que as empresas que elaboram apenas contabilidade financeira (ver tabelas 10 e 11 do apêndice 4), sendo as diferenças estatisticamente significativas.

Na revisão da literatura efetuada constatou-se ainda que, por norma, os gestores que recorrem à subcontratação do serviço de contabilidade consideram que esta tem como principal finalidade o cumprimento das obrigações fiscais (Dyt & Halabi, 2007; Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Marcos et al., 2001). Procurando averiguar a veracidade desta situação colocou se a seguinte hipótese:

**H 3: A informação contabilística é mais importante para o cumprimento das obrigações fiscais em PME que subcontratam serviços de contabilidade.**

Para testar a hipótese 3, foi utilizado o teste U de Mann-Whitney. Assim, embora a média de importância atribuída seja ligeiramente mais elevada (tabela 16, apêndice 4), as diferenças não são estatisticamente significativas, como se pode observar pela tabela 8, anteriormente apresentada. Desta forma, não se comprova H3.

### **4.2.3. Decisões e informação contabilística**

Para além dos objetivos já referidos, este trabalho pretendeu também perceber em que tipos de decisões a informação contabilística é mais utilizada. Assim, formularam-se hipóteses seguintes hipóteses:

**H 4: Os gestores atribuem mais importância à informação contabilística na tomada de decisões operacionais do que em decisões estratégicas.**

**H5: Os gestores atribuem mais importância à informação contabilística na tomada de decisões sobre a gestão de recursos do que em decisões de avaliação de desempenho.**

No questionário aplicado, na questão 3.12. foram apresentados os quatro tipos de decisões habitualmente referidos na literatura, e foi solicitado aos gestores que as classificassem tendo em conta a importância da informação contabilística para cada um dos tipos. Para tal foi-lhes facultada uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nada importante” e 5 “muito importante”.

Como se pode observar pelos dados da tabela 18 do apêndice 4, a informação contabilística é considerada importante em todos os tipos de decisões apresentadas sendo no entanto mais importante nas decisões estratégicas (média 4,19). Ainda através da comparação das médias, pode verificar-se que parece existir uma maior utilização da informação contabilística nas decisões estratégicas do que em decisões operacionais, porém as diferenças não são estatisticamente significativas. Relativamente às decisões de gestão de recursos e de avaliação do desempenho, uma vez que as médias são iguais, considera-se que a informação contabilística apresenta igual relevância nos dois tipos de decisão.

Procurou-se também analisar a existência de diferenças na importância atribuída por dois grupos de gestores (proprietários/gestores contratados) nas decisões que estes tomam. Para tal, foi aplicado o teste U de Mann-Whitney.

Assim, verifica-se que nas decisões operacionais e estratégicas não existem diferenças estatisticamente significativas entre a utilização feita por proprietários e por gestores contratados, conforme apresentado na tabela 11.

**Tabela 11-Relação entre a situação do gestor na e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas (teste U de Mann-Whitney )**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre a situação do gestor e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
Decisões operacionais, tomadas no dia-a-dia da empresa	384,500	709,500	-,051	,959
Decisões estratégicas	280,500	605,500	-1,917	,055

a. Variável de Agrupamento: Qual a sua situação na empresa?

Já nas decisões de avaliação de desempenho, verifica-se a existência de diferenças significativas (tabela 12). Assim, contata-se que os gestores contratados dão mais importância à informação contabilística neste tipo de decisões de que os proprietários (ver tabela 18 do apêndice 4).

Nas decisões de alocação de recursos não se observam diferenças significativas (tabela 12).

**Tabela 12 - Relação entre a situação do gestor e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões de alocação de recursos e de avaliação de desempenho (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre a situação do gestor e a importância atribuída à informação contabilística nas decisões de alocação de recursos e de avaliação de desempenho	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
Decisões respeitantes à alocação de recursos, quer financeiros, como não financeiros (materiais, trabalhadores, tempo, etc.)	288,500	613,500	-1,729	,084
Decisões de controlo do cumprimento de objetivos e avaliação do desempenho	216,500	541,500	-3,000	,003

a. Variável de Agrupamento: Qual a sua situação na empresa?

Seguidamente, foi aplicado o teste  $\rho$  de Spearman para analisar a relação entre as decisões operacionais e estratégicas e as decisões de gestão de recursos e avaliação de desempenho, no que toca à importância da informação contabilística.

Como se pode verificar através da análise da tabela 19 do apêndice 4, existem evidências estatísticas para se afirmar que a importância da informação contabilística nas decisões operacionais está relacionada com a importância da mesma nas decisões estratégicas.

Verifica-se a mesma relação entre as decisões de gestão de recursos e as decisões de avaliação de desempenho, conforme demonstra a tabela 20 do apêndice 4. Ou seja, quanto maior importância o decisor atribuir à informação contabilística em decisões operacionais, maior importância atribui à informação contabilística em decisões estratégicas. Idêntica conclusão se pode retirar para as decisões de gestão de recursos / avaliação de desempenho.

Por último, com o objetivo de testar as hipóteses 4 e 5, foi aplicado o teste de Wilcoxon (tabela 13).

A tabela 13 apresenta os resultados do teste de Wilcoxon para as decisões estratégicas e operacionais. Verifica-se que existem evidências estatísticas para se afirmar que a importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais é inferior à importância atribuída nas decisões estratégicas, conforme sugerem as médias apresentadas na tabela 18 do apêndice 4, e a diferença é estatisticamente significativa. Não se comprova deste modo H4.

**Tabela 13 - Importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas (Teste de Wilcoxon)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

<b>Importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas</b>	<b>Decisões estratégicas - Decisões operacionais</b>
Z	-4,657 <sup>b</sup>
Significância Assint. (Bilateral)	,000

a. Teste de Postos Assinados por Wilcoxon

b. Com base em postos negativos.

Relativamente às decisões de avaliação de desempenho e de gestão de recursos, o teste de Wilcoxon não releva diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída à informação contabilística (tabela 14). De facto, através da análise das médias (tabela 18, apêndice 4), verifica-se a média da importância atribuída à informação contabilística nestes dois tipos de decisões é igual.

**Tabela 14 - Importância atribuída à informação contabilística decisões nas de avaliação de desempenho e gestão de recursos (Teste de Wilcoxon)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Importância atribuída à informação contabilística nas decisões de avaliação do desempenho e de gestão de recursos	Decisões de avaliação do desempenho - Decisões de gestão de recursos
Z	-,339 <sup>b</sup>
Significância Assint. (Bilateral)	,735

a. Teste de Postos Assinados por Wilcoxon

b. Com base em postos positivos.

Assim, estes resultados coincidem com a literatura, no sentido em que a informação contabilística está presente em todos os tipos de decisões (Alves, 2003; Nunes, 2004). No entanto, não se comprovam os resultados obtidos por Serrasqueiro & Nunes (2004), que concluíram que a informação contabilística é mais importante em decisões operacionais, nem os de Naranjo-Gil & Hartmann (2006) que concluíram que é nas decisões de alocação de recursos onde os gestores utilizam mais a informação contabilística. Assim, não é possível verificar as hipóteses 4 e 5.

Este trabalho pretende ainda analisar a utilização da informação contabilística nas diferentes fases do processo de decisão, formulando-se para isso a Hipótese 6:

**H6: A informação contabilística não é usada de forma igual nas diferentes fases que compõem o processo decisório.**

Assim, na questão 3.13. foram apresentas quatro fases do processo de tomada de decisão e foi solicitado aos inquiridos que as classificassem tendo em conta a frequência com que utilizam a informação contabilística em cada uma delas. Mais uma vez a escala utilizada é composta por 5 níveis, sendo 1 correspondente a “nunca” e 5 a “sempre”. As respostas obtidas encontram-se sintetizadas na tabela 21 do apêndice 4. Através da análise descritiva, pode concluir-se que a informação contabilística é utilizada de forma similar em todas as fases do processo de decisão, não se confirmando H6.

Procurou-se também estabelecer relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e algumas características dos gestores. Assim, foi realizado o teste U de Mann-Whitney para determinar se existe evidências estatísticas entre gestores contratados e proprietários na frequência de utilização da informação contabilística nas diferentes fases. Os resultados, apresentados na tabela 15 mostram que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das fases do processo decisório.

**Tabela 15 - Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a situação dos gestores (Teste Mann-Whitey U)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a situação na empresa dos gestores	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
Identificação de problemas	358,500	683,500	-,506	,613
Procura de alternativas para um problema	365,500	861,500	-,391	,696
Avaliação das alternativas disponíveis para resolução de problemas	376,500	872,500	-,195	,845
Escolha da alternativa mais conveniente para a resolução de um problema	366,500	691,500	-,367	,714

a. Variável de Agrupamento: Qual a sua situação na empresa?

De seguida aplicou-se novamente o teste U de Mann-Whitney, desta vez para testar a existência de diferenças na frequência de utilização da informação contabilística em cada uma das fases do processo decisório, entre gestores com diferentes níveis de formação. Para tal foi criada uma nova variável, com base nas respostas obtidas na questão 2.2. (nível de formação), tendo-se agrupado as mesmas em dois níveis de formação: Ensino básico ou secundário e ensino superior. Os resultados mostram que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as fases exceto na identificação de problemas (Tabela 16). Assim, verifica-se que são os gestores com menor escolaridade (ensino básico ou secundário) os que utilizam mais a informação contabilística nas fases “Procura de alternativas”, “avaliação das alternativas” e “Escolha da alternativa mais conveniente” (Tabela 22, apêndice 4).

**Tabela 16 - Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a escolaridade dos gestores (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre a utilização da informação contabilística no processo decisório e a escolaridade dos gestores	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
Identificação de problemas	285,500	390,500	-,433	,665
Procura de alternativas para um problema	196,000	1186,000	-2,183	,029
Avaliação das alternativas disponíveis para resolução de problemas	189,000	1179,000	-2,311	,021
Escolha da alternativa mais conveniente para a resolução de um problema	199,000	1189,000	-2,092	,036

a. Variável de Agrupamento: Nível de formação do empresário/gestor

#### 4.2.4. Condicionantes à utilização da informação contabilística

Por último, neste estudo pretende-se averiguar se fatores, tais como as características do gestor, da empresa e da informação contabilística influenciam a utilização e a importância atribuída à informação contabilística. Para isso, foram formuladas as hipóteses **H7 a H12**.

As características das empresas (dimensão, sector de atividade, etc.), dos gestores (formação, experiência, etc.) e da informação contabilística (tipo de serviço e tipo de contabilidade) já foram analisados neste capítulo. Assim, para testar as hipóteses é necessário relacionar estes fatores com a importância e frequência de utilização dada à informação contabilística pelas PME.

Conforme já foi referido anteriormente, a questão 3.6. permite aferir o grau de importância atribuído à informação contabilística para as diferentes finalidades. Também a questão 3.12. permite analisar a importância da informação contabilística nos diferentes tipos de decisões.

Para averiguar a frequência com que esta é elaborada e utilizada pelas PME, na pergunta 3.7., foram apresentados diversos documentos contabilísticos e foi pedido aos respondentes que indicassem a frequência com que elaboram e utilizam ou analisam os mesmos. Mais uma vez foi fornecida uma escala progressiva de 5 níveis, em que 1 corresponde a nunca e 5 a mensal.

Com base nos resultados apresentados na tabela 23 do apêndice 4, verifica-se que as peças contabilísticas são elaboradas, analisadas e utilizadas com alguma frequência. Todos os

documentos apresentados apresentam médias superiores a 2,50, o que significa que a maioria das empresas elabora e utiliza estes documentos mais do que uma vez por ano. Dos documentos com elaboração mais frequente destacam-se os extratos de conta (4,77) e os balancetes (4,65). O mesmo se verifica relativamente à sua utilização, com médias de 4,61 e 4,54, respetivamente. Aos gestores que assinalaram a opção “outros documentos” foi pedido ainda que os identificassem (questão 3.8.). Algumas respostas fazem referência a documentos como mapas e *Dashboards* implementados com recurso a ferramentas de *Business Intelligence*, responsabilidades no banco Portugal, comparativos orçamentais e stocks. Também estes são elaborados e analisados com alguma frequência.

Para o teste destas hipóteses recorreu-se sobretudo aos testes não paramétricos U Mann-Whitney e H de Kruskal-Wallis.

Assim, primeiro pretende-se analisar o impacto do nível de formação dos gestores na importância atribuída à informação contabilística, apresentando-se para o efeito as seguintes hipóteses:

**H 7: Os gestores com maior grau de escolaridade e formação em gestão, dão mais importância à informação contabilística.**

**H 7.1: Os gestores com maior grau de escolaridade dão mais importância à informação contabilística.**

**H 7.2: Os gestores com formação em gestão, ou áreas afins, dão mais importância à informação contabilística.**

Como já foi referido, para o grau de escolaridade dos gestores foi agrupado em dois níveis “ensino básico ou secundário” e “ensino superior”. Assim, para testar a hipótese 7.1. foi aplicado o teste U de Mann-whitney. Os resultados, apresentados na tabela 17, mostram que a importância da informação contabilística, para as finalidades apresentadas não varia consoante o grau de escolaridade do gestor.

**Tabela 17 - Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas em função da sua finalidade (teste U de Mann-Whitney)**

Estadísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas em função da sua finalidade	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	300,000	405,000	-,176	,860
Para as entidades bancárias	248,000	353,000	-1,158	,247
Para o apoio à tomada de decisão	305,000	410,000	-,063	,950
Para conhecimento do desempenho da empresa	264,000	369,000	-,986	,324
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	225,500	330,500	-1,456	,145

a. Variável de Agrupamento: Nível de formação do gestor

No entanto, existem diferenças estatisticamente significativas na utilização da informação contabilísticas nas decisões estratégicas (Tabela 18), sendo que aqui os gestores com escolaridade de nível superior dão mais importância à informação contabilística na tomada de decisões estratégicas (tabela 24 do apêndice 4).

**Tabela 18 - Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas nos diferentes tipos de decisões (Teste U de Mann-Whitney)**

Estadísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a importância da informação contabilísticas nos diferentes tipos de decisões	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Decisões operacionais	300,500	1290,500	-,140	,889
Decisões estratégicas	194,000	299,000	- 2,251	,024
Decisões de gestão de recursos	274,500	379,500	-,646	,518
Decisões de avaliação do desempenho	266,000	371,000	-,816	,415

a. Variável de Agrupamento: Nível de formação do gestor

Assim, existem evidências de que os gestores com maior nível de formação dão maior importância à informação contabilística, verificando-se assim a Hipótese 7.1. Estes resultados são consistentes com a literatura (Cassar & Holmes 2003; Holmes & Des, 1988; Gouveia et al. 2015; López & Hiebl 2015; Lybaert 1998a, 1998b; McMahon & Holmes 1991; Serrasqueiro & Nunes 2004; Thomas & Evanson 1987).

Seguidamente procurou-se analisar se os gestores com formação em gestão dão mais importância à informação contabilística do que os restantes. Para este efeito foi criada uma nova variável com 2 grupos: “gestores com formação em gestão” e “gestores sem formação em gestão”, tendo-se aplicado o teste de U de Mann-Whitney (tabela 19).

Assim, verifica-se que os gestores com formação em gestão dão mais importância à informação contabilística quando esta se destina a outras partes interessadas, como clientes, fornecedores e investidores (tabela 25 do apêndice 4).

**Tabela 19 - Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes finalidades (Teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes finalidades	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	313,500	466,500	-,724	,469
Para as entidades bancárias	310,500	463,500	-,690	,490
Para o apoio à tomada de decisão	266,500	419,500	-1,608	,108
Para conhecimento do desempenho da empresa	302,500	455,500	-,969	,333
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	213,500	366,500	-2,295	,022

a. Variável de Agrupamento: O gestor tem formação em gestão?

Por último realizou-se novamente o teste U de Mann-Whitney para verificar se existem diferenças significativas na importância atribuída à informação contabilística nos diferentes tipos de decisões entre gestores com e sem formação. Os resultados não são significativos, conforme tabela 20.

**Tabela 20 - Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes decisões (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre os conhecimentos em gestão dos gestores e a importância da informação contabilísticas nas diferentes decisões	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Decisões operacionais	270,500	423,500	-1,370	,171
Decisões estratégicas	339,000	1200,000	-,176	,860
Decisões de gestão de recursos	280,500	433,500	-1,233	,218
Decisões de avaliação do desempenho	346,500	499,500	-,037	,971

a. Variável de Agrupamento: O gestor tem formação em gestão?

Com base nos resultados obtidos, pode concluir-se que, apesar de não haver diferenças significativas na importância atribuída à informação contabilística, em grande parte dos itens analisados, a verdade é que existem algumas evidências de que os gestores com formação em gestão lhe atribuem maior importância, verificando-se assim H 7.2. Estes resultados estão em consonância com a literatura (Cassar & Holmes 2003; Holmes & Des, 1988; Gouveia et al. 2015; López & Hiebl 2015; Lybaert 1998a, 1998b; McMahon & Holmes 1991; Serrasqueiro & Nunes 2004; Thomas & Evanson 1987).

Seguidamente, pretende-se analisar o impacto da experiência dos gestores na importância atribuída à informação contabilística e na subcontratação, ou não, de consultores externos. Para isso são analisadas as seguintes hipóteses:

**H 8: Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística e recorrem menos a consultores externos.**

**H 8.1: Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística.**

**H 8.2: Os gestores mais experientes recorrem menos a consultores externos**

Para medir a experiência dos gestores, foi criada uma nova variável com 3 níveis, tendo por base o número de anos de experiência dos inquiridos: 1 - até 10 anos de experiência, 2 - de 11 a 20 anos de experiência e 3 - com 21 ou mais anos de experiência. Seguidamente foi aplicado o teste H de Kruskal-Wallis. Os resultados, apresentados na tabela 21, mostram que apenas existem diferenças significativas na importância da informação contabilística para as entidades bancárias, sendo que são os gestores que têm entre 11 e 20 anos de experiência

(nível intermédio) os que atribuem mais importância à informação contabilística para esta finalidade (Tabela 26, apêndice 4).

**Tabela 21 - Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (Teste H de Kruskal-Wallis)**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	2,481	2	,289
Para as entidades bancárias	7,096	2	,029
Para o apoio à tomada de decisão	2,563	2	,278
Para conhecimento do desempenho da empresa	2,859	2	,239
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	1,420	2	,492

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Anos de experiência

Aplicou-se novamente o teste de H kruskal-Wallis, desta vez com o propósito de tentar perceber se existem diferenças significativas na importância atribuída aos diferentes tipos de decisões, no entanto, tal não se verifica conforme se pode constatar na tabela 22.

**Tabela 22 - Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística nas diferentes decisões (Teste H de Krukall-Wallis)**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relação entre a experiência do gestor e a importância da informação contabilística nas diferentes decisões	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Decisões operacionais	1,032	2	,597
Decisões estratégicas	3,636	2	,162
Decisões de gestão de recursos	3,383	2	,184
Decisões avaliação do desempenho]	,974	2	,614

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Anos de experiência

Assim, e apesar de existirem algumas diferenças estatisticamente significativas, os gestores com mais experiência não são os que atribuem mais importância à informação contabilística. Contata-se que são gestores com um nível intermédio de experiência os que valorizam mais a informação contabilística, não se verificando assim a H 8.1. Este é um ponto de divergência com a literatura, sendo que alguns dos investigadores que estudaram a influência da

experiência dos gestores na informação contabilística têm chegado também eles a conclusões distintas. Por exemplo, Lybaert, (1998a, 1998b) concluiu que os gestores mais inexperientes tendem a procurar mais apoio na informação contabilística, contrariamente a Gouveia et al., (2015) que afirma que são os gestores mais experientes aqueles que mais valorizam a informação contabilística.

Para o teste da hipótese 8.2. aplicou-se o teste H de Krukall-Wallis. Tendo por base os dados apresentados na tabela 23, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente relevantes entre a subcontratação de serviços de contabilidade (consultores externos) e a experiência dos gestores, pelo que não se verifica a hipótese 8.2.

**Tabela 23 - Relação entre a experiência dos gestores e a subcontratação de consultores externos (Teste H de kruskall-Wallis )**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

<b>Relação entre a experiência dos gestores e a subcontratação de consultores externos</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>df</b>	<b>Significância Sig.</b>
Contabilidade elaborada interna/externamente	2,745	2	,254

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Anos de experiência

Seguidamente, pretende-se relacionar a dimensão e antiguidade das empresas com a utilização da informação contabilística, formulando-se assim as seguintes hipóteses:

**H 9: As PME com maior dimensão e com mais anos de atividade fazem uma maior utilização da informação contabilística.**

**H 9.1: As PME com maior dimensão utilizam mais informação contabilística.**

**H 9.2: As PME com mais anos de atividade utilizam mais informação contabilística.**

Assim, para o teste da hipótese H 9.1 realizou-se novamente o teste H de Kruskal-Wallis. O teste foi aplicado primeiro usando a variável “frequência de utilização/análise”. Esta variável foi criada através da soma das médias da frequência de utilização/análise dos documentos apresentados na questão 3.7. Posteriormente aplicar-se-á também este mesmo teste aos documentos individualmente.

Verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas na utilização da informação contabilística entre PME de diferentes dimensões (Tabela 24).

**Tabela 24 - Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística (teste H de Kruskal Wallis)**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Frequência de utilização/análise	12,530	2	,002

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Tipo de PME

Os resultados mostram que as médias empresas utilizam mais a informação contabilística do que as pequenas e micro empresas (Ver tabela 27 do apêndice 4). Com base nestes dados torna-se possível verificar a Hipótese 9.1: As PME com maior dimensão fazem uma maior utilização da informação contabilística. Tendo em conta a literatura analisada, este era o resultado esperado para esta hipótese (Benjaoran, 2009; Cassia et al., 2005; Holmes & Des, 1988; López & Hiebl, 2015; Lutz & Schraml, 2010, 2012, Lybaert, 1998a, 1998b).

Analisando individualmente cada um dos documentos apresentados na questão 3.7. é possível verificar que os documentos onde se verificam diferenças de utilização em função da dimensão das empresas são a demonstração de resultados e o balancete (tabela 26), sendo igualmente as médias empresas as que mais a utilizam (Tabela 28, apêndice 4).

**Tabela 25 - Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística dos documentos contabilísticos (teste H de Kruskal-Wallis)**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística dos documentos contabilísticos	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Balanço	5,199	2	,074
Demonstração de resultados	14,095	2	,001
Balancete	11,074	2	,004
Extratos de conta	4,027	2	,133

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Tipo de PME

Para o teste da hipótese H 9.2. optou-se por utilizar o teste U de Mann-Whitney. Os resultados apresentam-se na tabela 26 e mostram que não existem diferenças estatísticas que permitam verificar H 9.2. Assim, não se verifica esta hipótese, contrariamente alguns autores concluíram que empresas com mais anos de atividade tendem a fazer uma maior utilização da informação contabilística (Davila, 2005; Gouveia et al., 2015; López & Hiebl, 2015).

**Tabela 26 - Relação entre a frequência de utilização da informação contabilística e a antiguidade da empresa (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre a frequência de utilização da informação contabilística e a antiguidade da empresa	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Frequência de utilização/análise	212,500	443,500	-1,494	,135

a. Variável de Agrupamento: Idade da empresa

Outro objetivo deste estudo é apurar se as PME familiares utilizam menos informação contabilística do que as PME não familiares. Da mesma forma, pretendia-se analisar a relação entre PME Industriais e não industriais, no que toca a utilização de informação contabilística. Para isso são testadas as seguintes hipóteses:

**H 10: As PME familiares utilizam menos a informação contabilística do que empresas não familiares.**

**H 11: As PME industriais utilizam mais a informação contabilística do que as PME de outros setores de atividade.**

Para as Hipóteses H. 10 e H. 11 aplicou-se o teste U de Mann-Whitney, como se pode observar nas tabelas 27 e 28, tanto no teste realizado para a hipótese 10 como no teste para a Hipótese 11 não se obtiveram resultados que permitam afirmar que existem diferenças na utilização da informação contabilística. Desta forma não se comprovam estas hipóteses.

**Tabela 27 - Relação entre o tipo de empresa (familiar/não familiar) e a utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o tipo de empresa (familiar/não familiar) e a utilização da informação contabilística	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Frequência de utilização/análise	307,500	772,500	-1,577	,115

a. Variável de Agrupamento: Tipo de empresa (familiar/não familiar)

**Tabela 28 - Relação entre o sector de atividade e a utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o sector de atividade e a utilização da informação contabilística	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Frequência de utilização/análise	209,500	770,500	-1,748	,080

a. Variável de Agrupamento: Sector de atividade

No entanto, verificou-se durante a elaboração da revisão da literatura que alguns autores chegaram a conclusões diferentes. A literatura sugere que as PME familiares usam menos a informação contabilística do que as não familiares (Hiebl, 2012; López & Hiebl, 2015; Lutz & Schraml, 2010, 2012; Lybaert, 1998b; Tout et al., 2014). Relativamente ao sector de atividade, as PME industriais tendem a utilizar mais a informação financeira do que as empresas de outros sectores de atividade (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Marriott & Marriott, 2000). Importa no entanto salientar que o conceito de empresa familiar é complexo, tendo neste trabalho sido apenas considerado o número de funcionários com grau de parentesco ao gestor como critério para definição de empresa familiar, o que pode enviesar os resultados.

Contudo, se relacionarmos a relevância das fontes de informação com o tipo de empresa obtêm-se alguns resultados: Assim, para averiguar se o tipo de empresa (familiar/não familiar) influenciava a importância atribuída às diversas fontes de informação, foi aplicado o teste U de Mann-Whitney. Os resultados indicam que existem evidências estatísticas para se poder afirmar que a importância atribuída aos advogados como fonte de informação é diferente entre empresas familiares e não familiares. Assim, as empresas não familiares dão mais importância aos advogados como fonte de informação no processo decisório do que as empresas familiares e a diferença é estatisticamente significativa (ver tabelas 6 e 7 do apêndice 4). Estes resultados podem estar relacionados com o facto de os gestores-proprietários tomarem muitas vezes decisões baseadas no seu instinto ou em emoções.

Finalmente, pretende-se analisar a influência da subcontratação dos serviços de contabilidade com a frequência de utilização da informação contabilística. Nas hipóteses 2, 2.1. e 2.2, analisou-se a relação entre a importância da informação contabilística e o tipo de serviço contratado. Já na hipótese 8.2. relacionou-se a experiência dos gestores com a opção pela subcontratação. Agora pretende-se analisar a relação entre o serviço de contabilidade e a frequência de utilização da informação contabilística. Assim, formulou-se a seguinte hipótese:

**H 12: As PME que recorrem à subcontratação de serviços de contabilidade utilizam menos a informação contabilística.**

Recorreu-se ao teste U de Mann-Whitney para verificar a veracidade da hipótese 12. Utilizou-se para o efeito a variável “Frequência da elaboração da informação contabilística”, que foi criada a partir da soma das médias das frequências de elaboração atribuídas a cada documento contabilístico apresentado na questão 3.7.

Os resultados obtidos neste teste mostram que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que há diferenças estatisticamente significativas na frequência de utilização da informação contabilística entre empresas com contabilidade interna e contabilidade externa (Tabela 29).

**Tabela 29 - Relação entre o tipo de contabilidade (Interna/externa) e a frequência de utilização da informação contabilística (teste U de Mann-Whitney)**

Estatísticas de teste<sup>a</sup>

Relação entre o tipo de contabilidade (Interna/externa) e a frequência de utilização da informação contabilística	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Frequência de utilização/análise	126,000	316,000	-4,027	,000

a. Variável de Agrupamento: Contabilidade elaborada interna/externamente

Assim, conclui-se que as empresas que elaboram a contabilidade internamente utilizam a informação contabilística mais frequentemente (ver tabela 29 apêndice 4), comprova-se assim a hipótese H12. Os resultados obtidos estão em consonância com a literatura (Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; Serrasqueiro & Nunes, 2004).

Por último procede-se à análise descritiva das respostas às questões 3.9, 3.10. e 3.11.

Assim, na questão 3.9. é questionado a forma como a informação contabilística é comunicada aos gestores, assim como seu grau de complexidade, sendo apresentadas diversas formas de divulgação da informação contabilística, e solicitado ao inquirido que as classifique quanto à frequência com que recebe informações por aquelas vias. Para tal, e facultada uma escala de 5 níveis, sendo que 1 corresponde a “nunca” e 5 a “sempre”. Com base nas respostas obtidas, pode observar-se que as formas de comunicação de informação mais frequentes são o envio de peças contabilísticas em papel e em formato digital, uma vez que ambos os itens apresentam médias superiores aos demais itens (3,49 e 4,23 respetivamente). O método de transmissão menos utilizado são os contactos verbais informais, com média de 2,88. Estes dados encontram-se sintetizados na tabela 30 do apêndice 4.

Seguidamente, na questão 3.10., foi solicitado aos gestores que classificassem a informação contabilística que lhes é transmitida quando ao seu grau de complexidade e facilidade de

compreensão, sendo facultado para o efeito 10 opções de resposta, variando de “muito complexa, mas de fácil compreensão” até “muito simples, mas de difícil compreensão”. Conforme representa o gráfico 9 do apêndice 4, 48,28% dos inquiridos classificam a informação contabilística como sendo “Complexa mas de fácil compreensão”, 20,60% consideram-na “pouco complexa e de fácil compreensão” e 17,24% “Simples e de fácil compreensão”. Apenas 5,17% consideram a informação contabilística “complexa/muito complexa e de difícil compreensão”. A facilidade de compreensão da informação contabilística demonstrada nesta questão poderá estar relacionada com o nível de formação dos gestores, uma vez que neste estudo a maioria dos inquiridos (71,67%) admitiu possuir formação em contabilidade, gestão ou áreas afins. Os resultados obtidos através da análise das médias das respostas da questão 3.9. são consistentes com a literatura. Por norma, os gestores preferem obter informações através de contactos verbais e informais. No entanto, a informação é na maioria das vezes transmitida sob a forma escrita e formal (Alves, 2003; Gouveia et al., 2015; Hales, 1986; Hall, 2010; Mckinnon & Bruns, 1992).

A incorreta transmissão da informação contabilista aos gestores pode constituir um dos motivos para a sua fraca utilização, principalmente em PME. Documentos escritos formais e complexos podem tornar-se difícil de interpretar pelos empresários. No entanto, com base nas analisa das respostas à questão 3.10, observa-se que grande parte dos inquiridos considerou a informação contabilista que lhes é transmitida como complexa, mas fácil de compreender.

Resta analisar as respostas à questão 3.11. Foram apresentadas quatro afirmações e solicitado aos inquiridos que as classifiquem tendo em conta o grau de concordância, sendo para tal, indicada uma escala de 5 níveis de concordância, correspondendo 1 a “Discordo completamente” e 5 a “Concordo completamente”. As frases apresentadas têm como objetivo avaliar a imagem que os gestores possuem da informação contabilística e dos profissionais de contabilidade. Pretendeu-se perceber em particular se os gestores confiam na informação contabilística e se consideram o contabilista como um bom conselheiro na tomada de decisões. Analisando os dados apresentados na tabela 31 do apêndice 4, pode concluir-se que de um modo geral os participantes concordam com as afirmações apresentadas, pois todas as médias são superiores a 2,5.

Assim, as afirmações “*Confio na informação fornecida pela contabilidade*” e “*A informação contabilística ajuda-me a desempenhar melhor o meu cargo*”, apresentam a média mais elevada, com 4,45. Seguem-se as afirmações “*A informação é apresentada de forma eficiente*” e “*O contabilista é uma fonte adequada de aconselhamento na tomada de decisão*”, com médias inferiores. Tal poderá significar descontentamento por parte de alguns gestores relativamente à forma de comunicação da informação, e ainda algumas reticências em aceitar o contabilista como um parceiro na gestão das organizações.

Finalmente encerra-se este capítulo com uma síntese dos resultados obtidos nos testes das hipóteses apresentadas.

A análise da hipótese H 1, permitiu chegar a algumas conclusões sobre a relevância que os gestores atribuem às fontes de informação no processo decisório. Em primeiro lugar, a análise descritiva permitiu perceber que todas as fontes de informação apresentadas no questionário foram consideradas como tendo alguma relevância para os inquiridos. Foi ainda possível verificar que os gestores tendem a atribuir maior importância às fontes de informação mais acessíveis, que lhes permitem obter mais facilmente as informações necessárias.

Relativamente ao tipo de decisões, indo de encontro à literatura, procurou-se perceber se os gestores davam mais preferência às Fontes de Informação Pessoais e Internas (FIPI) do que às Fontes de Informação Impessoais Externas (FIEE). O teste de Wilcoxon revelou que existem diferenças significativas entre a relevância atribuída às FIPI e às FIEE, comprovando-se assim H1. Constatou-se ainda que existe um efeito de complementaridade entre as duas (FIPI e FIEE) através do coeficiente de correlação de Spearman.

Por último, tentou-se averiguar se existiam diferenças significativas entre grupos de dirigentes (Proprietários/gestores contratados). Os resultados mostram que existem diferenças estatisticamente significativas na relevância atribuída às FIEE, constatando-se que os gestores contratados atribuem uma relevância significativamente maior a estas fontes de informação.

Foram ainda identificadas diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída às diferentes fontes de informação em função das características da contabilidade elaborada (Interna/externa; Geral/analítica) e da empresa (dimensão; familiar/não familiar; número de funcionários na área financeira)

As hipóteses H 2 e H3 permitiram perceber melhor qual o impacto da subcontratação de serviços de contabilidade e do tipo de contabilidade elaborada, na importância que os gestores atribuem à informação contabilística. Em primeiro lugar, constatou-se, através da análise descritiva, que mais de metade das PME inquiridas possui contabilidade interna e elabora contabilidade analítica. De seguida, os testes estatísticos revelaram que as empresas que elaboram a contabilidade internamente dão mais importância à informação contabilística no apoio à gestão do que empresas que elaboram a contabilidade externamente.

Porém, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas de que existam diferenças na importância atribuída à informação contabilística entre empresas com ou sem contabilidade interna. Esperava-se ainda encontrar evidências estatísticas de que, quando a contabilidade é elaborada externamente, o nível de importância atribuída à informação contabilística para o cumprimento das obrigações fiscais fosse mais elevado do que em empresas que a elaboram internamente. No entanto, embora a média de importância

atribuída seja ligeiramente mais elevada, as diferenças não são estatisticamente significativas, ou seja não se comprova a relação.

Este trabalho pretendeu ainda perceber em que tipo de decisões a informação contabilística tem mais relevância e é mais utilizada, tendo-se formulado para o efeito as hipóteses H 4 e H 5.

Através da análise descritiva foi possível verificar-se que a informação contabilística é considerada importante em todos os tipos de decisões apresentadas sendo no entanto mais importante nas decisões estratégicas.

Verificou-se também as diferenças na importância atribuída aos grupos de gestores (proprietários/gestores contratados) nas decisões que estes tomam. Assim, conclui-se que nas decisões operacionais e estratégicas não existem diferenças estatisticamente significativas entre a relevância atribuída à informação contabilística por proprietários e por gestores contratados. Nas decisões de alocação de recursos não se observam igualmente diferenças significativas. Já nas decisões de avaliação de desempenho, verifica-se que os gestores contratados dão mais importância à informação contabilística neste tipo de decisões de que os proprietários.

Através do teste  $\rho$  de Spearman foi ainda possível verificar que existem evidências estatísticas para se afirmar que a importância da informação contabilística nas decisões operacionais está relacionada com a importância da mesma nas decisões estratégicas. Verifica-se a mesma relação entre as decisões de gestão de recursos e as decisões de avaliação de desempenho. Posteriormente, através do teste de Wilcoxon, verificou-se a existência de evidências estatísticas de que a importância atribuída à informação contabilística nas decisões operacionais é inferior à importância atribuída nas decisões estratégicas.

Através da Hipótese H 6 analisou-se a utilização da informação contabilística nas diferentes fases do processo de decisão. Assim pôde concluir-se através da análise descritiva que a informação contabilística é utilizada de forma similar em todas as fases do processo de decisão.

De seguida testou-se a existência de diferenças na frequência de utilização da informação contabilística em cada uma das fases do processo decisório entre gestores com diferentes níveis de formação. Os resultados mostram que existem diferenças significativas em todas as fases exceto na identificação de problemas. Assim, verifica-se que são os gestores com menor escolaridade (ensino básico ou secundário) os que utilizam mais a informação contabilística nas fases “Procura de alternativas”, “avaliação das alternativas” e “Escolha da alternativa mais conveniente”, contrariamente ao esperado.

Para analisar o impacto do nível de formação dos gestores na importância atribuída à informação contabilística formulou-se a hipótese H 7.

Assim, constatou-se que os gestores com maior grau de escolaridade e com formação em gestão atribuem significativamente mais importância à informação contabilística. Verificou-se ainda, que existem diferenças estatisticamente significativas na utilização da informação contabilísticas nas decisões estratégicas, sendo os gestores com escolaridade de nível superior os que dão mais importância à informação contabilística na tomada de decisões estratégicas. Verificou-se ainda que os gestores com formação em gestão dão mais importância à informação contabilística quando esta se destina a outras partes interessadas, como clientes, fornecedores e investidores.

A hipótese H 8 permitiu analisar o impacto da experiência dos gestores na importância atribuída à informação contabilística e na subcontratação de consultores externos.

Os resultados mostram que existem diferenças significativas na importância da informação contabilística para as entidades bancárias, sendo que são os gestores com um nível intermédio de experiência (que têm entre 11 e 20 anos de experiência) os que atribuem mais importância à informação contabilística para esta finalidade. Relativamente à influência da experiência do gestor na subcontratação de consultores externos, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas.

Para relacionar a dimensão e antiguidade das empresas com a utilização da informação contabilística formulou-se a hipótese H 9.

Os resultados mostram que as maiores PME utilizam mais a informação contabilística do que as pequenas e micro empresas. Os documentos onde se verificam diferenças de utilização em função da dimensão das empresas são a demonstração de resultados e o balancete sendo igualmente as maiores PME as que mais utilizam.

Outro objetivo deste estudo é apurar se as PME familiares utilizam menos informação contabilística do que as PME não familiares. Da mesma forma, pretendia-se estabelecer a mesma comparação entre PME Industriais e não industriais. Assim, apresentaram-se as hipóteses H 10 e H 11. Porém, não se verificaram evidências estatísticas para afirmar que existem diferenças significativas na frequência de utilização da informação contabilística entre empresas familiares e não familiares nem entre empresas industriais e não industriais.

Por último, a hipótese H 12 permitiu analisar a influência da subcontratação dos serviços de contabilidade com a frequência de utilização da informação contabilística. Os resultados indicam que as empresas que elaboram a contabilidade internamente utilizam mais informação contabilística do que as restantes.



## Capítulo 5

### 5. Conclusões

Este trabalho procurou perceber quais as fontes de informação mais utilizadas pelos gestores na tomada de decisão, analisando, em particular o papel da informação contabilística no apoio ao processo decisório das Pequenas e Médias Empresas portuguesas. Procurou-se também apurar eventuais fatores explicativos para fraca utilização da informação contabilística por parte dos gestores das PME.

Assim, após a elaboração do corpo teórico, foi realizado o estudo empírico. As principais conclusões obtidas, em seguida, são apresentadas neste capítulo.

Reconhecem-se também algumas limitações do estudo e sugerem-se algumas linhas para futuras investigações.

#### 5.1. Principais conclusões

A primeira questão deste trabalho prende-se com a utilização das fontes de informação utilizadas pelos gestores. Os gestores recebem diariamente imensas informações das mais variadas fontes, sendo que a sua capacidade cognitiva limitada os obriga a selecionar apenas as que realmente interessam. Desta forma, pretendeu-se apurar quais são as fontes de informação, que aos olhos dos gestores, são mais relevantes para a tomada de decisões.

Comprova-se que os gestores das PME portuguesas atribuem maior relevância às FIPI em detrimento das FIIE. Os resultados relevam uma preferência pelas fontes de informação internas. Analisando ainda as diferenças entres grupos de gestores, conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas na relevância atribuída às fontes de informação impessoais externas, constatando-se que os gestores contratados atribuem maior relevância a estas fontes de informação do que os proprietários. Foi ainda possível verificar que os gestores tendem a atribuir maior importância as fontes de informação através das quais conseguem obter mais facilmente informações.

A partir da literatura analisada, verificou-se que a subcontratação dos serviços de contabilidade influencia bastante a importância que é atribuída à informação contabilística por parte dos gestores. Assim, achou-se pertinente explorar esta questão. Os resultados obtidos mostram que quando a contabilidade é elaborada internamente, a informação contabilística é considerada mais importante para o apoio à gestão, do que quando é elaborada externamente. De igual modo, não se comprova que quando a contabilidade é elaborada externamente, esta seja considerada mais importante para o cumprimento das obrigações fiscais. Isto poderá dever-se ao próprio sistema fiscal português. A obrigatoriedade

de possuir contabilidade organizada para efeitos de apuramento de impostos, faz com esta seja uma finalidade importante para todas as empresas portuguesas, independentemente do tipo de serviços de contabilidade que possuem.

Seguidamente, tornou-se importante perceber em que tipos de decisões e em que fases do processo decisório é que os gestores das PME atribuem mais importância à informação contabilística.

Através da análise descritiva foi possível verificar-se que a informação contabilística é considerada importante em todos os tipos de decisões apresentadas sendo no entanto mais importante nas decisões estratégicas. Verificou-se ainda, que os gestores contratados dão significativamente mais importância à informação contabilística nas decisões de avaliação de desempenho, que os proprietários.

Relativamente às fases do processo decisório, a análise estatística não apresenta diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das fases do processo decisório. Contudo, se atendermos ao nível de escolaridade do gestor constata-se que se verificam diferenças significativas na importância da informação contabilística, em todas as fases exceto na identificação de problemas. Assim, os gestores com menor escolaridade (ensino básico ou secundário) são os que utilizam mais a informação contabilística nas fases “Procura de alternativas”, “avaliação das alternativas” e “Escolha da alternativa mais conveniente”.

Por último, procurou-se apurar os possíveis fatores que condicionam a utilização da informação contabilística, tais como as características do gestor, da empresa, ou da contabilidade elaborada.

Assim, conclui-se que os gestores com maior grau de escolaridade e formação em gestão tendem a atribuir maior importância à informação contabilística. Também a experiência do gestor influencia a importância que este atribui à informação de carácter financeiro. Os resultados mostram que os gestores com um nível intermédio de experiência (entre 11 a 20 anos), atribuem maior importância à informação contabilística do que os demais.

Quanto as características das empresas, salienta-se a sua dimensão. PME de maior dimensão fazem maior utilização da informação contabilística do que as de menor dimensão.

Relativamente ao serviço de contabilidade, mais uma vez a subcontratação apresenta diferenças significativas, não só na importância, como foi referido acima, mas também na frequência de utilização. Empresas que elaboram a contabilidade utilizam/analizam a informação contabilística com mais frequência.

Em suma, verifica-se que a informação contabilística já é muito utilizada para efeitos de gestão em algumas PME, principalmente nas que possuem maior dimensão, que possuem gestores com maior escolaridade e conhecimentos em gestão.

Também se verifica que mais de metade das empresas possui contabilidade interna e elabora contabilidade analítica, o que justifica a preferência pelas fontes de informação internas

revelada neste trabalho. Ao elaborar contabilidade interna, os gestores têm dentro da organização toda a informação que consideram pertinente, não necessitando de recorrer a muitas fontes externas.

## 5.2. Limitações e linhas de investigação futura

Inevitavelmente, este trabalho apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar a baixa taxa de resposta apresentada (6,00%) constitui a principal limitação, apesar de o número de observações (60) estar cima do obtido em grande parte dos estudos elaborados sobre micro empresas (López & Hiebl, 2015).

Também o facto de se terem considerado PME de todas as dimensões e de todos os sectores de atividade, poderá ter contribuído para ausência de alguns resultados esperados.

Ainda a classificação das empresas como “Empresa familiar/não familiar” e “industrial/não industrial” foram feitas de forma muito superficial, podendo residir aqui o motivo dos resultados obtidos.

Por último, apesar de se ter tentado realizar uma revisão da literatura exaustiva, alguns estudos relevantes sobre esta temática podem ter sido analisados, devido à grande quantidade de publicações existentes e ao facto de muitas não se encontrarem disponíveis nas bases de dados utilizadas.

Assim, e apesar das limitações apresentadas, este trabalho responde a muitas das questões colocadas. No entanto, a importância da informação contabilística para o apoio à gestão nas PME e o efeito decisivo que pode ter na sobrevivência destas empresas faz com que seja necessário continuar aprofundar esta temática. Assim, apresentam-se algumas sugestões para investigações futuras:

Realização de estudos semelhantes a este, utilizando uma amostra maior e reduzir a população alvo apenas a Micro empresas;

Utilização de uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), com vista a aprofundar questões tais como a utilização das diferentes fontes de informação, a utilização/importância da informação contabilística nos diferentes tipos de decisões, assim como nos diferentes modelos de tomada de decisão;

Explorar melhor o conceito de empresa familiar, analisando a utilização da informação contabilística por estas empresas.

Analisar até que ponto a forma como a informação contabilística é comunicada aos gestores influencia a perceção e a utilização que estes fazem da mesma.

Realização de um estudo semelhante, analisando a perspetiva do contabilista.

## Referências Bibliográficas

- Ada, Ş., & Ghaffarzadeh, M. (2015). Decision Making Based On Management Information System and Decision Support System. *European Researcher*, 93(4), 260-269. <http://doi.org/10.13187/er.2015.93.260>
- Agarwal, N. K., Xu, Y., & Poo, D. C. C. (2011). A Context-Based Investigation Into Source Use By Information Seekers. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), 1087-1104. <http://doi.org/10.1002/asi>
- Albaum, G. (1964). Horizontal Information Flow : An Exploratory Study. *Academy of Management*, 21-33.
- Allison, G. T. (1972). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. (Little Brown, Ed.). Boston.
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, XXIII(4), 589-609.
- Alves, M. C. G. (2002). Decisores e informação contabilística; Sua influência nas decisões empresariais, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Alves, M. C. G. (2003). Relevância da Informação Contabilística - Abordagem Teórica e Estudo Empírico. *Contabilidade*, 361-370.
- Alves, M. C. G. (2008). A Contabilidade Nas Decisões De Gestão Dos Dirigentes Portugueses. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 124-137.
- Alwis, S. M., & Higgins, S. E. (2001). Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, 7(1), 1-12. Retrieved from <http://arizona.openrepository.com/arizona/handle/10150/105593>
- Anderson, C. J., Glassman, M., McAfee, R. B., & Pinelli, T. (2001). An investigation of factors affecting how engineers and scientists seek information. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 18(2), 131-155. [http://doi.org/10.1016/S0923-4748\(01\)00032-7](http://doi.org/10.1016/S0923-4748(01)00032-7)
- Aragon-Sanchez, A., & Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308. <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. <http://doi.org/10.1007/s11187-006->

9002-5

- Ball, R., & Brown, P. (1968). An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 6, 159-179.
- Benjaoran, V. (2009). A cost control system development: A collaborative approach for small and medium-sized contractors. *International Journal of Project Management*, 27(3), 270-277. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.004>
- Boyd, L. H., & Cox, J. F. (2002). Optimal decision making using cost accounting information. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1879-1898. <http://doi.org/10.1080/00207540210122239>
- Brandau, M., & Hoffjan, A. H. (2010). Exploring the involvement of management accounting in strategic decisions and control. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 72-95. <http://doi.org/10.1108/18325911011025704>
- Brito, A. G. C., & Filho, E. E. (2011). Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. *GEPROS. Gestão Da Produção, Operações E Sistemas*, 6(1), 101-117.
- Bryan, E., & Friedlob, G. (1984). Financial Management and Capital Formation in Small Business. *Small Business News & Views*, (July), 73-76.
- Cassar, G., & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting and Finance*, 43(2), 123-147. <http://doi.org/10.1111/1467-629X.t01-1-00085>
- Cassia, L., Paleari, S., & Redondi, R. (2005). Management accounting systems and organisational structure. *Small Business Economics*, 25(4), 373-391. <http://doi.org/10.1007/s11187-004-6494-8>
- Cheffi, W., & Beldi, A. (2012). Analysis of managers' use of management accounting. *International Journal of Business*, 17(2), 1088-4346. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00658253>
- Choo, C. W. (1993). *Environmental Scanning: Acquisition And Use Of Information By Chief Executive Officers In The Canadian Telecommunications Industry. PhD Dissertattion, University of Toronto*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.197.4197>
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning , Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal Of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W. (2001). Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational

- Learning. *Information Research*, 7(1). Retrieved from <http://www.informationr.net/ir/7-1/paper112.html>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). *A Garbage can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly* (Vol. 17). <http://doi.org/10.2307/2392088>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. <http://doi.org/265203/07>
- Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). Observation of a Business Decision. *Source: The Journal of Business Human Aspects of Management*, 29(4), 237-248. <http://doi.org/10.1086/294119>
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Dyt, R., & Halabi, A. K. (2007). Empirical Evidence Examining the Accounting Information Systems and Accounting Reports of Small and Micro Business in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 1-10.
- Eilon, S. (1989). What Is a Decision?\*. *Management Science*, 16(4).
- Elhamma, A. (2012). The Relationship between Firm Size, Activity Based Costing and Performance: An Application on Moroccan Enterprises. *Journal of Accounting, Business & Management*, 19(1), 90-102. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74740319&site=eds-live&scope=site>
- Ethel, A., & Choo, C. W. (1994). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing and Management*, 30(5), 607-618. [http://doi.org/10.1016/0306-4573\(94\)90073-6](http://doi.org/10.1016/0306-4573(94)90073-6)
- Gillham, B. (2002). *Developing a questionnaire*. London, Continuum.
- Gouveia, H., Fernandes, J., & Gonçalves, C. (2015). A utilidade da contabilidade para os gestores das Microempresas. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 16, 77-105. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? a Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and*

- Society*, 35(3), 301-315. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>
- Harrison, E. F. (1993). Interdisciplinary Models Of Decision Making. *Management Decision*, 31(8), 27-33.
- Hiebl, M. R. W. (2012). Peculiarities of financial management in family firms. *International Business & Economics Research ...*, 11(3), 315-323.
- Holmes, S., & Des, N. (1988). An analysis of the use of accounting information by australian small business. *Journal of Small Business Management*, 26, 57-68.
- Husin, M. A., & Ibrahim, M. D. (2014). The Role of Accounting Services and Impact on Small Medium Enterprises (SMEs) Performance in Manufacturing Sector from East Coast Region of Malaysia: A Conceptual Paper. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(licies 2013), 54-67. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.415>
- I.P., I. N. de estatística. (2012). *Empresas de Portugal 2012, edição 2014, Lisboa-Portugal*. Retrieved from [http://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=215341728&att\\_display=n&att\\_download=y](http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215341728&att_display=n&att_download=y)
- İbicioğlu, H., Kocabiyik, T., & Dalğar, H. (2010). Financial Statement Utilization During Decision Making Process In SMEs : A Comparative Study On European An Turkish Managers. *I.I.B.F Dergisi*, XXVIII, 209-226.
- Iselin, E. R. (1996). Accounting information and the quality of financial managerial decisions. *Journal of Information Science*, 22(2), 147-153. <http://doi.org/10.1177/016555159602200208>
- Jawabreh, O. A. A., Mahmoud, A., & Alrabei, A. (2012). The Impact of Accounting Information System in Planning , Controlling and Decision-Making Processes in Jodhpur Hotels. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(1), 173-188. <http://doi.org/10.5296/ajfa.v4i1.1435>
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517. <http://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Laurinkevičiute, A., & Stasiškiene, Ž. (2011). SMS for decision making of SMEs. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 13(6), 797-807. <http://doi.org/10.1007/s10098-011-0349-1>
- Libby, R. (1975). Accounting Ratios and the Prediction of Failure : Some Behavioral Evidence. *Journal of Accounting Research*, 150-161.
- Lin, Y., Cole, C., & Dalkir, K. (2014). The relationship between perceived value and information source use during KM strategic decision-making: A study of 17 Chinese

- business managers. *Information Processing and Management*, 50(1), 156-174.  
<http://doi.org/10.1016/j.ipm.2013.07.006>
- López, O. L., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research ´. *American Accounting Association*, 27(1), 81-119. <http://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lutz, E., & Schraml, S. (2010). Loss of Control vs . Risk Reduction - Decision Factors for Hiring Non-Family CFOs in Family Firms. *Center for Entrepreneurial and Financial Studies*, (4), 1-22.
- Lutz, E., & Schraml, S. (2012). Family firms: should they hire an outside CFO? *Journal of Business Strategy*, 33(1), 39-44. <http://doi.org/10.1108/02756661211193802>
- Lybaert, N. (1998a). The association between information gathering and success in industrial SMEs: the case of Belgium. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 10(4), 335-351.
- Lybaert, N. (1998b). The Information Use in a SME : Its Importance and Some Elements of Influence. *Small Business Economics*, 10(2), 171-191.  
<http://doi.org/10.1023/A:1007967721235>
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*. (E. Editora, Ed.). Lisboa.
- Mancini, D., Dameri, R. P., & Bonollo, E. (2016). *Strengthening Information and Control Systems - Looking for Synergies Between Accounting and Information Technologies*. (S. I. Publishing, Ed.) (Vol. 14). <http://doi.org/10.1007/978-3-319-26488-2>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2nd ed.). Bordas, Paris: Tradução de Rouchy e Prunier para língua francesa.
- Marcos, J., Naia, P., & Madaíl, R. (2001). A Gestão Estratégica e a Contabilidade. *Revista Da CTOC*, 17, 40-47.
- Marius, C. D., Denisa, C. M., & Florina, B. (Rakos) I. (2012). Managerial Accounting - a Source of Information for an Efficient Management in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 521-525. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.085>
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11(4), 475-492.  
<http://doi.org/10.1006/mare.2000.0142>
- Mckinnon, S. M., & Bruns, W. J. (1992). *The Information Mosaic*. Harvard Business School

Series in Accounting and Control, Harvard Business School Press.

Mcmahon, R. G. P., & Holmes, S. (1991). Small business financial practices in north america: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29(April), 19-29.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature Of Managerial Work*. (N. Y. H. & Row, Ed.).  
<http://doi.org/978-0060445560>

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job - Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 1-42.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrativa Science Quarterly*, 21(2), 246-275.

Mintzberg, H., & Westley, F. (2001). Decision Making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89-93. <http://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.09.016>

Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 21-53.

Newby, R., Woodliff, D., & Watson, J. (2003). SME survey methodology: Response rates, data quality, and cost effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 163-172.  
<http://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00037.x>

Nielsen, L. B., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2015). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. *Accounting Forum*, 39(1), 64-82.  
<http://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.10.005>

Nunes, L. (2004). A Informação Contabilística na Tomada de Decisão das Pequenas Empresas - Uma Aplicação no Distrito de Castelo Branco, Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Nunes, L., & Serrasqueiro, Z. (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 87-96.  
<http://doi.org/10.1590/S1519-70772004000300005>

O'Reilly III, C. A. (1982). Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information. *The Academy of Management Journal*, 25(4), 756-771. <http://doi.org/10.2307/256097>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (E. Silabo, Ed.).

Poutziouris, P., Smyrniotis, K., & Klein, S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*.

- Cheltenham, UK: Edward Elgar. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting. Second Edition*. Londres: Thomson.  
<http://doi.org/10.1186/1687-6180-2011-78>
- Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control*, 17(3), 229-237.  
<http://doi.org/10.1080/09537280500285367>
- Serrasqueiro, Z., & Nunes, L. (2004). A Informação Contabilística na Tomada de Decisão dos Empresários e/ou Gestores - Um estudo sobre pequenas empresas. *X Congresso de Contabilidade*, 1-10.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <http://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. (H. & B. Publishers, Ed.) (1st Editio). New York.
- Simon, H. a, Hogarth, R., Piott, C. R., Raiffa, H., Schelling, K. a, Thayer, R., ... Winter, S. (1986). Decision Making and Problem Solving. *National Academy Press, Washington, DC*, 1-24.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.  
<http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.04.002>
- Sprinkle, G. B. (2003). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318. [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00058-7](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00058-7)
- Thomas, J., & Evanson, R. (1987). An empirical investigation of association between financial ratio use and small business success. *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4), 555-572.
- Tout, S., Ghazzawi, K., Nemar, S. El, & Choughari, R. (2014). The Major Role Accountants Play in the Decision Making Process. *International Journal of Finance and Accounting*, 3(5), 310-315. <http://doi.org/10.5923/j.ijfa.20140305.05>
- Wall, F., & Greiling, D. (2011). *Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management. Review of Managerial Science* (Vol. 5). <http://doi.org/10.1007/s11846-011-0063-8>
- Walters, B. A., Jiang, J. J., & Klein, G. (2003). Strategic information and strategic decision

making: The EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies. *Information and Management*, 40(6), 487-495. [http://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00063-0](http://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00063-0)

Xu, Y., Tan, C. Y., & Yang, L. (2006). Who Will You Ask? An Empirical Study of Interpersonal Task Information Seeking. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(12), 1666-1677. <http://doi.org/10.1002/asi>

## Webgrafia

Associação Portuguesa de Empresas Familiares

[www.empresasfamiliares.pt](http://www.empresasfamiliares.pt)

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P

[www.ipamei.pt](http://www.ipamei.pt)

## Legislação

Decreto-lei n.º 158/2009 (aprova a estrutura conceptual do sistema de normalização contabilística), Diário da República, 2ª Série, 137, 7 de Setembro de 2009.

Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro

## Apêndices



## Apêndice 1 - Quadro síntese dos estudos analisados

Estudo	Objetivos, Hipóteses e Q.I.	Metodologia	Resultados	Lacunas e linhas de investigação futura
(Alves, 2003)	<p><b>Objetivos:</b> Definir os conceitos de informação e informação contabilística, caracterizar a relevância e utilidade da informação contabilística, e analisar as principais crítica apresentadas na literatura contabilística.</p> <p><b>Hipóteses:</b></p> <p><b>H1:</b> Não está a ser fornecida ao dirigente toda a informação contabilística que necessita, para a tomada de decisão.</p> <p><b>H2:</b> Os decisores não estão satisfeitos com a informação contabilística que utilizam no seu processo de tomada de decisão.</p>	Realização de seis estudos de caso e de um levantamento efetuado por inquérito postal junto de 365 empresas da indústria transformadora portuguesa.	<p>Existe informação contabilística necessária que não está a ser facultada aos dirigentes.</p> <p>Os dirigentes manifestam-se satisfeitos com a informação contabilística que utilizam.</p> <p>Os gestores desenvolvem estratégias pessoais de obtenção da informação, recorrendo geralmente a contactos informais.</p>	Baixa taxa de resposta.
(Alves, 2008)	Estudar a forma como é utilizada a informação contabilística, nas grandes empresas industriais portuguesas, e em particular, no processo de tomada de decisão.	Análise de seis estudos de caso, em seis grandes empresas da indústria transformadora portuguesa, elaborados a partir de 17 entrevistas efetuadas a dirigentes das áreas financeira, produtiva e comercial de seis empresas.	<p>O processo de tomada de decisão nas seis grandes empresas estudadas é estruturado.</p> <p>A informação contabilística é utilizada na maioria das decisões, tanto estratégicas como de rotina, apresentadas pelos dirigentes das áreas comercial / marketing e produção inquiridos.</p> <p>Em decisões do dia-a-dia, os dirigentes apenas solicitam informação contabilística específica quando ela é decisiva para a decisão a tomar.</p>	N.D.
(Brandau & Hoffjan, 2010)	Este artigo procura investigar o envolvimento na contabilidade de gestão na tomada de decisões estratégicas, em particular no contexto na subcontratação de serviços.	Elaboração de um estudo de caso múltiplo, tendo sido realizadas 17 entrevista semiestruturadas.	<p>A contabilidade de gestão é utilizada nas atividades de subcontratação, mas num nível muito inferior ao esperado pelos investigadores.</p> <p>O papel da contabilidade é bastante passivo e encontra-se limitado à monitorização de</p>	Os dados recolhidos através da investigação qualitativa realizada apenas permitem a análise de estatísticas descritivas.

			algumas figuras contabilísticas básicas.	
(Boyd & Cox, 2002)	<p><b>Objetivos:</b> Comparar resultados, utilizando quatro tipos diferentes de sistemas de contabilidade de custos em ambientes industriais com restrição de recursos, de forma a perceber qual dos sistemas resulta em decisões de maior qualidade.</p> <p>Determinar se os gestores usam a contabilidade de gestão na tomada de decisão, assim como demonstrar as consequências da utilização incorreta desta informação</p> <p><b>Questões de investigação:</b></p> <p><b>Q1 1:</b> Os gestores utilizam a informação da contabilidade de custos no processo de tomada de decisão? Se sim, em que decisões?</p> <p><b>Q1 2:</b> Para os gestores que utilizam a informação contabilística, quais os sistemas de contabilidade de gestão que resultam em melhores decisões?</p>	<p>Aplicação de um questionário, enviado por correio eletrónico, a aproximadamente 600 gestores de empresas industriais, com o objetivo de identificar as decisões mais relevantes tomadas utilizando a informação contabilística.</p> <p>Simulação do processo de tomada de decisão, de forma a perceber o resultado das decisões utilizadas com base na informação contabilística, para posterior comparação com as decisões ótimas obtidas através de programação linear</p>	<p>As decisões mais importantes, tomadas pelos gestores tendo em conta a informação contabilística são: (1) <i>Pricing</i>, (2) Fabricação de novos produtos ou descontinuidade de outros, (3) <i>Make versus Buy</i> (comprar ou produzir), (4) Planeamento de expansão ou contração do negócios, e por último, (5) A compra que equipamentos.</p> <p>A teoria dos constrangimentos é o sistema de contabilidade de custos que resulta em melhores decisões.</p>	<p>Testar os resultados em situações de múltiplos constrangimentos, assim como a utilização de um modelo de empresa mais geral.</p>
(Cheffi & Beldi, 2012)	<p>Este artigo analisa a utilização da contabilidade de gestão por gestores não especialistas em contabilidade.</p>	<p>Realização de entrevistas detalhadas aos gestores de 25 grandes empresas Francesas.</p>	<p>Muitos gestores que não têm conhecimentos necessários para analisar a informação proveniente da contabilidade de gestão. Tal facto contribui para que a contabilidade de gestão sejam vista apenas como mais um parâmetro, entre muitos outros.</p> <p>Desta forma, os gestores acreditam muito pouco na utilidade da contabilidade na tomada de decisão.</p> <p>Foram encontrados duas categorias de gestores: na primeira encontram-se os gestores que não se consideram competentes para interpretar a informação contabilística, utilizando por isso a informação que lhes é fornecida, traduzida dos dados contabilísticos, não sendo capaz de a analisar</p>	<p>N.D.</p>

			<p>ou criticar. Na segunda categoria encontram-se os que rejeitam completamente a contabilidade, não a utilizando de toda a informação contabilística no processo de tomada de decisão.</p> <p>Embora o uso da informação da contabilidade de gestão para tomada de decisão seja limitado, este torna-se um importante dispositivo no caso de grandes dificuldades financeiras dentro de uma empresa.</p>	
(Dyt & Halabi, 2007)	<p>Investigar os sistemas de informação utilizados pelas PME australianas, analisando como são guardados e processados os <i>inputs</i> para posterior elaboração dos relatórios contabilísticos.</p>	<p>Aplicação de um questionário enviado por correio a mil pequenas e microempresas australianas, selecionadas aleatoriamente através de uma base de dados, tendo-se obtido 121 respostas válidas.</p>	<p>As pequenas empresas utilizam mais frequentemente sistemas informáticos para o tratamento da informação contabilística do que as microempresas.</p> <p>Nem todas as PME australianas produzem demonstrações financeiras (pois não estão legalmente obrigadas), no entanto, a maioria das pequenas empresas produz o balanço e a demonstração de resultados, sendo que este último é considerado mais importante pelos gestores.</p> <p>Apesar de este estudo não analisar o papel do contabilista, conclui-se que os empresários utilizam os serviços de contabilidade apenas para tratamento de impostos e cumprimento de obrigações fiscais.</p>	<p><b>Lacunas:</b> Amostra reduzida.</p> <p><b>Linhas de investigação futura:</b> Investigar as razões da ausência de elaboração das demonstrações financeiras, e da sua utilização para fins de gestão. (Custo, falta de conhecimentos técnicos, etc.)</p> <p>Se a informação contabilística não é utilizada, de que forma os gestores medem o desempenho da sua organização?</p> <p>Analisar o papel do contabilista nas PME e a perceção dos gestores acerca destes profissionais.</p>
(Gouveia et al., 2015)	<p><b>Objetivos:</b> Determinar se a informação contabilística é um instrumento utilizado pela maioria dos gestores das microempresas.</p> <p>Determinar se existem fatores que justifiquem a opção de utilizar, ou não, a informação contabilística.</p> <p>Determinar fatores explicativos da não utilização da informação contabilística.</p> <p>Determinar se o perfil do gestor influencia a sua opinião sobre vários aspetos da utilidade da informação contabilística para a gestão.</p>	<p>Aplicação de um inquérito enviado por correio eletrónico a 65.893 microempresas, tendo sido obtidas 609 respostas válidas.</p>	<p>A maioria dos gestores inquiridos utiliza a informação contabilística para apoio às decisões de gestão.</p> <p>O balanço e a demonstração dos resultados são a fonte de informação mais utilizada, seguindo-se os mapas e gráficos elaborados em Excel.</p> <p>A utilização da informação contabilística é mais frequente no setor secundário, em entidades com mais 5 anos de vida, com uma dimensão grande ou média dentro do conceito de micro e com gestores com formação superior principalmente na área económica.</p>	<p><b>Lacunas:</b> Amostra pouco representativa e incerteza relativamente a quem respondeu aos inquéritos</p> <p><b>Linhas de investigação futura:</b> Aprofundar o estudo das vantagens da utilização da informação contabilística.</p>

	<p><b>Questões de investigação:</b></p> <p><b>Q1 1:</b> Existem fatores que influenciam os gestores a considerar a informação contabilística como fonte de informação para a sua gestão?</p> <p><b>Q1 2:</b> O perfil do gestor influencia a sua opinião sobre a utilidade da informação contabilística na gestão</p>		<p>A maioria dos gestores considera que o Estado é o principal interessado na informação contabilística, sendo que o objetivo desta é essencialmente o apuramento impostos.</p> <p>As principais limitações à utilização da informação contabilística são a falta de conhecimentos em contabilidade, gestão e finanças e a falta de confiança no contabilista e na informação por este produzida.</p>	
(Hall, 2010)	<p>Examinar a literatura existente e encorajar futuras investigações sobre a utilização da informação contabilística pelos gestores.</p>	<p>Desenvolvimento, a partir de investigações anteriores, de várias proposições baseadas nos três fatores principais do uso da informação contabilística na gestão:</p> <p>(1) Os gestores usam a informação contabilística para desenvolverem conhecimento acerca do seu ambiente de trabalho, e não como um <i>input</i> específico para cenário de tomada de decisão, (2) A informação contabilística é apenas uma parte de um grande conjunto de informação de que os gestores dispõem e usam no seu trabalho, (3) É através da comunicação oral, em detrimento da utilização de relatórios escritos que a informação contabilística é utilizada nos trabalhos de gestão.</p>	<p>A informação recolhida pelos gestores é muitas vezes usada para desenvolver conhecimento para usar acontecimentos futuros e não para fundamentar decisões.</p> <p>Os gestores preferem analisar informação com vista à aquisição de conhecimento que seja simples. Relatórios contabilísticos complexos podem tornar invisíveis aos olhos do gestor pequenos problemas de que este necessita de estar ocorrente.</p> <p>Os gestores têm uma forte preferência pela comunicação verbal, dando prioridade ao contacto com pessoas em reuniões e discussões informais.</p>	<p>Investigação dos diferentes papéis da informação contabilística na gestão.</p> <p>Investigação da utilização da informação contabilística no trabalho dos gestores, no seu todo, e não apenas em cenários de tomada de decisão bem definidos.</p> <p>Examinar as diferentes fontes de informação e da sua interação com a informação contabilística.</p> <p>Análise das diversas formas de comunicação da informação contabilística utilizadas nas organizações, em particular, das formas verbais.</p> <p>Redução do desfasamento entre a prática e a teórica, desenvolvendo novas técnicas contabilísticas, mais adequadas as necessidades das empresas.</p>
(Hiebl, 2012)	<p>Elaboração de uma síntese da literatura existente sobre a utilização contabilidade de gestão e financeira em empresas familiares.</p> <p>Análise teórica dos aspetos contabilísticos e financeiros destas empresas que ainda não foram examinados.</p>	<p>Elaboração de revisão da literatura.</p>	<p>Quando comparadas com as empresas não familiares, as empresas familiares fazem um uso menor das práticas contabilísticas e financeiras, utilizando apenas procedimentos de curto prazo, orientados para as necessidades da família.</p> <p>Os profissionais de contabilidade e gestão de empresas familiares tendem a desempenhar</p>	<p>Testar empiricamente as premissas estabelecidas no artigo, tanto qualitativamente como quantitativamente.</p> <p>Analisar as diferenças entre CFOs, profissionais de contabilidade e administrativos em empresas familiares e não familiares.</p>

A utilização da informação contabilística no processo de tomada de decisão - Um estudo sobre as PME Portuguesas

			um papel mais tradicional, focando-se apenas em processamentos contabilísticos básicos, não prestando qualquer tipo de aconselhamento de gestão à família proprietária.	Analisar as necessidades específicas das empresas familiares de forma a adaptar as práticas contabilísticas e financeiras a estas empresas.
(Holmes & Des, 1988)	Investigar em que medida os empresários/ gestores das PME, adquirem ou preparam informação contabilística com vista a tomada de decisões, ou para o cumprimento de obrigações legais.	Aplicação de dois inquéritos separados, de larga escala, em Sydney, Melbourne, e Brisbane. O primeiro foi dirigido às PME, sendo o segundo aplicado aos profissionais da contabilidade.	<p>A maioria da informação contabilista solicitada pelos gestores das PME inquiridas tem como finalidade o cumprimento de obrigações legais ou fiscais.</p> <p>A maioria das PME inquiridas subcontrata os serviços de contabilidade para o cumprimento das obrigações legais, sendo que a informação adicional, utilizada na gestão da empresa, e produzida internamente pelos gestores.</p> <p>A utilização da informação contabilística pelas PME é influenciada por diversas variáveis, tais como o tamanho e idade da empresa, o tipo de negócio (empresas industriais tendem a utilizar mais a informação contabilística) e a educação do gestor/empresário.</p>	A maioria dos contabilistas considera que a contabilidade pode fornecer conclhos úteis para a tomada de decisões de investimento. Contrariamente, os gestores não procuram estas informações para fundamentarem as suas decisões. Torna-se por isso importante avaliar esta discrepância.
(Husin & Ibrahim, 2014)	Analisar o papel dos serviços de contabilidade e o seu impacto na performance das PME industriais da Região leste da costa da Malásia.	Realização de questionários e entrevistas a PME industriais e empresas de contabilidade prestadores de serviços a pequenas empresas.	Existe relação entre a qualidade do serviço de contabilidade prestado e a performance das PME industriais.	Utilização de dados de empresas apenas de uma região da Malásia, podendo existir diferenças de resultados em outras populações.
(İbicioğlu et al., 2010)	Analisar a utilização dada à informação financeira no processo de tomada de decisão nas PME, estabelecendo comparação entre as PME Turcas e Europeias.	Aplicação de um inquérito a 131 PME, 71 da Turquia e 60 de 8 países Europeus diferentes.	<p>Os gestores das PME consideram as demonstrações financeiras como a fonte de informação mais importante para prever tanto a liquidez da empresa como possíveis crises financeiras.</p> <p>Os empresários consideram, no entanto, mais importante a experiência do que a informação de carácter financeiro no que toca à tomada de decisão.</p>	N.D.

<p>(Iselin, 1996)</p>	<p>Perceber de que forma a informação contabilística afeta a qualidade das decisões tomadas através de três variáveis: incerteza, carga de informação e carga de dados. O artigo analisa os efeitos da informação contabilística nestas variáveis, e o conseqüentemente, os efeitos destas na qualidade da decisão.</p> <p>Análise de eventuais lacunas na literatura, e sugestão linhas de investigação futura.</p>	<p>Revisão de literatura existente sobre a temática.</p>	<p>A informação contabilística é um importante Input na maioria, se não mesmo em todas as decisões financeiras. Este artigo defende que a informação contabilística afeta a qualidade das decisões através de três variáveis: Incerteza, carga de informação e carga de dados.</p> <p>Quando o contabilista fornece ao decisor um relatório com informações relacionadas com a decisão a tomar, por norma, a incerteza tende a reduzir, uma vez que torna o resultado da decisão mais previsível, e aumenta a quantidade de informação e de dados à disposição das decisões.</p> <p>Idealmente, o contabilista deveria reduzir a quantidade de informação fornecida (Diminuindo a carga de dados), facultando ao decisor a informação realmente necessária (aumentando a carga de informação). No entanto, na prática tal dificilmente se verifica</p>	<p>Melhorar as medições da incerteza, carga de dados e carga de informação.</p> <p>Melhorar o conhecimento acerca dos efeitos da contabilidade nestas 3 variáveis e posteriormente na qualidade da tomada de decisão.</p> <p>Esclarecer confusões existente na literatura existente.</p> <p>Analisar os efeitos de novas variáveis como por exemplo a personalidade do decisor.</p>
<p>(Jawabreh et al., 2012)</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Estabelecer uma relação entre os Sistemas de Informação Contabilística e o processo de tomada de decisão dos hotéis de 4 e 5 estrelas em Jodhpur.</p> <p>Perceber quais as dificuldades na utilização e aplicação dos SIC.</p> <p><b>Hipóteses:</b></p> <p><b>H1:</b> Existe relação entre os SIC e o planeamento nos hotéis de 4 e 5 estrelas em Jodhpur.</p> <p><b>H2:</b> Existe relação entre os SIC e o controlo nos hotéis de 4 e 5 estrelas em Jodhpur.</p> <p><b>H3:</b> Existe relação entre os SIC e o processo de tomada de decisão nos hotéis de 4 e 5 estrelas em Jodhpur.</p>	<p>Aplicação de um questionário distribuído aos gestores dos hotéis de 4 e 5 estrelas em Jodhpur.</p> <p>Utilização de dados secundários, retirados dos relatórios de contas anuais, assim como de livros, revistas, etc.</p>	<p>Os sistemas de informação contabilísticos não são utilizados, pelos hotéis inquiridos, no planeamento, controlo, ou processo de tomada de decisão.</p> <p>As dificuldades na utilização dos SIC prendem-se principalmente com a sua implementação, na medida que esta não está a ser efetuada por pessoas com competências para tal.</p> <p>Os custos com a aquisição e correta implementação destas ferramentas são outro entrave.</p> <p>Por ultimo, os gestores demonstraram-se reticentes relativamente à fiabilidade da informação fornecida pelos SIC.</p>	<p>N.D.</p>

<p>(Lybaert, 1998a)</p>	<p>Perceber a importância da utilização da informação no desempenho das PME Bêlgicas.</p>	<p>Aplicação de um questionário aos gestores de 208 PME.</p>	<p>Os gestores consideram o uso de informação importante para o sucesso da empresa.</p> <p>As empresas cujos gestores utilizam informação com maior frequência, obtêm melhores resultados.</p> <p>As PME não possuem os meios necessários, como conhecimentos, dinheiro e tempo, para obterem toda a informação de que necessitam.</p> <p>Os gestores das PME possuem, na maioria das vezes, conhecimentos limitados de gestão.</p>	<p>N.D.</p>
<p>(Lybaert 1998b)</p>	<p><b>Objetivos:</b> Relacionar a utilização da informação com o desempenho das PME.</p> <p>Apurar quais as características do gestor e da organização que influenciam a utilização da informação.</p> <p><b>Hipóteses:</b></p> <p><b>H1:</b> PME que estão mais informadas sobre R&amp;D e sobre os seus concorrentes tem uma performance superior à média.</p> <p><b>H2:</b> A informação usada pelos gestores/proprietários das PME será tanto melhor quanto maior for a sensibilidade da sua personalidade à informação, quando mais orientada para a estão for a sua educação, quanto menores forem os ser conhecimentos acerca do setor de atividade e quanto maior for o ser desejo de fazer crescer a organização.</p> <p><b>H3:</b> O uso de informação será tanto melhor, quanto maior for a organização, quando menor forem as relações familiares dentro da mesma, quanto mais delegação de tarefas houver, quantos mais sistemas de informação a empresa possuir e menos restrições orçamentais existirem.</p>	<p>Aplicação de um questionário escrito, com 157 questões, aplicado diretamente aos gestores de 208 PME bêlgicas.</p>	<p>Relação positiva entre a utilização da informação e a performance da empresa.</p> <p>Gestores com elevados conhecimentos estratégicos, menor experiência profissional e maior desejo de expansão, são os melhores utilizadores de informação.</p> <p>Empresas com menores ligações familiares no corpo de gestão e empresas que fazem maior delegação de tarefas de decisão tendem a utilizar mais informação do que as restantes.</p>	<p>Estudo de outros fatores que influenciem a utilização da informação por partes dos gestores.</p>

<p>(López &amp; Hiebl, 2015)</p>	<p>Sintetizar toda a informação dispersa na literatura sobre a contabilidade de gestão em PME através da elaboração de uma revisão sistemática da literatura, com o propósito de identificar lacunas e sugerir novos procedimentos a futuros investigadores desta temática.</p>	<p>Elaboração de uma revisão sistemática da literatura, analisando 73 artigos obtidos partir de 6 bases de dados eletrónicas.</p>	<p>A utilização da contabilidade de gestão nas PME não é apenas menor, mas é também muito diferente das grandes empresas.</p> <p>Existem diversos fatores que influenciam a utilização de sistemas de contabilidade de gestão nas PME, tais como a dimensão da empresa, o ambiente, características do gestores e dos funcionários da área financeira e a estrutura da empresa.</p> <p>Existem uma relação direta entre a performance/declínio das PME e a utilização da informação contabilística. Assim, as empresas que utilizam sistemas de contabilidade de gestão apresentam níveis de desempenho mais elevado. Contrariamente, o declínio e falência de algumas PME pode ser diretamente relacionado com a falta ou má utilização de informação financeira.</p> <p>Existem diversos aspetos acerca da utilização da contabilidade de gestão nas PME que ainda não estão completamente compreendidos, sendo necessárias mais investigações subordinadas ao tema.</p>	<p><b>Linhas de investigação futura:</b></p> <p>Elaboração de mais estudos, escritos em inglês, sobre a utilização da contabilidade de gestão em países em desenvolvimento.</p> <p>Apurar quais os fatores que fazem as PME decidir começar a utilizar, ou a aumentar o uso, da informação contabilística, assim como analisar quais os fatores que as impedem do fazer.</p> <p>Adaptação das práticas contabilísticas destinadas a grandes empresas para pequenas empresas.</p> <p>Comparar as diferenças entre a utilização da contabilidade de gestão nas pequenas e grandes empresas, analisando as dificuldades das PME na implementação dos sistemas de contabilidade de gestão.</p> <p>Análise do impacto da contratação de profissionais de contabilidade e adaptação de novas práticas contabilísticas nas PME.</p> <p><b>Lacunas:</b></p> <p>Utilização apenas de bases de dados eletrónicas, excluindo livros e outras fontes escritas.</p> <p>Utilização apenas de artigos escritos em inglês.</p> <p>Utilização apenas de investigações empíricas, excluindo estudos teóricos e conceptuais.</p>
<p>(Marriott &amp; Marriott, 2000)</p>	<p>Analisar o potencial do serviço de contabilidade de gestão aplicado em pequenas e médias empresas.</p> <p>Determinar as necessidades de informação para a gestão das PME, assim como o tipo de informação</p>	<p>Realização de entrevistas semiestruturadas a 15 proprietários de pequenas e médias empresas no Reino Unido.</p>	<p>Existência de potencial na prestação de serviços de contabilidade de gestão às pequenas empresas.</p> <p>Alguns gestores afirmam que seria benéfico obterem informações contabilísticas</p>	<p>Estudo realizado com uma pequena amostra.</p>

	<p>e frequência necessários, assim como avaliar a capacidade dos profissionais de contabilidade de contribuir para o suprimento destas necessidades.</p>		<p>adicionais, ou de melhor qualidade, uma vez que não compreendem a informação fornecida pelo contabilista, como o balanço ou a demonstração de resultados.</p> <p>A maioria dos empresários vêem a contabilidade como um serviço destinado sobretudo a entidade terceiras, como o estado, do que como um sistema de informação para apoio à gestão da empresa.</p> <p>A informação contabilista utilizada pelos gestores é sobretudo produzida pelos próprios, utilizando sistemas informáticos.</p> <p>Muitos gestores afirmaram nunca ter reunido com o seu contabilista, com o objetivo de analisar as contas anuais</p>	
<p>(Nielsen et al., 2015)</p>	<p>Estudar a utilização da informação contabilística na decisão de optar pelo <i>outsourcing</i> em duas grandes empresas industriais.</p> <p>Analisar algumas inadequações do modelo de tomada de decisão racional como forma de perceber o processo de tomada de decisão utilizado pelas duas empresas estudadas. Este estudo pretende dar resposta à seguinte questão:</p> <p>Quando confrontadas com decisões estratégicas complexas e com elevado grau de incerteza, de que forma as organizações estruturam as suas decisões e de que forma lhes incorporam a informação da contabilidade de gestão?</p>	<p>Realização de dois estudos de caso em duas grandes empresas industriais. Os dados foram obtidos através de entrevistas.</p>	<p>Os resultados mostram que a informação proveniente da contabilidade de gestão desempenha um papel importante na tomada de decisões estratégicas complexas e tomadas em ambientes de grande incerteza.</p> <p>No entanto os dois estudos de caso relevaram algumas diferenças nas metodologias de tomada de decisão e utilização da informação contabilística. Em ambos os casos, quando é necessário tomar uma decisão, informação contabilística convencional e incremental e fornecida ao decisor. Contudo, a sua importância no processo decisório é bastante diferente. Numa das organizações, a informação contabilística é apenas uma parte de um conjunto variado de informações, enquanto na segunda organização estudada, a informação contabilística só por si pode servir como vetor para a escolha de uma decisão. Também os profissionais de contabilidade desempenham diferentes funções em cada empresa relativamente à tomada de decisão.</p> <p>Na Primeira empresa o contabilista fornece</p>	<p>N.D.</p>

			informações, mas não participa ativamente na tomada de decisão. Na segunda organização os membros do departamento de contabilidade fazem parte da equipa decisora.	
(Nunes & Serrasqueiro, 2004)	<p>Analisar a importância da informação contabilística atribuída pelos empresários/gestores das PME na tomada de decisão estratégica e operacional.</p> <p>Verificar se existem diferenças na importância quando a contabilidade é feita na própria empresa ou por um gabinete de contabilidade/consultadoria externa.</p>	<p>Elaboração um questionário, enviado por correio em a empresas portuguesas com menos de 50 trabalhadores do distrito de Castelo Branco, tendo sido obtidos 66 questionários devidamente preenchidos.</p>	<p>Os resultados evidenciam que os empresários/gestores atribuem uma maior importância à informação contabilística nas decisões de investimento e operacionais do que nas decisões de financiamento e distribuição de dividendos.</p> <p>A maioria das empresas que atribui maior importância à informação contabilística nas decisões estratégicas e operacionais, possui contabilidade feita na própria empresa. Da mesma forma, a maioria das empresas que não atribui grande importância à informação contabilística, possui contabilidade externa.</p> <p>O nível de formação do empresário/gestor tem influência na utilização da informação contabilística.</p> <p>Quando a contabilidade da empresa é feita externamente, o nível de formação académica do empresário/gestor predominante, é o básico/secundário, podendo significar dificuldades na análise e interpretação das várias demonstrações financeiras.</p> <p>Quando a contabilidade é feita externamente, a principal finalidade da sua elaboração é o cumprimento das obrigações fiscais e legais.</p>	<p>Confrontar os resultados deste estudo com os resultados obtidos por um estudo idêntico, mas efetuado sobre empresas de grande dimensão.</p>
(Serrasqueiro & Nunes, 2004)	<p><b>Objetivos:</b> Analisar a importância atribuída à informação contabilística pelos empresários e gestores das pequenas empresas, nas decisões estratégicas e operacionais.</p> <p><b>Hipóteses:</b> <b>H1:</b> A importância atribuída à informação</p>	<p>Aplicação de um questionário enviado por correio a pequenas empresas do distrito de Castelo Branco, sendo a amostra final composta por 66 organizações.</p>	<p>Quando a dimensão da empresa aumenta, o gestor tem maior necessidade de recorrer à informação contabilística para auxiliar a tomada de decisão.</p> <p>Os empresários/gestores que possuem menos experiência em gestão de empresas e/ou um nível de formação académica superior,</p>	<p>N.D.</p>

	<p>contabilística está relacionada com as variáveis genéricas da empresa, variáveis relativas ao empresário/gestor e variáveis contabilístico/financeiras genéricas.</p> <p><b>H2:</b> Os empresários/gestores consideram a elaboração das demonstrações financeiras para fornecer informações, à administração fiscal, aos gestores das instituições bancárias, aos próprios empresários/gestores na tomada de decisão e por último a outras partes interessadas, respetivamente, por grau de importância.</p> <p><b>H3:</b> A frequência da elaboração e da análise das demonstrações financeiras, está relacionada com a importância atribuída à informação contabilística na tomada de decisão.</p> <p><b>H4:</b> Existem grupos distintos de empresas na importância atribuída à informação contabilística na tomada de decisão estratégica e operacional. Esta importância varia consoante a contabilidade seja feita interna ou externamente à empresa.</p> <p><b>H5:</b> O recurso à informação contabilística está relacionado com as características atribuídas à informação contabilística.</p>		<p>atribuem uma maior importância à informação contabilística. A maioria dos empresários/gestores detém conhecimentos limitados de gestão, apresentando por isso dificuldades na interpretação e análise da informação contida nos vários documentos contabilísticos. Assim, gestores com um nível de formação superior valorizam mais a informação contabilística na tomada de decisão.</p> <p>A importância atribuída à informação contabilística aumenta quando o número de trabalhadores na área contabilístico/financeira aumenta, quando é elaborada contabilidade analítica, quando a periodicidade do regime de IVA é mensal e quando a contabilidade é feita na própria empresa.</p> <p>Os empresários consideram que a elaboração das demonstrações financeiras, tem por objetivo fornecer informações, em primeiro lugar, para os empresários/gestores, na gestão da empresa. Com menor importância, surge a elaboração das demonstrações financeiras com o objetivo de satisfazer o cumprimento das exigências da administração fiscal, assim como para fornecer informações às entidades bancárias e aos restantes utilizadores.</p> <p>Os empresários/gestores das pequenas empresas, atribuem em média um grau de bastante importante à utilização da informação contabilística, nas três fases do processo de tomada de decisão: planeamento, gestão corrente e controlo.</p> <p>Os empresários/gestores consideram que as informações contabilísticas são mais importantes na tomada de decisões de investimento e decisões operacionais. Nas decisões de financiamento e de distribuição de dividendos, a informação contabilística assume menor importância.</p>	
--	--	--	---	--

<p>(Tout et al., 2014)</p>	<p>Analisar o papel dos contabilistas Libaneses no processo de tomada de decisão.</p>	<p>Aplicação que um questionário enviado por correio eletrónico a empresas Libanesas, escolhidas aleatoriamente.</p> <p>Foi dada preferência a empresa cujo contabilista tivesse mais de 25 de Idade e experiência profissional razoável.</p>	<p>Existe envolvimento por parte dos contabilistas inquiridos em tarefas como o desenvolvimento de produtos ou a tomada de decisões.</p> <p>Quando melhores forem as competências dos contabilistas, assim como a sua capacidade de ver a “<i>big picture</i>” da empresa, maior será o seu envolvimento no processo de tomada de decisão. Da mesma forma, quando maior a utilização de SIC, assim como o envolvimento do contabilista na implementação do mesmo, maior será a sua participação nas decisões de empresa.</p>	<p><b>Lacunas:</b> Baixa taxa de resposta</p> <p><b>Linhas de Investigação Futura:</b></p> <p>Estabelecer comparações entre gerações de contabilistas e o seu envolvimento na gestão das organizações.</p> <p>Analisar mais detalhadamente a relação entre a idade e experiência do contabilista com o seu envolvimento no processo de tomada de decisão.</p>
----------------------------	---	---	--	---

ND: Não disponível

## Apêndice 2 - Questões de investigação e hipóteses

Questões de investigação	Hipóteses	Estudos	Perguntas do questionário
Q1 1: Quais as fontes de informação utilizadas pelos gestores das PME portuguesas no processo de tomada de decisão?	H 1: Os gestores das PME portuguesas atribuem maior relevância às fontes de informação pessoais e internas, em detrimento das fontes de informação impessoais e externas.	Hales 1986; Hall 2010; Mckinnon e Bruns 1992; Lin et al. 2014; Walters et al., 2003	2.1.; 3.1.; 3.2.; 3.3
Q1 2: A subcontratação de serviços de contabilidade influencia a importância atribuída à informação contabilística pelos gestores das PME portuguesas?	H 2: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que dispõem de contabilidade analítica interna.  H 2.1.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que elaboram a contabilidade internamente.  H 2.2.: A informação contabilística é mais importante no apoio à gestão em PME que possuem contabilidade analítica.	Alves 2003, 2008; Boyd & Cox 2002; Gouveia et al. 2015; İbicioğlu et al. 2010; Nunes & Serrasqueiro 2004; Serrasqueiro & Nunes 2004	3.4.; 3.5.; 3.6.
	H 3: A informação contabilística é mais importante para o cumprimento das obrigações fiscais em PME que subcontratam serviços de contabilidade.	Dyt e Halabi 2007; Gouveia et al. 2015; Holmes & Des 1988; Marcos et al. 2001	3.4.; 3.5.; 3.6.
Q1 3: Será que os gestores das PME portuguesas atribuem a mesma importância à informação contabilística em todas as decisões?	H 4: Os gestores que utilizam mais a informação contabilística na tomada de decisões operacionais do que em decisões estratégicas.	Alves 2008; Nunes & Serrasqueiro 2004; Serrasqueiro & Nunes 2004	2.1.; 3.12.; 3.13.
	H5: Os gestores utilizam mais a informação contabilística na tomada de decisões sobre a gestão de recursos do que em decisões de avaliação de desempenho	Naranjo-Gil & Hartmann 2006	2.1.; 3.12.; 3.13.
	H 6: A informação contabilística não é usada de forma igual nas diferentes fases que compõem o processo de tomada de decisão.	Alves, 2002; Nunes 2003	2.1.; 2.2.; 3.12.; 3.13.
Q1 4: Quais os fatores (características do gestor, da empresa, ou da contabilidade) condicionam a utilização e a importância da informação contabilística nas PME portuguesas?	H 7: Os gestores com maior grau de escolaridade e formação em gestão, dão mais importância à informação contabilística.  H 7.1: Os gestores com maior grau de escolaridade dão mais importância à informação contabilística.	Cassar & Holmes, 2003; Gouveia et al., 2015; Holmes & Des, 1988; López & Hiebl, 2015; Lybaert, 1998a, 1998b; McMahon & Holmes, 1991; Serrasqueiro & Nunes, 2004; Thomas & Evanson, 1987	2.2.; 3.6.; 3.12.

	<p><b>H 7.2:</b> Os gestores com formação em gestão, ou áreas afins, dão mais importância à informação contabilística.</p>		
	<p><b>H 8:</b> Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística e recorrem menos a consultores externos.</p> <p><b>H 8.1:</b> Os gestores mais experientes dão maior importância à informação contabilística.</p> <p><b>H 8.2:</b> Os gestores mais experientes recorrem menos a consultores externos.</p>	<p>Gouveia et al., 2015; Lybaert, 1998a, 1998b</p>	<p>2.3.; 3.4.; 3.6.; 3.12.</p>
	<p><b>H 9:</b> As PME com maior dimensão e com mais anos de atividade fazem uma maior utilização da informação contabilística.</p> <p><b>H 9.1:</b> As PME com maior dimensão utilizam mais informação contabilística.</p> <p><b>H 9.2:</b> As PME com mais anos de atividade utilizam mais informação contabilística.</p>	<p>Benjaoran, 2009; Cassia et al., 2005; Davila, 2005; Elhamma, 2012; Gouveia et al., 2015; Holmes &amp; Des, 1988; López &amp; Hiebl, 2015; Lybaert, 1998a</p>	<p>1.3.; 1.6.; 1.7.; 2.4.; 3.7.</p>
	<p><b>H 10:</b> As PME familiares utilizam menos a informação contabilística do que empresas não familiares.</p>	<p>(Hiebl, 2012; López &amp; Hiebl, 2015; Lutz &amp; Schraml, 2010, 2012; Lybaert, 1998b; Tout et al., 2014)</p>	<p>2.6.; 3.7.</p>
	<p><b>H 11:</b> As PME industriais utilizam mais a informação contabilística do que as PME de outros setores de atividade.</p>	<p>(Gouveia et al., 2015; Holmes &amp; Des, 1988; Marriott &amp; Marriott, 2000)</p>	<p>1.5.; 3.7.</p>
	<p><b>H 12:</b> As PME que recorrem à subcontratação de serviços de contabilidade utilizam menos a informação contabilística.</p>	<p>Gouveia et al. 2015; Holmes e Des 1988; Serrasqueiro e Nunes 2004</p>	<p>3.4.; 3.7.</p>

## Apêndice 3 - Questionário

### Grupo I - Dados da empresa (Assinale com X)

<p><b>1.1. Denominação Social:</b> _____</p> <p><b>1.2. Morada:</b> _____ _____</p> <p><b>1.3. Ano de Constituição:</b> _____</p> <p><b>1.4. Forma Jurídica:</b></p> <p>Sociedade anónima <input type="checkbox"/></p> <p>Sociedade por quotas <input type="checkbox"/></p> <p>Sociedade em nome individual <input type="checkbox"/></p> <p>Outra (especifique) _____</p>	<p><b>1.5. Indique o CAE principal:</b> _____</p> <p><b>1.6. Volume de Negócios em 2015:</b></p> <p>≤ 50 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 40 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 10 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 8 Milhões euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 2 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 700 Mil euros <input type="checkbox"/></p> <p>Não sabe <input type="checkbox"/></p>	<p><b>1.7. Total balanço em 2015:</b></p> <p>≤ 43 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 20 Milhões euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 10 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 4 Milhões euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 2 Milhões de euros <input type="checkbox"/></p> <p>≤ 350 Mil euros <input type="checkbox"/></p> <p>Não sabe <input type="checkbox"/></p>																								
<p><b>1.8. Principais dirigentes da empresa (Indique o número):</b></p> <table border="1" data-bbox="167 1317 767 1447"> <thead> <tr> <th></th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4 ou mais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proprietários</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestores contratados</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>1.9. Se respondeu “outros” na questão anterior, especifique quais:</b></p> <p>_____</p>			0	1	2	3	4 ou mais	Proprietários						Gestores contratados						Outros						<p><b>1.10. Indique a periodicidade do regime de IVA:</b></p> <p>Mensal <input type="checkbox"/></p> <p>Trimestral <input type="checkbox"/></p>
	0	1	2	3	4 ou mais																					
Proprietários																										
Gestores contratados																										
Outros																										

**Grupo II - Dados do gestor/empresário e dos funcionários (Assinale com X)**

<p><b>2.1. Indique qual a sua situação na empresa:</b></p> <p>Proprietário <input type="checkbox"/></p> <p>Gestor contratado <input type="checkbox"/></p> <p>Outro (especifique): _____ <input type="checkbox"/></p> <p><b>2.2. Nível de formação do empresário/gestor:</b></p> <p>Ensino básico ou menor <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino secundário <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura em áreas diferentes da gestão ou afins <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura em economia/contabilidade/gestão ou afins <input type="checkbox"/></p> <p>Pós graduação / mestrado / doutoramento em áreas de gestão ou afins <input type="checkbox"/></p>	<p><b>2.3. Indique há quantos anos exerce cargos de gestão:</b> _____</p> <p><b>2.4. N.º trabalhadores da empresa da empresa</b></p> <p>_____</p> <p><b>2.5. N.º trabalhadores na área contabilística/financeira:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>2.6. Existem familiares do gestor/empresário a trabalhar na empresa? Indique quantos:</b></p> <p>_____</p> <p><b>2.7. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique que funções desempenham:</b></p> <p>_____</p>
---	--	--

**Grupo III (Assinale com X)**

**3.1. No apoio à tomada de decisão, indique qual a relevância que atribui a cada uma das fontes de informação. (Assinale com X)**

Escala: 1- Nada relevante; 2- Pouco relevante; 3- Com alguma relevância; 4- Relevante; 5- Muito relevante

		1	2	3	4	5
<b>Fontes de informação pessoais - externas</b>	Contabilista					
	Bancários					
	Advogados					
	Clientes e fornecedores					
	Empresas concorrentes					
	Organismos públicos (Autoridade tributária, segurança social, etc.)					
	Empresários/gestores de outras empresas					
Amigos/familiares						
<b>Fontes de informação pessoais - internas</b>	Trabalhadores da empresa					
	Outros gestores/administradores da empresa					

<b>Fontes de informação impessoais -externas</b>	Jornais e revistas/ TV e rádio					
	Legislação					
	Conferências					
	Internet					
<b>Fontes de informação impessoais- internas</b>	Documentação contabilística da empresa					
	Outra documentação da empresa					
	Intranet (sistemas de informação internos/ bases de dados)					
	Outros					

**3.2. Indique qual o grau de dificuldade que sente em obter informações provenientes das seguintes fontes:**

Escala: 1 - Muito fácil; 2 - Fácil; 3- Normal; 4- Difícil; 5- Muito difícil

		1	2	3	4	5
<b>Fontes de informação pessoais - externas</b>	Contabilista					
	Bancários					
	Advogados					
	Clientes e fornecedores					
	Empresas concorrentes					
	Organismos públicos (Autoridade tributária, segurança social, etc.)					
	Empresários/gestores de outras empresas					
	Amigos/familiares					
<b>Fontes de informação pessoais - internas</b>	Trabalhadores da empresa					
	Outros gestores/administradores da empresa					
<b>Fontes de informação impessoais -externas</b>	Jornais e revistas/ TV e rádio					
	Legislação					
	Conferências					
	Internet					
<b>Fontes de informação impessoais- internas</b>	Documentação contabilística da empresa					
	Outra documentação da empresa					
	Intranet (sistemas de informação internos/ bases de dados)					
	Outros					

**3.3. Se respondeu “outros” nas duas questões anterior, por favor, especifique quais:**

---

**3.4. A contabilidade da empresa é elaborada interna ou externamente?**

Internamente   
 Externamente

**3.5. Indique que tipo de contabilidade é realizada na empresa.**

Contabilidade geral   
 Contabilidade geral e analítica

**3.6. Indique para que fins considera importante a informação contabilística.**

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Para dar cumprimento a obrigações fiscais					
Para as entidades bancárias					
Para o apoio à tomada de decisão					
Para conhecimento do desempenho da empresa					
Para outras partes interessadas (Trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)					

**3.7. Indique com que frequência são elaborados e analisados/utilizados os seguintes documentos:**

	Nunca	Quase nunca	Anual	2 ou 3 vezes por ano	Mensal
<b>Elaboração de:</b>					
Balanço					
Demonstração de resultados					
Balancete					
Extratos de conta					
Outros (Especifique)					
<b>Análise/Utilização de:</b>					
Balanço					
Demonstração de resultados					
Balancete					
Extratos de conta					
Outros (Especifique)					

**3.8. Se respondeu “outros” na questão anterior, por favor, especifique quais:**

---

**3.9. Indique de que forma lhe são transmitidas as informações de carácter contabilístico/ financeiro:**

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
Através de peças contabilísticas em papel (Balanço, demonstração de resultados, anexo, etc.)					
Através de peças contabilísticas em formato digital (PDF, Excel, etc.)					
Complementada com relatórios escritos					
Verbalmente, em reuniões formais					
Verbalmente, em contatos informais					

**3.10. Classifique a informação contabilística que lhe é transmitida quanto ao grau de complexidade e facilidade de compreensão (Assinale com X)**

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Muito Complexa mas de fácil compreensão | <input type="checkbox"/> | Muito Complexa e de difícil compreensão   | <input type="checkbox"/> |
| Complexa mas de fácil compreensão       | <input type="checkbox"/> | Complexa e de difícil compreensão         | <input type="checkbox"/> |
| Pouco complexa e de fácil compreensão   | <input type="checkbox"/> | Pouco complexa mas de difícil compreensão | <input type="checkbox"/> |
| Simple e de fácil compreensão           | <input type="checkbox"/> | Simple mas de difícil compreensão         | <input type="checkbox"/> |
| Muito Simple e de fácil compreensão     | <input type="checkbox"/> | Muito simples mas de difícil compreensão  | <input type="checkbox"/> |

**3.11. Classifique as seguintes afirmações de acordo com o seu grau de concordância (Assinale com X)**

Escala: 1- Discordo plenamente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
Confio na informação fornecida pela contabilidade					
A informação contabilística é apresentada de forma eficiente					
A informação contabilística ajuda-me a desempenhar melhor o meu cargo					
o contabilista é uma fonte adequada para o aconselhamento na tomada de decisão					

**3.12. Indique a importância que atribui à informação contabilística em cada um dos seguintes tipos de decisão: (Assinale com X)**

Escala: 1- Nada importante; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4- Bastante Importante; 5- Muito importante

	1	2	3	4	5
Decisões operacionais, tomadas no dia-a-dia da empresa					
Decisões estratégicas					
Decisões respeitantes à alocação de recursos, quer financeiros, como não financeiros (materiais, trabalhadores, tempo, etc.)					
Decisões de controlo do cumprimento de objetivos e avaliação do desempenho					

**3.13. Indique com que frequência utiliza a informação contabilística em cada uma das seguintes situações:**

	Sempre	Quase sempre	Por vezes	Raramente	Nunca
Identificação de problemas					
Procura de alternativas para resolução de problemas					
Avaliação de alternativas disponíveis para resolução de problemas					
Escolha da alternativa mais conveniente para a resolução de um problema					

**Obrigada pela sua participação**

Quaisquer esclarecimentos que sejam entendidos solicitar podem ser obtidos junto de: Catarina Santos, e-mail m6531@ubi.pt

## Apêndice 4 - Estatísticas

### Gráficos

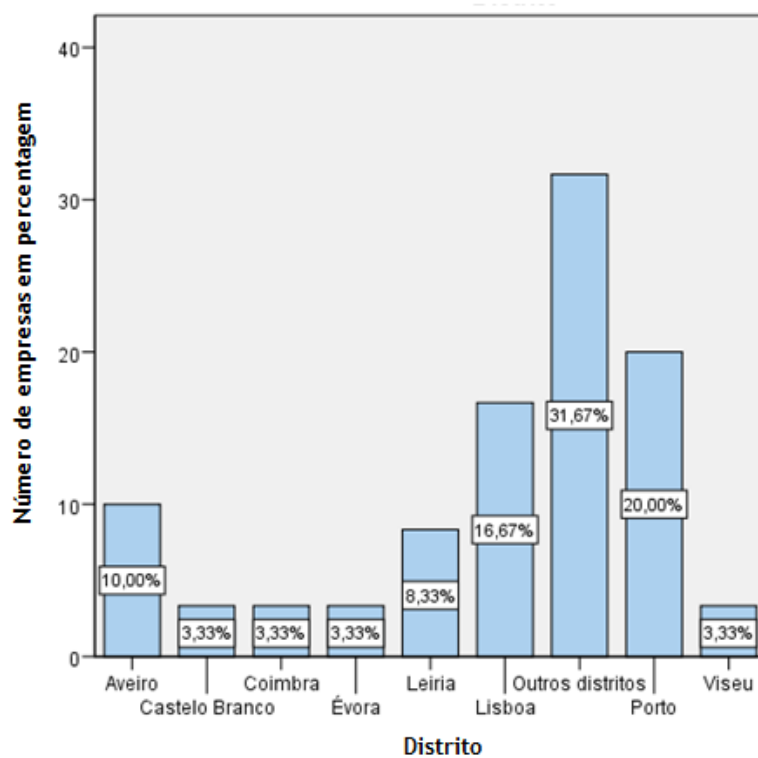


Gráfico 1 - Localização das empresas (Distrito)

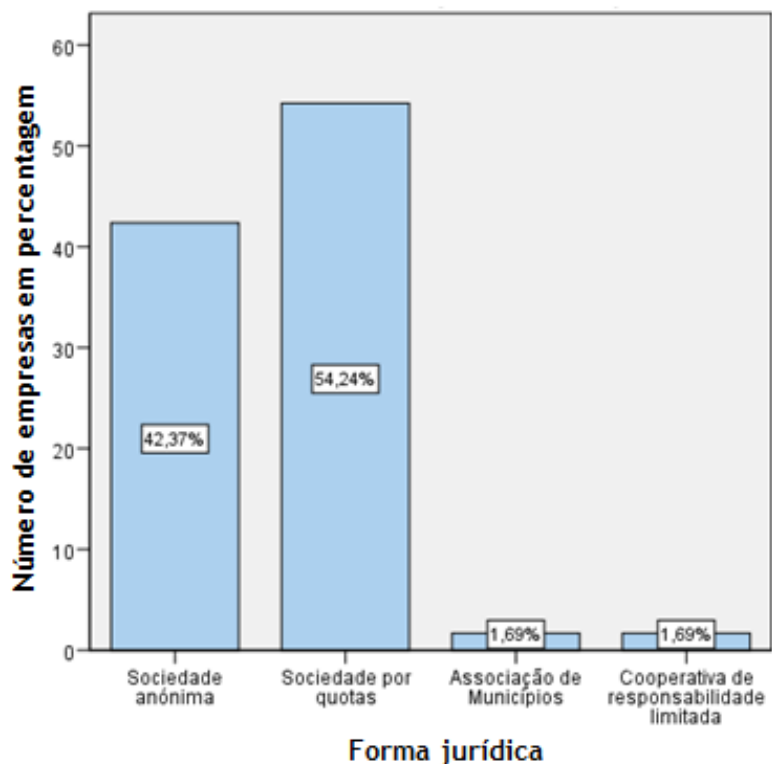


Gráfico 2 - Forma jurídica das empresas

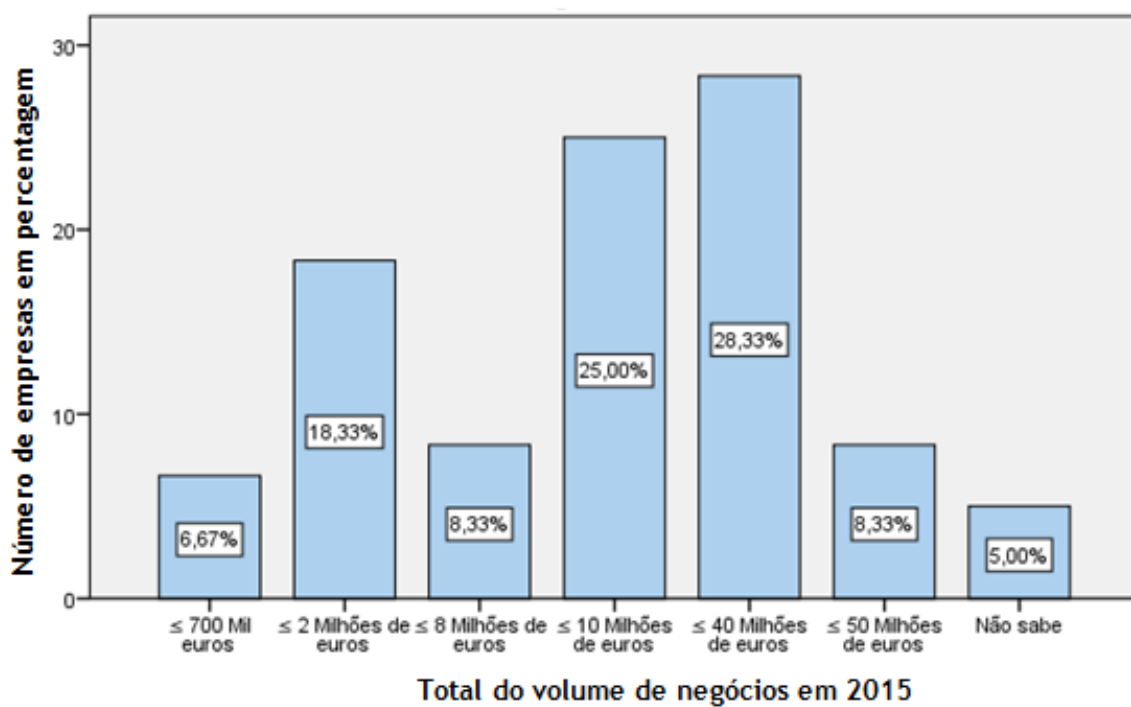


Gráfico 3 - Volume de negócios em 2015

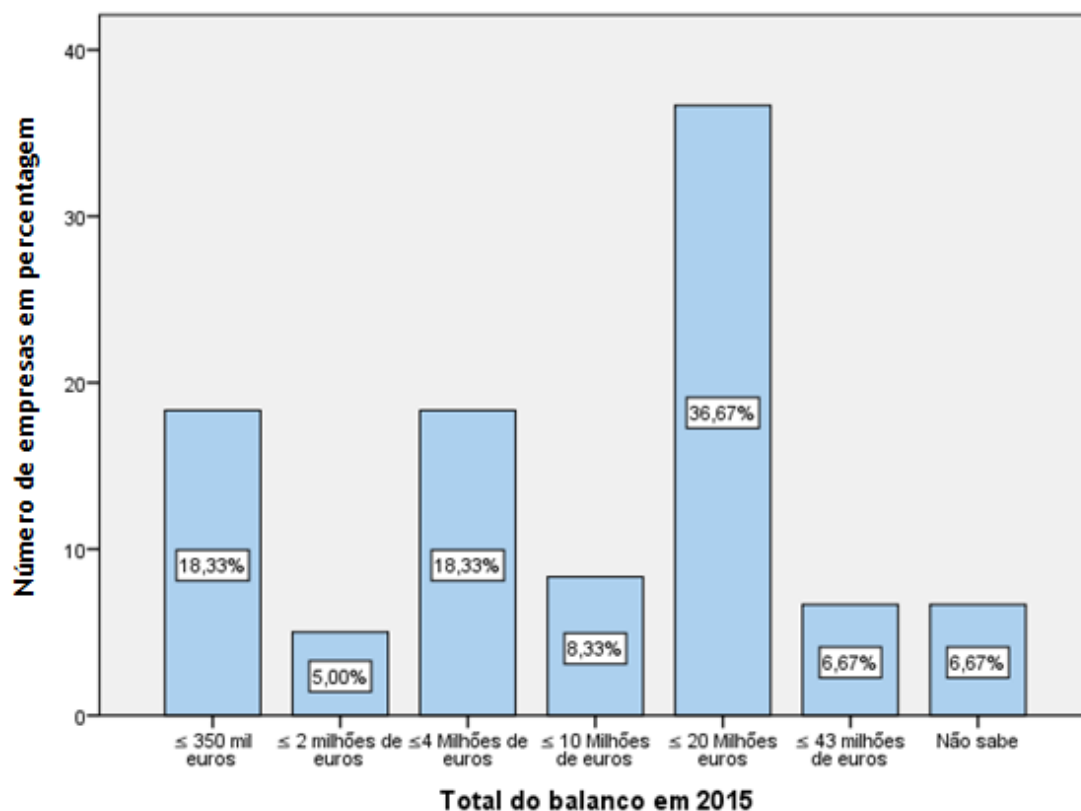


Gráfico 4 - Total do balanço em 2015

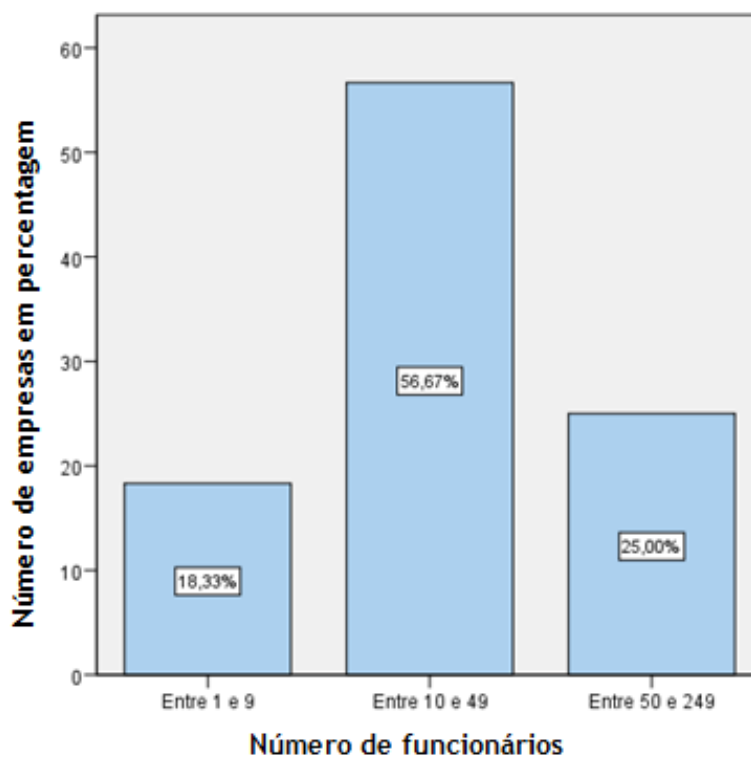


Gráfico 5 - Número de funcionários

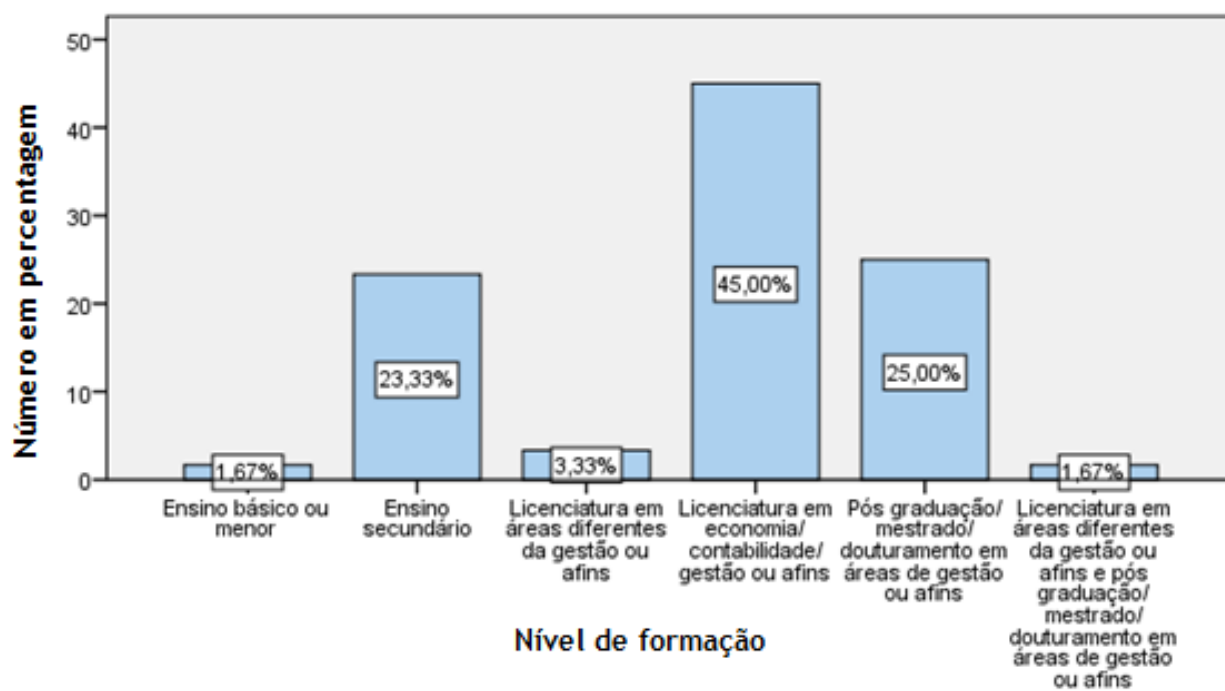


Gráfico 6- Nível de formação dos inquiridos

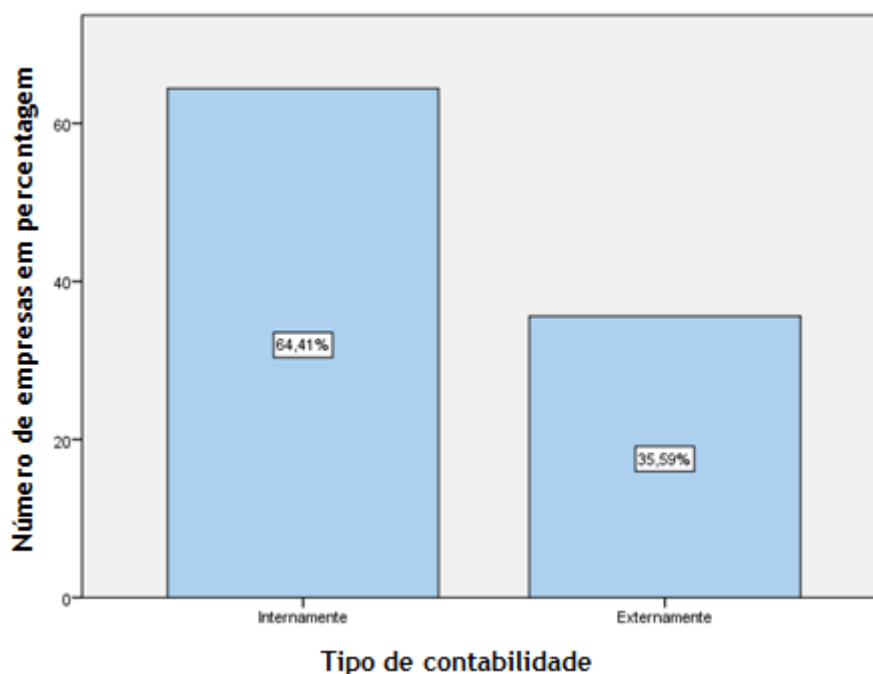


Gráfico 7 - Tipo de contabilidade - Interna vs Externa

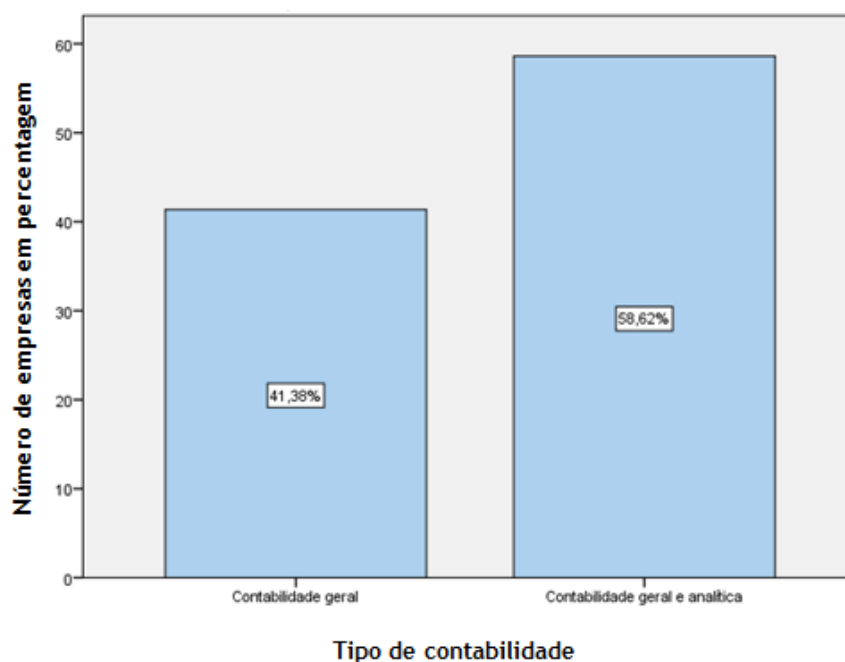


Gráfico 8 - Tipo de contabilidade - Geral vs Geral e analítica

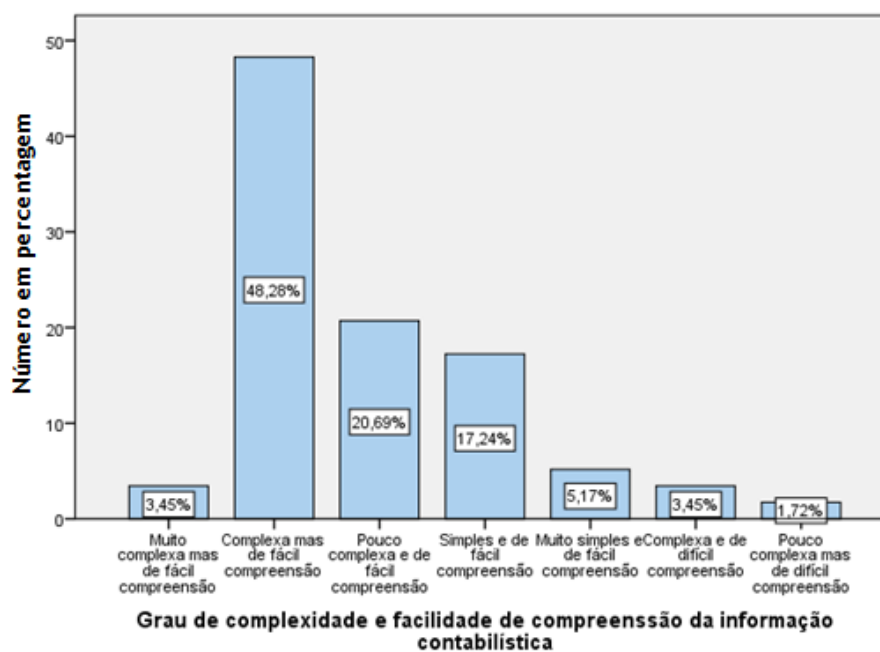


Gráfico 9 - Grau de complexidade e facilidade de compreensão da informação contabilística

## Tabelas

Tabela 1 - consistência interna das escalas - Teste de alfa de Cronbach

Escalas	Alfa de Cronbach	N de itens
Relevância das fontes de informação no apoio à tomada de decisão	,880	18
Dificuldade de obtenção de informações provenientes das diferentes fontes	0,812	18
Importância da informação contabilística para as diferentes finalidades	0,836	5
Frequência de utilização/elaboração dos diferentes documentos contabilísticos	0,860	10
Transmissão da informação contabilística	0,562	5
Grau de concordância com as afirmações	0,879	4
Importância nos diferentes tipos de decisão	0,850	4
Frequência de utilização da informação contabilística no processo decisório	0,941	4

**Tabela 2 - Relevância das fontes de informação (média e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

<b>Classificação</b>	<b>Fontes de informação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Fontes de informação pessoais - externas</b>	Contabilista	4,14	0,918
	Clientes e fornecedores	3,98	0,908
	Empresas concorrentes	3,45	1,062
	Organismos públicos (Autoridade tributária, segurança social, etc.)	3,39	1,176
	Bancários	3,37	1,202
	Advogados	3,16	1,073
	Empresários/gestores de outras empresas	3,11	0,985
	Amigos/familiares	2,14	1,076
<b>Fontes de informação pessoais - internas</b>	Outros gestores/administradores da empresa	3,97	0,909
	Trabalhadores da empresa	3,69	0,902
<b>Fontes de informação impessoais - externas</b>	Legislação	4,02	1,017
	Internet	3,12	1,186
	Conferências	2,54	0,946
	Jornais e revistas/ TV e rádio	2,47	0,947
<b>Fontes de informação impessoais- internas</b>	Documentação contabilística da empresa	4,22	0,892
	Outra documentação da empresa	3,86	1,042
	Intranet (sistemas de informação internos/ bases de dados)	3,72	1,167

Tabela 3 - Dificuldade de obtenção de dados em cada fonte de informação (média e desvio padrão)

(Escala: 1- Muito fácil; 5- muito difícil)

Classificação	Fontes de informação	Média	Desvio Padrão
Fontes de informação pessoais - externas	Empresas concorrentes	3,54	1,019
	Empresários/gestores de outras empresas	3,43	0,806
	Organismos públicos (Autoridade tributária, segurança social, etc.)	3,19	0,895
	Clientes e fornecedores	2,49	0,848
	Bancários	2,45	1,043
	Advogados	2,37	0,938
	Amigos/familiares	2,31	1,052
Fontes de informação pessoais - internas	Outros gestores/administradores da empresa	2,35	1,158
	Trabalhadores da empresa	2,16	0,910
Fontes de informação impessoais - externas	Conferências	2,83	1,095
	Legislação	2,77	1,112
	Jornais e revistas/ TV e rádio	2,64	1,007
	Internet	2,39	1,107
Fontes de informação impessoais- internas	Intranet (sistemas de informação internos/ bases de dados)	2,36	1,242
	Documentação contabilística da empresa	1,98	1,221
	Outra documentação da empresa	1,96	1,154

Tabela 4 - Relação entre a situação do inquirido na empresa e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste U de Mann-Whitney)

Relevância atribuída as diferentes fontes de informação no apoio à tomada de decisão	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Assint. (Bilateral)
Contabilista	382,500	707,500	-,303	,762
Bancários	330,000	655,000	-1,174	,240
Advogados	328,500	628,500	-,956	,339
Clientes e fornecedores	264,500	564,500	-2,177	,029
Empresas concorrentes	313,500	613,500	-1,227	,220
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	237,000	513,000	-2,314	,021
Empresários/gestores de outras empresas	298,500	551,500	-,997	,319
Amigos e familiares	239,000	735,000	-2,380	,017
Trabalhadores da empresa	381,500	681,500	-,044	,965
Outros gestores/administradores da empresa	356,000	681,000	-,760	,447
Revistas/jornais e TV/Rádio	348,000	876,000	-,360	,719
Legislação	256,500	556,500	-2,232	,026
Conferências	238,500	514,500	-2,331	,020
Internet	363,000	663,000	-,358	,720
Documentação contabilística da empresa	368,500	693,500	-,553	,580
Outra documentação da empresa	359,000	684,000	-,697	,486
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	318,500	618,500	-1,149	,251

Tabela 5 - Relação entre a situação do inquirido na empresa e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Situação na empresa								
	Proprietário			Gestor contratado			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Clientes e fornecedores	3,67	24	1,007	4,19	32	,780	3,96	56	,914
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	2,91	23	1,203	3,66	32	1,066	3,35	55	1,174
Amigos e familiares	2,46	24	1,141	1,77	31	,805	2,07	55	1,016
Legislação	3,62	24	1,173	4,28	32	,813	4,00	56	1,027
Conferências	2,17	23	,887	2,72	32	,851	2,49	55	,900

Tabela 6 - Relação entre o tipo de empresa (familiar/não familiar) e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste U de Mann-Whitney)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Contabilista	381,500	787,500	-,859	,391
Bancários	362,000	768,000	-1,140	,254
Advogados	283,500	748,500	-2,206	,027
Clientes e fornecedores	388,500	794,500	-,540	,589
Empresas concorrentes	417,000	823,000	-,049	,961
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	361,000	796,000	-,744	,457
Empresários/gestores de outras empresas	330,500	736,500	-1,065	,287
Amigos e familiares	364,500	770,500	-,696	,487
Trabalhadores da empresa	380,000	845,000	-,664	,507
Outros gestores/administradores da empresa	396,000	892,000	-,620	,535
Revistas/jornais e TV/Rádio	333,500	739,500	-1,219	,223
Legislação	340,000	805,000	-1,319	,187
Conferências	292,500	727,500	-1,909	,056
Internet	382,500	847,500	-,602	,547
Documentação contabilística da empresa	408,500	814,500	-,423	,672
Outra documentação da empresa	418,500	824,500	-,249	,803
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	371,000	836,000	-,805	,421

**Tabela 7 - Relação entre o tipo de empresa (familiar/não familiar) e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Tipo de empresa								
	Empresas familiares			Empresas não familiares			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Advogados	2,87	30	1,008	3,46	28	1,071	3,16	58	1,073

**Tabela 8 - Relação entre o tipo serviço de contabilidade (Interno/externo) e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste U de Mann-Whitney)**

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Contabilista	229,000	460,000	-2,900	,004
Bancários	190,000	421,000	-3,452	,001
Advogados	241,000	451,000	-2,362	,018
Clientes e fornecedores	337,500	547,500	-,765	,444
Empresas concorrentes	282,500	492,500	-1,674	,094
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	273,000	483,000	-1,679	,093
Empresários/gestores de outras empresas	271,500	461,500	-1,463	,143
Amigos e familiares	309,000	519,000	-1,071	,284
Trabalhadores da empresa	339,500	549,500	-,706	,480
Outros gestores/administradores da empresa	337,500	568,500	-1,047	,295
Revistas/jornais e TV/Rádio	319,500	509,500	-,740	,459
Legislação	308,000	518,000	-1,248	,212
Conferências	331,000	541,000	-,687	,492
Internet	327,000	537,000	-,894	,371
Documentação contabilística da empresa	304,500	535,500	-1,635	,102
Outra documentação da empresa	304,500	535,500	-1,584	,113
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	300,000	510,000	-1,382	,167

**Tabela 9 - Relação entre o tipo serviço de contabilidade e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (Média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Contabilidade elaborada interna/externamente								
	Internamente			Externamente			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Contabilista	4,42	38	,599	3,62	21	1,161	4,14	59	,918
Bancários	3,79	38	,905	2,62	21	1,322	3,37	59	1,202
Advogados	3,39	38	,974	2,70	20	1,129	3,16	58	1,073

Tabela 10 - Relação entre o tipo contabilidade elaborada (geral/analítica) e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste U de Mann-Whitney)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (2 extremidades)
Contabilista	400,000	700,000	-,137	,891
Bancários	386,000	981,000	-,363	,717
Advogados	331,500	631,500	-1,085	,278
Cientes e fornecedores	313,500	613,500	-1,642	,100
Empresas concorrentes	370,500	670,500	-,434	,664
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	347,000	647,000	-,635	,525
Empresários/gestores de outras empresas	362,500	923,500	-,009	,993
Amigos e familiares	356,000	884,000	-,487	,626
Trabalhadores da empresa	395,500	956,500	-,009	,993
Outros gestores/administradores da empresa	250,000	550,000	-2,676	,007
Revistas/jornais e TV/Rádio	366,000	666,000	-,511	,610
Legislação	252,000	552,000	-2,471	,013
Conferências	350,500	626,500	-,510	,610
Internet	393,500	954,500	-,042	,967
Documentação contabilística da empresa	357,500	657,500	-,876	,381
Outra documentação da empresa	383,500	683,500	-,411	,681
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	388,500	688,500	-,128	,898

**Tabela 11 - Relação entre tipo contabilidade elaborada (geral/analítica) e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Tipo de contabilidade elaborada								
	Contabilidade geral			Contabilidade geral e analítica			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
	Outros gestores/administradores da empresa	3,58	24	,974	4,24	34	,781	3,97	58
Legislação	3,63	24	1,173	4,33	33	,777	4,04	57	1,017

**Tabela 12 - Relação entre a dimensão da empresa e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste H de Kruskal-Wallis)**

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Contabilista	3,296	2	,192
Bancários	8,301	2	,016
Advogados	1,740	2	,419
Clientes e fornecedores	3,473	2	,176
Empresas concorrentes	2,204	2	,332
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	5,477	2	,065
Empresários/gestores de outras empresas	1,997	2	,368
Amigos e familiares	2,339	2	,311
Trabalhadores da empresa	2,346	2	,309
Outros gestores/administradores da empresa	2,225	2	,329
Revistas/jornais e TV/Rádio	5,506	2	,064
Legislação	5,407	2	,067
Conferências	5,469	2	,065
Internet	3,911	2	,142
Documentação contabilística da empresa	,538	2	,764
Outra documentação da empresa	,114	2	,945
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	3,662	2	,160

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Tipo de PME

Tabela 13 - Relação entre a dimensão da empresa e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Tipo de PME											
	Média empresa			Pequena empresa			Micro empresa			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
	Bancários	3,79	14	0,802	3,68	19	1,003	2,78	23	1,313	3,37	59

Tabela 14 - Relação entre o número de funcionários na área financeira e a importância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório (teste H de Kruskal-Wallis)

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Qui-quadrado	df	Significância Sig.
Contabilista	3,519	2	,172
Bancários	1,912	2	,384
Advogados	2,745	2	,254
Clientes e fornecedores	2,690	2	,261
Empresas concorrentes	2,112	2	,348
Organismos públicos (autoridade tributária, segurança social, etc.)	4,086	2	,130
Empresários/gestores de outras empresas	3,250	2	,197
Amigos e familiares	4,604	2	,100
Trabalhadores da empresa	2,595	2	,273
Outros gestores/administradores da empresa	3,772	2	,152
Revistas/jornais e TV/Rádio	4,807	2	,090
Legislação	2,083	2	,353
Conferências	6,118	2	,047
Internet	1,753	2	,416
Documentação contabilística da empresa	2,839	2	,242
Outra documentação da empresa	4,837	2	,089
Intranet (Sistemas de informação internos/bases de dados)	,307	2	,858

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Número funcionário área contabilística

Tabela 15 - Relação entre o número de funcionários na área financeira e a importância atribuída às conferências no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada relevante; 5 - Muito relevante)

Relevância atribuída às diferentes fontes de informação no processo decisório	Número funcionários na área contabilística											
	0			Entre 1 a 5			Entre 6 a 10			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Conferências	2,00	2	,000	2,47	47	,975	3,33	6	,516	2,55	55	,959

Tabela 16 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística em função da sua finalidade (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada importante; 5 - Muito importante)

Importância da Informação contabilística em função da sua finalidade	Contabilidade elaborada interna/externamente								
	Internamente			Externamente			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Para dar cumprimento a obrigações fiscais	4,42	38	1,004	4,70	20	,571	4,52	58	,883
Para as entidades bancárias	4,24	38	,943	3,65	20	1,040	4,03	58	1,008
Para o apoio à tomada de decisão	4,58	38	,948	3,90	20	1,165	4,34	58	1,069
Para conhecimento do desempenho da empresa	4,58	38	,948	4,50	20	,688	4,55	58	,862
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	3,82	38	,982	3,00	19	1,247	3,54	57	1,135

Tabela 17 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a importância da informação contabilística no apoio à gestão (médias, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada importante; 5 - Muito importante)

Relação entre o tipo de contabilidade elaborada e a importância da informação contabilística no apoio à gestão	Contabilidade elaborada interna/externamente		
	Internamente	Externamente	Total
Média	4,5789	4,2000	4,4483
N	38	20	58
Desvio Padrão	,93380	,81757	,90655

**Tabela 18 - Relação entre a situação do gestor e a Importância atribuída à informação contabilística nos diferentes tipos de decisão (Média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1 - Nada importante; 5 - Muito importante)

Relação entre a situação do gestor e a Importância atribuída à informação contabilística nos diferentes tipos de decisão	Situação na empresa								
	Proprietário			Gestor contratado			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Decisões operacionais, tomadas no dia-a-dia da empresa	3,32	25	1,345	3,32	31	1,166	3,32	56	1,237
Decisões estratégicas	3,88	25	1,166	4,45	31	,723	4,20	56	,980
Decisões respeitantes à alocação de recursos, quer financeiros, como não financeiros (materiais, trabalhadores, tempo, etc.)	3,68	25	1,180	4,23	31	,717	3,98	56	,981
Decisões de controlo do cumprimento de objetivos e avaliação do desempenho	3,52	25	1,122	4,32	31	,702	3,96	56	,990

**Tabela 19 - Correlação entre a importância da informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas (Coeficiente de correção de Spearman)**

Importância da informação contabilística nas decisões operacionais e estratégicas			Decisões operacionais	Decisões estratégicas
rô de Spearman	Decisões operacionais	Coeficiente de Correlação	1,000	,483**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Decisões estratégicas	Coeficiente de Correlação	,483**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Tabela 20 - Correlação entre a importância da informação contabilística nas decisões de gestão de recursos e de avaliação do desempenho (Coeficiente de correção de Spearman)**

Importância da informação contabilística nas decisões de gestão de recursos e de avaliação do desempenho			Decisões de gestão de recursos	Decisões de avaliação do desempenho
rô de Spearman	Decisões de gestão de recursos	Coeficiente de Correlação	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Decisões de avaliação do desempenho	Coeficiente de Correlação	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Tabela 21 - Frequência de utilização da informação contabilística nas diferentes fases do processo decisório (Média e desvio padrão)**

(Escala: 1 - Nada importante; 5 - Muito importante)

Fases do processo de tomada de decisão	Média	Desvio Padrão
Identificação de problemas	3,72	0,894
Avaliação de alternativas disponíveis para resolução de problemas	3,59	0,992
Procura de alternativas para resolução de problemas	3,52	0,941
Escolha da alternativa mais conveniente para a resolução de um problema	3,52	0,995

**Tabela 22 - Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a utilização da informação contabilística no processo decisório (média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1 - Nada importante; 5 - Muito importante)

Relação entre o nível de escolaridade dos gestores e a utilização da informação contabilística no processo decisório	Nível de formação do empresário/gestor								
	Ensino básico e secundário			Ensino superior			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Identificação de problemas	3,64	14	1,151	3,75	44	,811	3,72	58	,894
Procura de alternativas para um problema	4,00	14	1,109	3,36	44	,838	3,52	58	,941
Avaliação das alternativas disponíveis para resolução de problemas	4,14	14	1,167	3,41	44	,871	3,59	58	,992
Escolha da alternativa mais conveniente para a resolução de um problema	4,00	14	1,109	3,36	44	,917	3,52	58	,995

**Tabela 23 - Frequência de elaboração e análise/utilização dos documentos contabilísticos (Média e desvio padrão)**

(Escala: 1 - Nunca; 5 - Mensal)

Documentos contabilísticos	Média	Desvio padrão
<b>Elaboração de:</b>		
Extratos de conta	4,77	0,598
Balancete	4,65	0,551
Demonstração de resultados	4,19	0,718
Outros	4,08	1,412
Balanço	3,93	0,776
<b>Análise/utilização de:</b>		
Extratos de conta	4,61	0,802
Balancete	4,54	0,709
Demonstração de resultados	4,27	0,646
Outros	4,07	1,412
Balanço	3,95	0,789

Tabela 24 - Relação entre o grau de escolaridade do gestor e a importância da informação contabilística nas decisões estratégicas (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada importante; 5- Muito importante)

Relação entre o grau de escolaridade do gestor e a importância da informação contabilística nas decisões estratégicas	Nível de formação do gestor								
	Ensino básico e secundário			Ensino superior			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Decisões estratégicas	3,64	14	1,216	4,36	44	,810	4,19	58	,963

Tabela 25 - Relação entre os conhecimentos em gestão do gestor e a importância da informação contabilística para as outras partes interessadas (média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada importante; 5- Muito importante)

Relação entre os conhecimentos em gestão do gestor e a importância da informação contabilística para as outras partes interessadas	O gestor em formação em gestão?								
	Sim			Não			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Para outras partes interessadas (trabalhadores, clientes, fornecedores, investidores, etc.)	3,78	40	1,097	3,00	17	1,061	3,54	57	1,135

Tabela 26 - Relação entre a experiência do gestor e a importância atribuída à informação contabilística para as entidades bancárias (Média, número de observações e desvio padrão)

(Escala: 1- Nada importante; 5- Muito importante)

Relação entre a experiência do gestor e a importância atribuída à informação contabilística	Anos de experiência											
	1 a 10 anos			11 a 20 anos			21 ou mais anos			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Para as entidades bancárias	3,60	20	,995	4,32	22	,894	4,17	12	1,193	4,02	54	1,037

**Tabela 27 - Relação entre a dimensão da empresa e a utilização da informação contabilística (Média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nunca; 5- Mensal)

Relação entre a dimensão da empresa e a utilização da informação contabilística	Tipo de PME			
	Média empresa	Pequena empresa	Micro empresa	Total
Média	4,7571	4,2754	4,0636	4,3111
N	14	19	22	57
Desvio Padrão	,33504	,53565	,69628	,61374

**Tabela 28 - Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise dos documentos contabilísticos (média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nunca; 5- Mensal)

Relação entre a dimensão da empresa e a frequência de utilização/análise da informação contabilística dos documentos contabilísticos	Tipo de PME											
	Média empresa			Pequena empresa			Micro empresa			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Demonstração de resultados	4,85	13	,376	4,05	19	,621	4,14	22	,640	4,27	56	,646
Balancete	5,00	14	,000	4,58	19	,607	4,27	22	,827	4,54	57	,709

**Tabela 29 - Relação entre o tipo de contabilidade elaborada (interna/externa) e a frequência de utilização/análise da informação contabilística (média, número de observações e desvio padrão)**

(Escala: 1-Nunca: 5- Mensal)

Relação entre o tipo de contabilidade elaborada e a frequência de utilização/análise da informação contabilística	Contabilidade elaborada interna/externamente		
	Internamente	Externamente	Total
Média	4,5404	3,8526	4,3111
N	38	19	57
Desvio Padrão	,44162	,66196	,61374

**Tabela 30 - Formas de comunicação da informação contabilística (Média e desvio padrão)**

(Escala: 1- Nunca; 5 - Sempre)

Forma de transmissão da informação contabilística	Média	Desvio Padrão
Através de peças contabilísticas em formato digital (PDF, Excel, etc.)	4,23	1,00
Através de peças contabilísticas em papel (Balanço, demonstração de resultados, anexo, etc.)	3,49	1,373
Verbalmente, em reuniões formais	3,30	1,111
Complementada com relatórios escritos	3,23	0,972
Verbalmente, em contatos informais	2,88	1,308

**Tabela 31 - Grau de concordância das afirmações - Média e desvio padrão**

(Escala: 1- Discordo completamente; 5-Concordo plenamente)

Afirmações	Média	Desvio Padrão
Confio na informação fornecida pela contabilidade	4,45	0,753
A informação contabilística ajuda-me a desempenhar melhor o meu cargo	4,45	0,753
A informação contabilística é apresentada de forma eficiente	4,38	0,721
O contabilista é uma fonte adequada para o aconselhamento na tomada de decisão	4,14	0,945