UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

DOMINIQUE ROCHEL GIMENES

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Porto Alegre
2026

DOMINIQUE ROCHEL GIMENES

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda da Silva Momo

Porto Alegre

2026

CIP - Catalogação na Publicação

Gimenes, Dominique Rochel
Transformação digital em escritórios contábeis : o papel da liderança digital na construção de capacidades dinâmicas digitais / Dominique Rochel Gimenes. -- 2026.
278 f.
Orientadora: Fernanda da Silva Momo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Porto Alegre, BR-RS, 2026.

1. Liderança digital. 2. Capacidades dinâmicas digitais. 3. Transformação digital. 4. Escritórios contábeis. 5. Contabilidade. I. Momo, Fernanda da Silva, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DOMINIQUE ROCHEL GIMENES

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: O PAPEL DA LIDERANÇA DIGITAL NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Aprovada em: Porto Alegre, 21 de maio de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Fernanda da Silva Momo - Orientadora

UFRGS

Profa. Dra. Mariana Manfroi da Silva

UFRGS

Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert

UFRGS

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

Uninove

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha orientadora, Profª Drª Fernanda da Silva Momo, pela orientação e confiança ao longo desta trajetória, que foi conduzida de forma tão leve, generosa e inspiradora, sempre oferecendo espaço para criação, crescimento e apoio ao longo desse caminho. Agradeço também ao PPGCONT/UFRGS e à CAPES, pelo auxílio financeiro concedido, que tornou possível minha mudança de cidade e minha dedicação integral a esse propósito tão importante em minha vida acadêmica e pessoal.

Aos meus pais Roberta Rochel e Giovane Gimenes e aos meus avós, expresso minha profunda gratidão por todo o apoio, carinho e incentivo, mesmo à distância. Saber que sempre estive amparada por vocês foi essencial para que eu seguisse firme nessa caminhada. Ao meu namorado Maiquel Vieira, agradeço por ter estado ao meu lado em toda essa trajetória, sempre me apoiando e incentivando.

À amiga que o mestrado me deu, Carla Milene Cardoso, deixo meu agradecimento especial pela amizade construída ao longo desse período, pelas trocas, pelo companheirismo e pelos momentos compartilhados.

Agradeço também a todos os colegas e professores que fizeram parte dessa trajetória. Levo comigo um pouquinho de cada um, das aprendizagens, das trocas e das experiências que tornaram essa caminhada ainda mais significativa.

Agradeço aos 30 gestores contábeis que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa. Suas contribuições, experiências e percepções foram fundamentais e tornaram esta dissertação possível.

RESUMO

A transformação digital tem se tornado uma exigência crescente para os escritórios contábeis, demandando não apenas a adoção de tecnologias, mas também mudanças estratégicas, organizacionais e culturais capazes de sustentar novas formas de atuação. Nesse contexto, a liderança digital e as capacidades dinâmicas digitais assumem papel central para viabilizar esse processo. Esta pesquisa tem como objetivo investigar como a liderança digital contribui para a construção de capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios contábeis. Para atender a esse objetivo, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares. Na primeira, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, de abordagem qualitativa e descritiva, conduzida a partir das bases *Web of Science* e *Scopus* e orientada pelas diretrizes PRISMA. Os artigos selecionados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados dessa etapa permitiram identificar os elementos conceituais da liderança digital, organizados em soft skills, competências estratégicas e habilidades técnicas, bem como estruturar as capacidades dinâmicas digitais em três dimensões: detecção digital, apreensão digital e transformação digital. Na segunda etapa, desenvolveu-se um estudo empírico qualitativo com gestores de escritórios de contabilidade de diferentes portes e regiões do Brasil, com base em entrevistas semiestruturadas analisadas por meio da análise de conteúdo com apoio do software NVivo. Os achados evidenciam que a liderança digital atua como elemento articulador da transformação digital ao orientar decisões, mobilizar equipes, estimular aprendizagem e sustentar a construção de capacidades dinâmicas digitais. Além disso, os resultados mostram que essas capacidades se manifestam de forma distinta entre escritórios de maior e menor porte, variando quanto ao grau de formalização, centralização decisória, agilidade de resposta e mecanismos de compartilhamento do conhecimento digital. Conclui-se que a transformação digital em escritórios contábeis depende menos da simples adoção de ferramentas e mais da capacidade da liderança de construir, integrar e renovar capacidades organizacionais voltadas ao contexto digital.

Palavras-chave: Liderança digital. Capacidades dinâmicas digitais. Transformação digital. Escritórios contábeis. Contabilidade.

ABSTRACT

Digital transformation has become an increasing imperative for accounting firms, requiring not only the adoption of technologies but also strategic, organizational, and cultural changes capable of sustaining new ways of operating. In this context, digital leadership and digital dynamic capabilities play a central role in enabling this process. This study aims to investigate how digital leadership contributes to the development of digital dynamic capabilities for digital transformation in accounting firms. To achieve this objective, the research was conducted in two complementary stages. In the first stage, a systematic literature review with a qualitative and descriptive approach was carried out based on the Web of Science and Scopus databases and guided by the PRISMA guidelines. The selected articles were analyzed using content analysis. The results of this stage made it possible to identify the conceptual elements of digital leadership, organized into soft skills, strategic competencies, and technical skills, as well as to structure digital dynamic capabilities into three dimensions: digital sensing, digital seizing, and digital transformation. In the second stage, a qualitative empirical study was conducted with managers of accounting firms of different sizes and from different regions of Brazil, based on semi-structured interviews analyzed through content analysis supported by NVivo software. The findings show that digital leadership acts as an articulating element of digital transformation by guiding decisions, mobilizing teams, fostering learning, and supporting the development of digital dynamic capabilities. In addition, the results show that these capabilities manifest differently between larger and smaller firms, varying in terms of the degree of formalization, decision-making centralization, responsiveness, and mechanisms for sharing digital knowledge. It is concluded that digital transformation in accounting firms depends less on the mere adoption of tools and more on the leadership's ability to build, integrate, and renew organizational capabilities oriented toward the digital context.

Keywords: Digital leadership. Digital dynamic capabilities. Digital transformation. Accounting firms. Accounting.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2 OBJETIVOS 11
1.2.1 Objetivo Geral 11
1.2.2 Objetivos Específicos 11
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 LIDERANÇA DIGITAL 14
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS 15
2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS 18
2.4 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 21
2.4.1 Transformação Digital na Contabilidade 22
3 MÉTODO 23
3.1 ETAPA 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA 24
3.2 ETAPA 2 — ESTUDO EMPÍRICO 26
3.2.1 Unidade de Análise 27
3.2.2 Coleta de Dados 28
4 ANÁLISE DE DADOS: ETAPA 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA 36
4.1 ELEMENTOS CONCEITUAIS QUE CARACTERIZAM LIDERANÇA DIGITAL 36
4.2 DIMENSÕES QUE COMPÕEM AS CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS 39
4.2.1 Capacidade de Detecção Digital 41
4.2.2 Capacidade de Apreensão Digital 42
4.2.3 Capacidade de Transformação Digital 44
4.3 ESTRUTURA CONCEITUAL DE LIDERANÇA DIGITAL, CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 46
5 ANÁLISE DE DADOS: ETAPA 2 – ENTREVISTAS 53
5.1 SOFT SKILLS 53
5.1.1 Comunicação como prática direta de liderança 53
5.1.2 Liderança inspiradora em mudanças tecnológicas 54
5.1.3 Colaboração e Adaptabilidade frente às Mudanças 55
5.2 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS 56

5.2.1 Visão Digital e Pensamento Visionário 57
5.2.2 Inovação 58
5.2.3 Assunção de Risco 58
5.2.4 Gestão de Mudanças 59
5.2.5 Pensamento Estratégico 60
5.3 HABILIDADES TÉCNICAS 61
5.3.1 Alfabetização Digital e Conhecimento Digital 61
5.4 LIDERANÇA DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS 63
5.4.1 Comunicação Eficaz 63
5.4.2 Liderança Inspiradora 64
5.4.3 Colaboração e Adaptabilidade 66
5.4.4 Visão 67
5.4.5 Inovação 68
5.4.6 Assunção de Risco 69
5.4.7 Gestão de Mudanças 70
5.4.8 Pensamento Estratégico 70
5.4.9 Alfabetização Digital e Conhecimento Digital 71
5.5 LIDERANÇA DIGITAL EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE COM MENOS DE 20 FUNCIONÁRIOS 75
5.5.1 Soft Skills 75
5.5.2 Competências Estratégicas 78
5.5.3 Habilidades Técnicas 82
5.6 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE 83
5.6.1 Detecção Digital 83
5.6.2 Apreensão Digital 120
5.6.3 Transformação Digital 150
5.6.4 Discussão Capacidades Dinâmicas Digitais em Escritórios de Contabilidade 191
5.7 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE COM MENOS DE VINTE COLABORADORES 221
5.7.1 Detecção Digital 222
5.7.2 Apreensão Digital 232
5.7.3 Transformação Digital 242

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....251
6.1 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....253
6.1.1 Contribuições Teóricas.....253
6.1.2 Contribuições Gerenciais.....254
6.1.3 Contribuições Práticas.....254
6.2 PRODUTOS TÉCNICOS E ACADÊMICOS.....255
6.2.1 Artigos.....255
6.2.2 Livros.....255
6.2.3 Sites e Questionário Online.....256
6.2.4 Relatório Executivo Individual para os Entrevistados.....259
6.2.5 Elaboração de Atividade Acadêmica para Aplicação em Turmas de Graduação de Contabilidade.....264
REFERÊNCIAS.....265
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....274
APÊNDICE B – TCLE.....278

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital permite que as empresas integrem tecnologias digitais, promovendo prosperidade e inovação nos modelos de negócios para enfrentar as mudanças que ocorrem em diversos setores (Bresciani et al., 2021; Caliskan et al., 2021; Matarazzo et al., 2020). Para que a transformação digital ocorra de forma efetiva, torna-se imprescindível a construção de uma cultura digital que viabilize e sustente o uso adequado das tecnologias emergentes (Senadjki et al., 2023). A adoção de tecnologias digitais nesse processo possibilita que as organizações desenvolvam novas capacidades e expandam as capacidades dinâmicas já existentes (Warner & Wäger, 2019).

Esse processo transformador exige a interação entre fatores organizacionais e liderança, sendo a visão estratégica dos líderes relevante para determinar a rapidez e a eficácia na adoção e integração de tecnologias nos processos contábeis (Busulwa & Evans, 2021). Tal transformação tem o potencial de impulsionar não apenas a profissão contábil, mas também o desempenho organizacional, desafiando os gestores contábeis a aprimorar competências essenciais que favoreçam a inovação, viabilizem a criação de novos modelos de negócios e promovam o surgimento de oportunidades no mercado (Fredo et al., 2023).

Um dos principais impedimentos à transformação digital bem-sucedida é a falta de conhecimento e capacidade do líder digital em relação às tecnologias digitais (Senadjki et al., 2023; Sol et al., 2024; Tagscherer & Carbon, 2023; Vetrivel & Tie, 2022). Além disso, a ausência de capacidades dinâmicas digitais na empresa pode ser um fator-chave que influencia esse processo (Albannai et al., 2024). Assim, tanto o líder digital quanto as capacidades dinâmicas digitais tornam-se elementos fundamentais para a promoção de uma transformação digital eficaz nos ambientes de negócios (Arham et al., 2022; Albannai et al., 2024; Malik et al., 2024; Zia et al., 2023; Warner & Wäger, 2019).

A liderança digital desempenha um papel essencial na construção de capacidades dinâmicas, facilitando a transformação digital (Albannai et al., 2024; Tigre et al., 2023). Já as capacidades dinâmicas digitais representam uma extensão das capacidades dinâmicas originalmente propostas por David Teece (1997), adaptadas ao contexto digital (Albannai et al., 2024; Zia et al., 2023). Essas capacidades dinâmicas digitais, ou capacidades dinâmicas para a transformação digital, englobam três componentes principais: detecção digital, apreensão digital e transformação digital (Albannai et al., 2024; Ellström et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Zia et al., 2023).

Embora variáveis como transformação digital, capacidades dinâmicas e liderança digital não sejam conceitos novos, há crescente interesse em como essas dimensões se inter-relacionam (Albannai et al., 2024). Pesquisas têm explorado a construção de capacidades dinâmicas para viabilizar a transformação digital (Ellström et al., 2022; Pereira et al., 2024; Senadjki et al., 2023; Warner & Wäger, 2019), bem como a relação entre liderança digital e transformação digital (Arham et al., 2022; Magesa & Jonathan, 2022; Malik et al., 2024). Contudo, a originalidade deste estudo reside na análise integrada desses conceitos, oferecendo uma visão abrangente das relações entre eles no contexto do setor contábil.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Transformação Digital é um desafio crescente para os escritórios contábeis (Fredo et al., 2023; Merlugo et al., 2021), e a liderança digital desempenha um papel fundamental na construção de capacidades dinâmicas digitais (Albannai et al., 2024) necessárias para essa transformação. Sendo assim, esta pesquisa apresenta a seguinte questão: Como a liderança digital contribui na construção de capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios contábeis?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, visando responder o problema de pesquisa proposto, apresentam-se os objetivos geral e específicos. Estes objetivos irão nortear o estudo, que será dividido em duas etapas.

1.2.1 Objetivo Geral

Visando responder o problema de pesquisa, define-se como objetivo geral deste estudo: **Investigar como a liderança digital contribui na construção de capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em escritórios contábeis.**

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral apresentado será alcançado mediante o atingimento de dois objetivos específicos, a seguir:

a) identificar os elementos conceituais dos construtos liderança digital, capacidades dinâmicas digitais para transformação digital na contabilidade;
b) apresentar a visão dos gestores contábeis sobre a influência da liderança digital no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais para uma transformação digital bem-sucedida.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A originalidade deste estudo reside na análise integrada dos conceitos de liderança digital e capacidades dinâmicas para a transformação digital (Albannai et al., 2024) no contexto de escritórios de contabilidade. Ao articular essas perspectivas, o estudo oferece uma compreensão mais abrangente de tais conceitos e de suas inter-relações no setor contábil, contribuindo para suprir uma lacuna na literatura ao evidenciar o papel da liderança digital na construção de capacidades dinâmicas digitais (Albannai et al., 2024), especialmente nesse campo.

Além disso, este estudo atende às chamadas da literatura para compreender a construção de capacidades dinâmicas no contexto da transformação digital (Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019; Zia et al., 2023), ao analisá-la a partir da influência da liderança digital (Albannai et al., 2024). Também responde a recomendações de estudos anteriores ao investigar a liderança digital em organizações de serviços contábeis de diferentes regiões e portes (Lin, 2025), bem como as capacidades dinâmicas para a transformação digital nesse mesmo contexto (Kowalski et al., 2025).

Embora pesquisas anteriores tenham investigado o relacionamento entre transformação digital e liderança (AlNuaimi et al., 2022; Senadjki et al., 2023), ainda há uma lacuna no entendimento de como líderes digitais contribuem para a construção de capacidades dinâmicas digitais (Albannai et al., 2024). Alguns estudos exploraram a construção de capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital em contextos como indústrias, empresas de consultoria e instituições financeiras (Ellström et al., 2022; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019; Zia et al., 2023).

No entanto, investigar esses temas em um nicho que enfrenta um intenso processo de transformação digital, como os escritórios de contabilidade, torna-se ainda mais significativa diante dos desafios atuais da era digital, em que o uso estratégico da tecnologia deixou de representar uma vantagem competitiva para se tornar uma exigência necessária no ambiente organizacional (Albannai et al., 2024; Malik et al., 2024; Ongena et al., 2024). A relevância

desta investigação é reforçada pelas dificuldades enfrentadas por empresas de serviços contábeis em adaptar suas capacidades internas às pressões e exigências externas de um mercado em constante transformação (Rengel et al., 2019).

Além disso, do ponto de vista macroeconômico, os escritórios de serviços contábeis exercem um papel estratégico ao garantir a conformidade fiscal e regulatória de milhões de empresas, contribuindo diretamente para a geração de empregos, o fortalecimento do empreendedorismo e a viabilidade de negócios de micro e pequeno porte, que constituem a base produtiva nacional, com 87,78% de microempresas e 5,97% de empresas de pequeno porte entre as 25.063.647 empresas ativas no Brasil (Governo do Brasil, 2025). Nesse sentido, sua sobrevivência, adaptação e crescimento sustentável são elementos-chave não apenas para o setor em si, mas também para a resiliência e a competitividade da economia brasileira como um todo.

A pesquisa apresentará uma análise detalhada dos elementos constitutivos desses construtos, incluindo a percepção dos gestores sobre essas relações e a sistematização das práticas em escritórios com diferentes níveis de maturidade digital. Essa pesquisa contribuirá de forma significativa para a área contábil ao integrar conceitos emergentes como liderança digital, capacidades dinâmicas para a transformação digital, proporcionando uma base teórica estruturada e uma evolução conceitual para cada um desses temas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo são tratados aspectos pertinentes à Liderança Digital, Teoria das Capacidades Dinâmicas, Capacidades Dinâmicas Digitais, e Transformação Digital.

2.1 LIDERANÇA DIGITAL

O conceito de liderança digital emergiu diante da necessidade de os líderes se tornarem mais aptos a lidar com os desafios envolvidos ao processo de transformação digital (Albannai et al., 2024). Um líder digital é caracterizado por possuir uma mentalidade inovadora no ambiente digital, incentivar seus colaboradores nesse ambiente, manter uma comunicação eficiente e sustentável com a equipe e ser capaz de elaborar estratégias digitais (Sağbaş & Erdoğan, 2022). Esses líderes têm o potencial de impulsionar significativamente a inovação nos modelos de negócios, gerar valor para a organização, desenvolver novas ofertas (propostas de valor) e formar alianças estratégicas dentro do ecossistema empresarial (rede de valor) (Malik et al., 2024).

Os líderes digitais direcionam a visão estratégica da organização e conduzem a adoção de tecnologias e práticas digitais (Porfírio et al., 2021; Schrage et al., 2021). Eles desempenham um papel essencial na criação de um ambiente propício à transformação digital, ao fomentar uma cultura voltada à inovação, adaptabilidade e domínio digital entre os colaboradores (Malik et al., 2024). Ao integrar as estratégias organizacionais aos avanços tecnológicos, esses líderes promovem a transição da empresa para novos modelos de negócios e soluções inovadoras.

Para lidar com os desafios impostos pela transformação digital, é imprescindível que os líderes possuam competências específicas em gestão estratégica e tecnologia (Gilli et al., 2023). Também é importante que cultivem uma postura favorável à mudança entre os membros da organização afetados pelas inovações digitais (Albannai et al., 2024). Nesse cenário, a liderança digital assume um papel inspirador e inovador, demonstrando capacidade para lidar com incertezas e adotar uma visão de futuro (Hung et al., 2023), sendo essencial para assegurar vantagem competitiva e o sucesso da transformação digital (Malik et al., 2024).

A liderança digital tem sido reconhecida como uma abordagem emergente com potencial para viabilizar a transformação digital bem-sucedida nos ambientes de negócios (Malik et al., 2024). Arham et al. (2022) destacam que esse estilo de liderança pode ser um fator decisivo na realização da transformação digital. Essa perspectiva é reforçada por Magesa e Jonathan (2022), que, ao analisarem as características da liderança digital para uma

transformação bem-sucedida, constataram que a liderança digital deve impulsionar a mudança organizacional, fomentar o desenvolvimento econômico, estimular a inovação e o empreendedorismo, além de aprimorar a prestação de serviços.

No entanto, a liderança digital, isoladamente, pode não ser suficiente para assegurar uma transformação digital sustentável. Ela pode necessitar do suporte de capacidades dinâmicas digitais (Gupta et al., 2024; Schoemaker et al., 2018). Nessa perspectiva, a liderança digital exerce um papel relevante no desenvolvimento dessas capacidades, contribuindo para viabilizar a transformação digital (Albannai et al., 2024; Tigre et al., 2023). Essa forma de liderança é essencial para promover a transformação digital nas organizações por meio das capacidades dinâmicas digitais, atuando como elo entre os objetivos estratégicos e os investimentos em tecnologia, facilitando a colaboração multifuncional e incentivando a experimentação e o aprendizado contínuo (Canhoto et al., 2021; Montasser et al., 2023).

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas, desenvolvidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) e aprimorada posteriormente, refere-se à habilidade das empresas de detectar (*sense*), apreender (*seize*) e transformar (*transform*) seus recursos e competências para se adaptar a mudanças e aproveitar novas oportunidades. Esse conceito é fundamental para entender como as organizações mantêm vantagens competitivas em um ambiente em constante transformação (Dosi et al.,2000; Nelson, 1991; Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997). Na prática, as capacidades dinâmicas tornam-se especialmente relevantes em mercados cada vez mais globalizados e mutáveis, nos quais a mudança tecnológica ocorre de forma rápida e sistêmica (Teece, 2007, 2009).

Da perspectiva teórica, o tema ganha relevância à medida que a manutenção da vantagem competitiva em ambientes complexos e dinâmicos (Teece et al., 1997) exige mais do que o simples desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas. Esse entendimento vai além das propostas dos pioneiros da Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1986; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Meirelles e Camargo (2014) classificam as capacidades dinâmicas em duas abordagens: a primeira as vê como um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, quando integrados, formam capacidades dinâmicas na organização; a segunda, como processos e rotinas que as organizações devem adotar para se adaptar e manter suas vantagens competitivas.

As capacidades dinâmicas apresentam várias facetas, que muitas vezes as empresas não serão necessariamente competentes em todas elas, para conseguir detectar, apreender e transformar seus recursos e oportunidades (Teece, 2018). Por exemplo, como traz Teece (2018) uma organização pode ser excelente na detecção de novas oportunidades, mas fraca na identificação de novos modelos de negócios para explorá-las, ou pode ser hábil no desenvolvimento de novos modelos de negócios, mas ineficiente na implementação e no aperfeiçoamento deles.

Nesse sentido, uma organização ter fortes capacidades dinâmicas para responder e sustentar-se à medida que os mercados e as tecnologias mudam, se torna importante. Embora algumas empresas sejam mais fortes do que outras na execução de algumas ou de todas estas tarefas (Teece, 2012). Fortes capacidades dinâmicas geralmente indicam ser forte (em relação aos concorrentes) em todas as áreas importantes de detecção, apreensão e transformação (Teece, 2018). Sendo assim, uma empresa com fortes capacidades dinâmicas será capaz de construir e renovar de forma lucrativa recursos, ativos e capacidades comuns, reconfigurando os conforme necessários para inovar e responder (ou provocar) mudanças no mercado (Teece,2018).

As capacidades dinâmicas são consideradas "estratégicas" e distintas das capacidades comuns, sendo que as empresas podem manter e expandir sua vantagem competitiva ao sobrepor capacidades dinâmicas às capacidades comuns (Teece, 2012). Enquanto as capacidades comuns são essenciais para o funcionamento diário, as capacidades dinâmicas são fundamentais para a adaptação e inovação, ajudando a empresa a manter e até expandir sua vantagem competitiva no longo prazo. Para Eisenhardt e Martin (2000), a vantagem competitiva de longo prazo é alcançada pela configuração de recursos que os gestores constroem utilizando capacidades dinâmicas, e não nas capacidades em si.

A combinação eficaz de recursos dinâmicos e gestão estratégica é essencial para o desenvolvimento de um modelo de negócios robusto e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2018). Os recursos dinâmicos da empresa e a estratégia se combinam para criar e refinar um modelo de negócios defensável, orientando a transformação organizacional e levando a um nível de lucros adequado para sustentar e aprimorar os recursos e capacidades da empresa (Teece, 2018). A seguir apresenta-se a figura 1, que traz o esquema simplificado de recursos dinâmicos, modelos de negócios e estratégia.

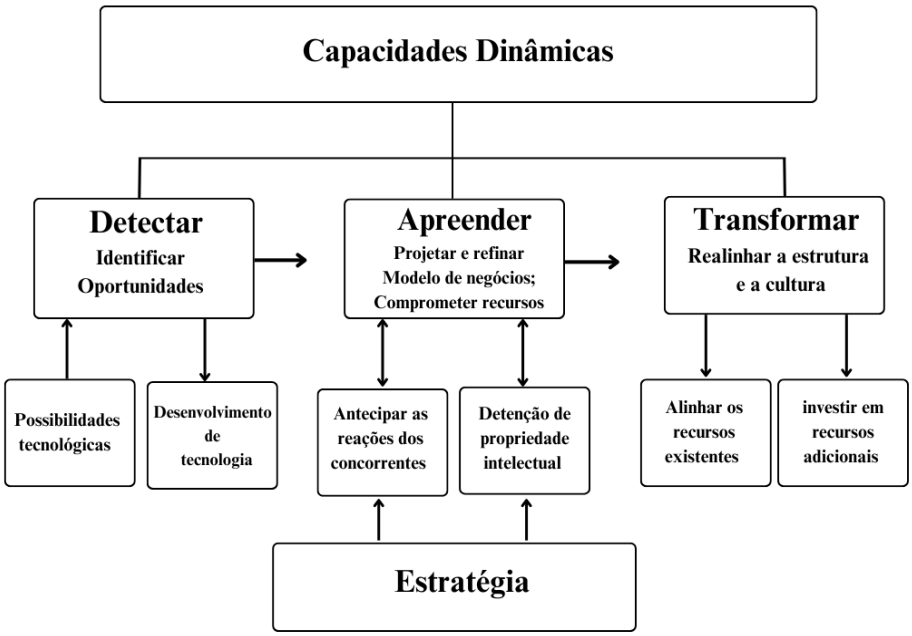


Figura 1. Esquema simplificado de recursos dinâmicos, modelos de negócios e estratégia
Fonte**:** Adaptada de Teece, 2018.

A estrutura conceitual apresentada na figura 1 destaca a interconexão entre as capacidades dinâmicas, modelos de negócios e estratégia. As capacidades dinâmicas estão posicionadas na parte superior da figura, indicando que elas desempenham um papel fundamental em moldar e em permitir que as organizações adaptem os modelos de negócios e as estratégias em resposta às mudanças no ambiente. Já os modelos de negócio são o intermediário entre as capacidades dinâmicas e a estratégia, sugerindo que os modelos de negócios são diretamente influenciados pelas capacidades dinâmicas da organização e influenciam e são influenciados pela estratégia organizacional, criando um ciclo contínuo de adaptação e evolução.

E a estratégia é o componente final na figura, demonstrando que é derivada e moldada tanto pelas capacidades dinâmicas quanto pelos modelos de negócios. Essa visão é útil para entender como as organizações podem desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva em ambientes dinâmicos e em constante mudança (Teece, 2018). O Framework de Capacidades Dinâmicas é uma abordagem poderosa para analisar a mudança organizacional (Schilke et al., 2018; Warner & Wäger, 2019), e proporcionar salvaguardas contra as armadilhas frequentemente enfrentadas por organizações que se tornam excessivamente focadas em capacidades comuns e melhores práticas (Schoemaker et al., 2018).

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

As Capacidades Dinâmicas Digitais (*Digital Dynamic Capabilities*) representam uma extensão das capacidades dinâmicas originalmente propostas por David Teece, adaptadas para o contexto digital (Albannai et al., 2024). A construção de microfundamentos dessas capacidades, voltados para a transformação digital das organizações, tem sido abordada por diversos autores (Ellström et al., 2022; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). As capacidades dinâmicas digitais, ou capacidades dinâmicas para a transformação digital, abrangem três componentes principais: detecção digital, apreensão digital e transformação digital (Warner & Wäger, 2019).

A detecção digital inclui atividades como a exploração de tendências e concorrentes digitais, a análise de tendências de comportamento dos clientes e o planejamento de cenários digitais, que envolve a interpretação de cenários futuros e a formulação de estratégias digitais. Além disso, essa dimensão abrange o desenvolvimento de uma mentalidade digital, que se traduz em uma visão estratégica voltada para o digital (Zia et al., 2023). As capacidades de detecção digital permitem que as empresas compreendam as mudanças no ambiente de negócios e respondam a elas proativamente (Ellström et al., 2022;Warner & Wäger, 2019).

A apreensão digital envolve práticas como a prototipagem rápida, que inclui a criação de produtos mínimos viáveis, métodos de lean startup e o uso de laboratórios de inovação digital. Ela também engloba o balanceamento de portfólio digital, visando expandir modelos de negócios inovadores e fortalecer sua execução, bem como a agilidade estratégica, que demanda a realocação de recursos e respostas rápidas a mudanças do mercado (Zia et al., 2023). À medida que as empresas implementam novas tecnologias em seus processos de negócios, podem surgir lacunas de capacidade, o que torna a capacidade de apreensão fundamental para capturar valor dessas inovações (Karimi & Walter, 2015; Ellström et al., 2022).

A transformação digital, por sua vez, demanda a navegação por ecossistemas de inovação, incluindo a exploração de novas capacidades e o redesenho de estruturas internas. Isso pode envolver a contratação de especialistas digitais, a digitalização de modelos de negócios e o aprimoramento da maturidade digital, que abrange o uso do conhecimento digital interno, a avaliação da maturidade da força de trabalho digital e a contratação de nativos digitais, quando necessário (Zia et al., 2023; Warner & Wäger, 2019).

Seguindo essa linha de pensamento, a pesquisa de Albannai et al. (2024) apresenta um modelo conceitual que identifica os fatores de contingência que permitem aos líderes digitais construir capacidades dinâmicas voltadas para a transformação digital. Esse modelo descreve o

papel único dos líderes digitais, que consiste em desenvolver continuamente uma compreensão das tendências tecnológicas e aplicá-la à criação de capacidades dinâmicas digitais. O modelo conceitual destaca três mecanismos principais: Digital *Sensing*, Digital *Seizing* e *Transformation*, impulsionados por uma liderança digital estratégica que facilita a transformação digital, conforme demonstrado na figura 2 a seguir.

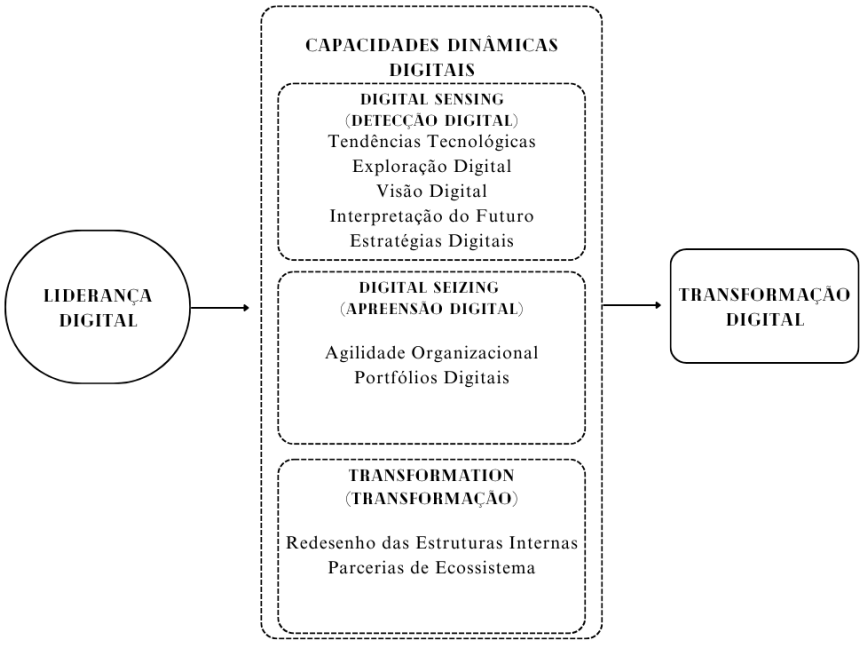


Figura 2. Estrutura conceitual
Fonte**:** Albannai et al. (2024)

O modelo de Capacidades Dinâmicas Digitais que facilitam a Transformação Digital nas organizações, destacando o papel essencial da Liderança Digital como catalisadora desse processo. A liderança digital impulsiona o desenvolvimento de três dimensões de capacidades dinâmicas: Digital Sensing, Digital Seizing e Transformation. A primeira, Digital Sensing, está relacionada à identificação de tendências tecnológicas, mapeamento de oportunidades, e criação de uma visão estratégica para o futuro digital, ajudando a organização a antecipar mudanças no mercado (Albannai et al. 2024).

A segunda dimensão, Digital Seizing, se concentra na agilidade organizacional e na construção de portfólios digitais para aproveitar as oportunidades detectadas. Esse processo envolve a rápida alocação de recursos e adaptação a novas demandas digitais. Já a terceira dimensão, Transformation, abrange a reconfiguração de estruturas internas e o desenvolvimento de parcerias estratégicas no ecossistema, permitindo uma transformação

organizacional mais profunda e sustentável (Albannai et al.,2024). A figura 3 a seguir detalha cada dimensão de capacidades dinâmicas digitais e seus componentes.

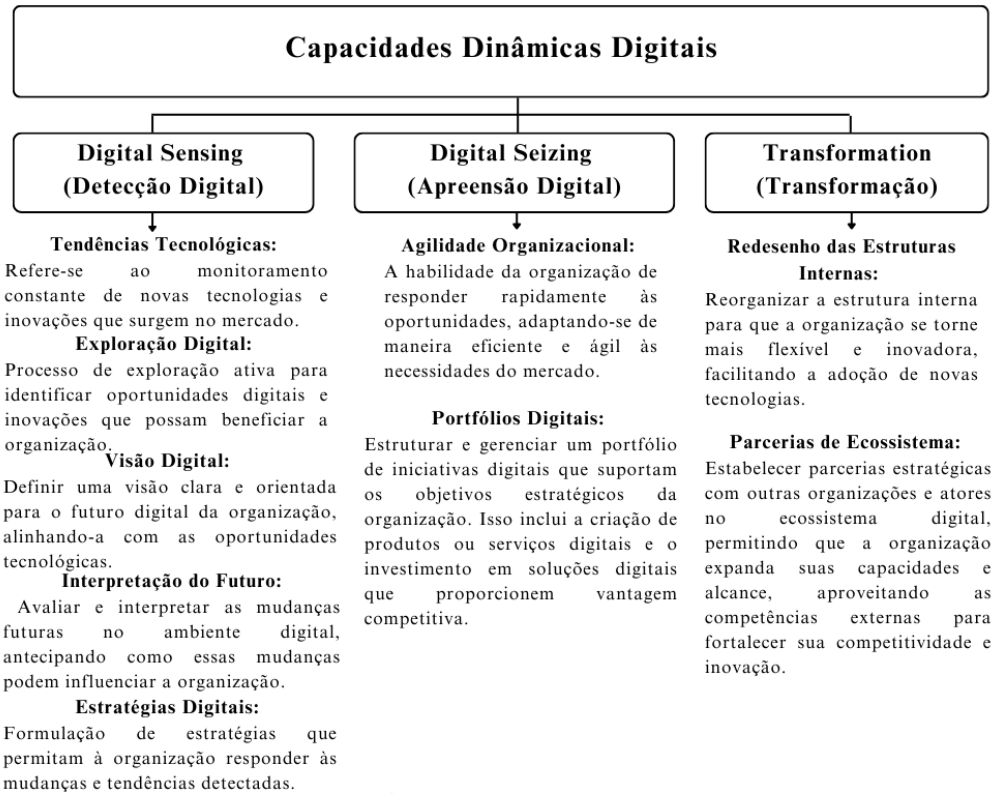


Figura 3. Dimensões e nove microfundamentos necessários, que descrevem as habilidades e práticas associadas ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais dentro de uma organização
Fonte: Segundo Albannai et al. (2024).

Como podemos ver na figura 3, na Detecção Digital, microfundamentos incluem o monitoramento de Tendências Tecnológicas para acompanhar novas inovações, Exploração Digital para identificar oportunidades digitais, Visão Digital para definir objetivos futuros, Interpretação do Futuro para prever mudanças no ambiente digital e Estratégias Digitais para responder às tendências. Na Apreensão Digital, a organização deve ter Agilidade Organizacional para reagir rapidamente às oportunidades e gerenciar Portfólios Digitais que sustentem os objetivos estratégicos. E a Transformação envolve o Redesenho das Estruturas Internas para facilitar a inovação e Parcerias de Ecossistema para expandir as capacidades e fortalecer a competitividade digital da organização. Esses microfundamentos ajudam as organizações a se adaptar e inovar no cenário digital dinâmico (Albannai et al., 2024; Zia et al., 2023).

2.4 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital refere-se ao uso de tecnologias digitais inovadoras, como mídias sociais, dispositivos móveis, análise de dados e dispositivos incorporados, para possibilitar melhorias substanciais nos negócios. Heubeck (2023) destaca que esses avanços favorecem o aprimoramento da experiência do cliente, a otimização das operações e a criação de novos modelos de negócios. Nesse contexto, a transformação digital permite que as empresas integrem tecnologias digitais, promovendo prosperidade e inovação nos modelos de negócios para enfrentar as mudanças que ocorrem em diversos setores (Bresciani et al., 2021; Caliskan et al., 2021; Merín-Rodrigáñez et al., 2024; Matarazzo et al., 2020).

Estudos indicam que, para que as empresas tenham sucesso na transformação digital, é necessário que adaptem e atualizem suas capacidades internas, garantindo uma estrutura capaz de sustentar essa mudança (Bresciani et al., 2021; Muninger et al., 2019; Verhoef et al., 2021). No entanto, um dos principais desafios enfrentados é a falta de conhecimento e habilidades específicas por parte dos líderes digitais, especialmente no que se refere ao domínio das tecnologias emergentes (Senadjki et al., 2023; Tagscherer & Carbon, 2023). Essa carência pode comprometer significativamente os esforços de transformação, dificultando a adaptação e a inovação necessárias para acompanhar o ritmo do mercado (Senadjki et al., 2023; Sun et al., 2024; Tagscherer & Carbon, 2023).

Nesse sentido, Gong e Ribiere (2021) definem a transformação digital como um processo de mudança fundamental que, por meio do uso inovador de tecnologias digitais, envolve a alavancagem estratégica de recursos e capacidades-chave. O objetivo é melhorar radicalmente a organização e redefinir sua proposta de valor para os stakeholders, reforçando o papel estratégico da transformação digital no reposicionamento das empresas frente às novas demandas do mercado (Gong & Ribiere, 2021). Como afirmam Warner e Wäger (2019), essa transformação é um processo contínuo de uso de novas tecnologias digitais na vida organizacional cotidiana.

Além da implementação de tecnologias avançadas, a transformação digital exige um alinhamento abrangente entre estratégias de negócios, cultura organizacional, equipe e estilos de liderança para que uma mudança tecnológica efetiva ocorra (Goran et al., 2017; Henriette et al., 2015). Assim, a transformação digital redefine as capacidades empresariais, impactando produtos, relações com parceiros e promovendo a evolução dos modelos de negócios (Hanelt et al., 2021). Portanto, essa transformação representa uma renovação completa dos processos

empresariais por meio da tecnologia digital, abrangendo a inovação de modelos de negócios, a redefinição dos processos produtivos e a transformação dos estilos de liderança (Malik et al., 2024).

2.4.1 Transformação Digital na Contabilidade

O número de profissionais no setor contábil tende a crescer, exigindo dos contadores uma postura proativa na aquisição de conhecimentos sobre tecnologias digitais para atender às demandas de suas funções (Nguyen et al., 2024). A transformação digital oferece novas oportunidades para que esses profissionais desenvolvam serviços inovadores (Busulwa & Evans, 2021), sem alterar os elementos essenciais da contabilidade, mas modificando a forma como as atividades são realizadas (Sabuncu, 2022).

Essa transformação pode impulsionar tanto a profissão contábil quanto as organizações, desafiando os contadores a desenvolver competências essenciais que promovam a inovação, gerem novos negócios e criem oportunidades de mercado (Fredo et al., 2023). Entre as vantagens, destacam-se a automação de tarefas rotineiras e a redução de erros, o que permite aos profissionais focarem em atividades de maior valor agregado, além de contribuir para a eliminação do uso de papel (Gonçalves et al., 2022).

A transformação digital tem redefinido estruturas industriais e modelos de negócios (Gonçalves et al., 2022). Para acompanhar essas mudanças, o contador do futuro, embora não seja um especialista em tecnologia, precisará integrar-se a ela, desenvolver habilidades digitais e priorizar o relacionamento interpessoal e a comunicação (Fredo et al., 2023). Além disso, a visão estratégica dos líderes exerce papel fundamental nesse processo, influenciando diretamente a velocidade e a eficácia com que as tecnologias são adotadas e integradas aos processos contábeis (Nguyen et al., 2024).

Esse profissional assumirá um papel progressivamente mais estratégico e analítico, alinhando suas competências às demandas de um mercado em constante evolução (Almeida et al., 2024). Contudo, desafios como resistência à mudança, cultura organizacional e altos custos ainda dificultam a transformação digital (Gonçalves et al., 2022). Para superá-los, é essencial estabelecer alianças estratégicas, promover a troca de conhecimento entre profissionais e ampliar a conscientização sobre os benefícios das tecnologias, ressaltando seu impacto positivo na competitividade e eficiência organizacional (Fredo et al., 2023; Almeida et al., 2024).

3 MÉTODO

Visando atender à questão e ao objetivo de pesquisa apresentados, a presente dissertação é composta por duas etapas, sendo cada uma detalhada em uma subseção desse capítulo de método, visando o alcance dos objetivos específicos deste estudo. A figura 4 sistematiza a forma de operacionalização da pesquisa, destacando que o foco das etapas estão em: (1) revisão sistemática da literatura, voltada à identificação dos elementos conceituais da liderança digital e das capacidades dinâmicas para a transformação digital; e (2) estudo empírico, direcionado à análise da percepção dos gestores contábeis sobre a influência da liderança digital no desenvolvimento dessas capacidades.

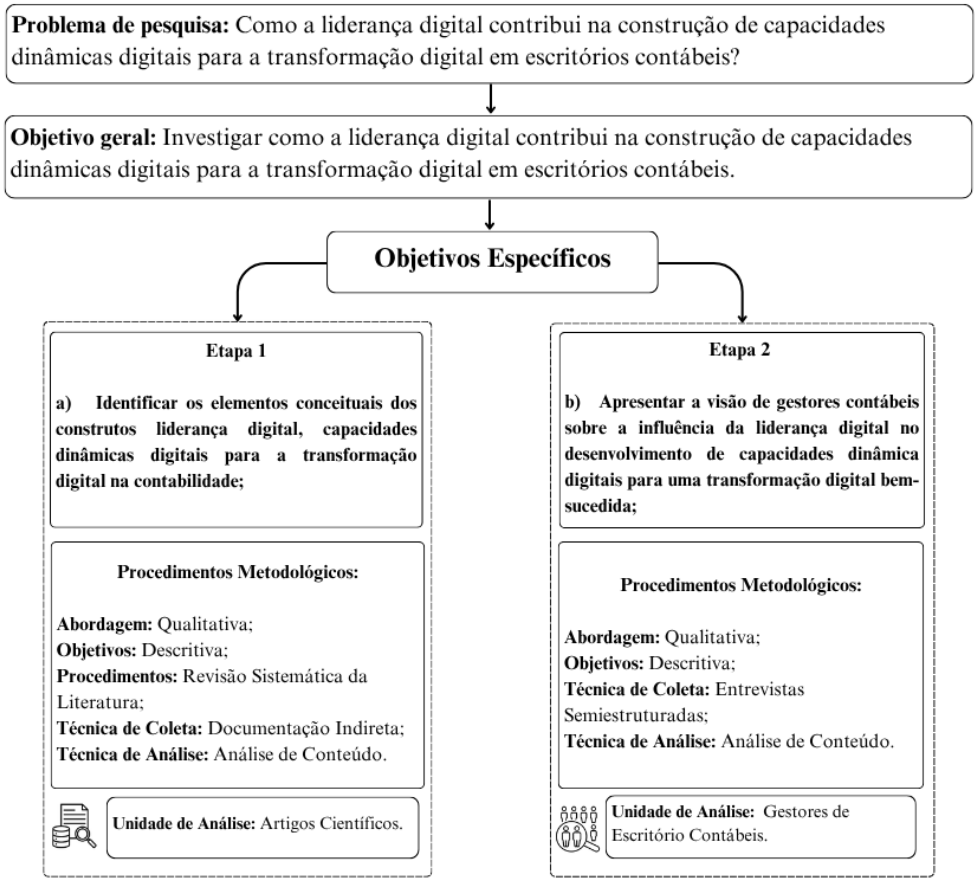


Figura 4. Sistematização da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As subseções seguintes detalham os procedimentos metodológicos adotados em cada etapa da pesquisa. A subseção 3.1 apresenta a metodologia a ser utilizada para a realização da etapa 1, em que se planejou a realização de uma revisão sistemática de literatura, a subseção 3.2 descreve a metodologia da etapa 2, em que se planejou a realização da pesquisa.

3.1 ETAPA 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para cumprir com o objetivo de identificar os elementos conceituais dos construtos liderança digital, capacidades dinâmicas para transformação digital na contabilidade. A pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva e em relação aos procedimentos, trata-se de uma revisão sistemática de literatura.

A coleta das publicações que compõem a amostra desta revisão sistemática foi realizada em fevereiro de 2025 nas bases Web of Science e Scopus, escolhidas por sua relevância na área de Ciências Sociais Aplicadas (Lamboglia et al., 2021; Wanyama et al., 2021). Para a definição dos termos de busca, foram utilizadas três combinações: ("*digital leadership*" AND "*digital transformation*") e ("*dynamic capabilities*" AND "*digital transformation*"), ambas aplicadas ao campo *Title*, com o objetivo de recuperar artigos que tratassem especificamente dessas temáticas, evitando a ampliação excessiva dos resultados. Já a combinação ("*digital leadership*" AND "*accounting*") foi aplicada aos campos *Article title*, *Abstract* e *Keywords*, com o intuito de ampliar o escopo da busca, considerando a escassez de estudos que abordam essa temática no contexto da Contabilidade.

Quanto aos filtros aplicados, foram selecionados apenas artigos indexados nas duas bases. Na base Scopus, utilizou-se adicionalmente o filtro por área de *Business, Management and Accounting*, com o objetivo de restringir a busca a estudos alinhados ao foco da pesquisa, dada a grande amplitude de resultados inicialmente encontrados. A estratégia de busca priorizou a precisão conceitual em detrimento da abrangência, a fim de garantir o foco nos conceitos centrais. Por esse motivo, não foram utilizadas variações ou sinônimos dos termos principais.

A revisão sistemática da literatura foi conduzida de acordo com as diretrizes do PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Marcondes & da Silva, 2022). O protocolo PRISMA inclui um diagrama de fluxo, que auxilia o pesquisador na organização das etapas necessárias ao desenvolvimento da RSL. Embora tenha sido originalmente elaborado para relatar estudos de intervenção, atualmente também vem sendo aplicado em pesquisas na área de negócios (Aiswarya & Muthumeenakshi, 2024). Os critérios de seleção dos estudos analisados são apresentados no diagrama PRISMA (Figura 5).

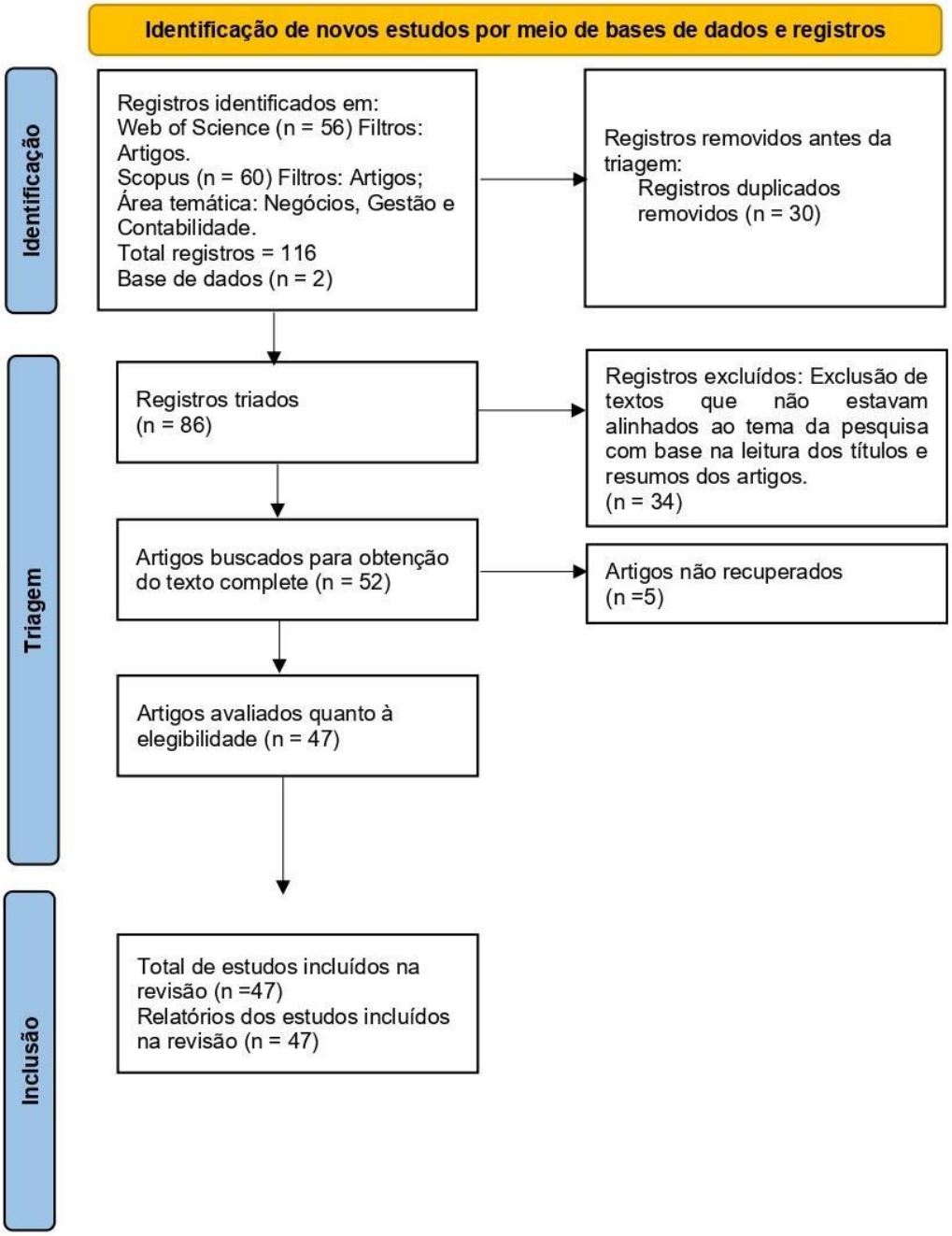


Figura 5. Fluxograma PRISMA de seleção dos estudos

Quanto à análise de dados, destaca-se que os artigos foram lidos na íntegra, considerando os 47 artigos científicos restantes. Em relação à técnica de análise de dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo (Bardin, 2011), uma vez que se buscou realizar um processo de análise sistemático para identificar as características das informações presentes nos elementos textuais coletados (Hair et al., 2005). Todos os dados coletados foram salvos em documento de texto para análise com o software Nvivo 15.

Em relação às categorias iniciais e intermediárias (*theory driven*) que guiaram a análise de conteúdo, destaca-se os dois construtos do modelo desta pesquisa: Liderança Digital e Capacidades Dinâmicas Digitais e seus conceitos internos. A escolha por essas duas categorias inicias está alinhada ao objetivo desta pesquisa. Destaca-se que as categorias finais da análise de conteúdo (*data driven*) estão destacadas na (Fig. 6) e são abordadas no transcorrer da seção de resultados.

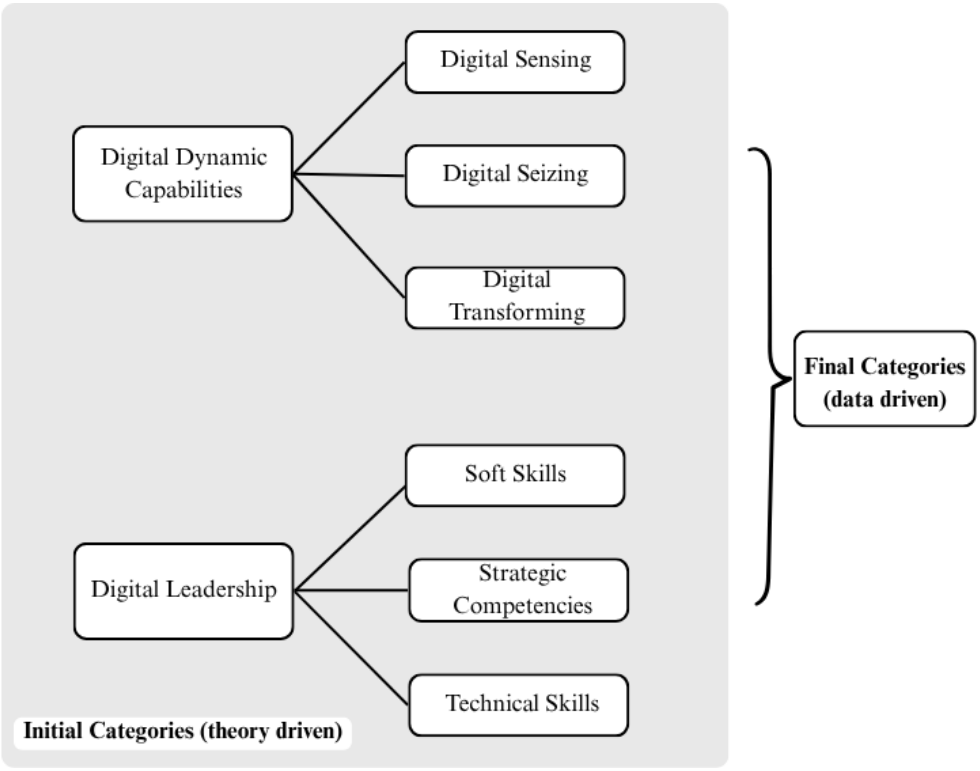


Figura 6. Categorias da análise de conteúdo

3.2 ETAPA 2 — ESTUDO EMPÍRICO

Para cumprir a questão de pesquisa e o objetivo de apresentar a visão dos gestores contábeis sobre a influência da Liderança Digital no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Digitais para uma Transformação Digital bem-sucedida, a pesquisa é classificada, quanto à abordagem do problema, como qualitativa. Essa escolha justifica-se pelo fato de que a pesquisa qualitativa busca o aprofundamento da compreensão de percepções, interpretações e significados atribuídos por um grupo social ou organizacional, sem preocupação com representatividade numérica (Gerhardt & Silveira, 2009), o que se alinha ao propósito de compreender a visão dos gestores contábeis acerca do fenômeno investigado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que visa descrever e analisar como a Liderança Digital é percebida e relacionada ao desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Digitais no contexto dos escritórios de contabilidade. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva é adequada para o levantamento e a observação detalhada de características de determinado fenômeno ou grupo, sem a interferência direta do pesquisador, o que está em consonância com o objetivo proposto.

3.2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa são os gestores de escritórios de contabilidade. Os gestores costumam vivenciar diretamente os efeitos da Transformação Digital, uma vez que são responsáveis por decisões estratégicas relacionadas à gestão, aos processos e à adoção de tecnologias. Por essa razão, são capazes de oferecer uma visão prática e crítica sobre como a Liderança Digital influencia o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas Digitais no contexto contábil.

A pesquisa concentra-se em escritórios de contabilidade com 20 ou mais colaboradores. Esse critério foi adotado devido à dificuldade de obtenção de informações sobre o faturamento dos escritórios, uma vez que esses dados são considerados estratégicos e, frequentemente, não são divulgados pelas organizações. Dessa forma, optou-se pela utilização do número de colaboradores como indicador do porte organizacional, seguindo critérios amplamente utilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para a classificação de empresas do setor de serviços.

Escritórios desse porte tendem a apresentar maior complexidade organizacional, pois, à medida que as organizações crescem, ocorre maior especialização do trabalho, formalização de processos e desenvolvimento de estruturas gerenciais mais elaboradas (Mintzberg, 1979). No contexto dos escritórios de contabilidade, a crescente complexidade dos serviços e a adoção de inovações tecnológicas demandam maior suporte tecnológico, qualificação profissional e mecanismos de gestão capazes de garantir eficiência organizacional (Fernandes et al., 2021). Além disso, organizações contábeis com estruturas organizacionais mais consolidadas possuem melhores condições para implementar iniciativas de inovação e transformação digital (Schiavi et al., 2020), favorecendo a identificação de práticas relacionadas à liderança digital e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

De forma complementar, também foram realizadas entrevistas com escritórios de contabilidade menores, com menos de 20 funcionários, com o objetivo de ampliar a

compreensão do fenômeno em diferentes contextos organizacionais, sem alterar o foco principal da pesquisa. Essa escolha justifica-se pelo perfil estrutural do setor contábil brasileiro, que é majoritariamente composto por micro e pequenas empresas, conforme evidenciado pelos dados do *Mapa de Empresas*, que indicam a predominância de organizações de micro seguido por pequeno porte nas atividades contábeis no país (Brasil, MDIC, 2026). A inclusão desse grupo permite considerar realidades caracterizadas por estruturas organizacionais mais enxutas, processos menos formalizados e maior centralização das decisões nos sócios ou gestores, características que tendem a influenciar diretamente tanto a forma como a liderança digital é exercida quanto os modos de adoção, adaptação e uso das tecnologias no cotidiano dos escritórios.

3.2.2 Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Segundo Gil (2021), a entrevista semiestruturada consiste em um conjunto de questões ou tópicos previamente definidos, permitindo flexibilidade na condução da entrevista e adaptações conforme as respostas dos participantes.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir dos resultados obtidos na revisão sistemática da literatura, correspondente à etapa 1 da pesquisa. Esse roteiro passou por um processo de validação com duas pesquisadoras: uma Doutora em Administração, na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação, e Mestre em Controladoria e Contabilidade; e outra Doutora em Administração, também na área de Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação, e Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Além da validação por especialistas, realizou-se um estudo piloto com quatro gestores de escritórios de contabilidade, com o objetivo de testar a clareza, a adequação e a execução do roteiro de entrevista a ser aplicado. A coleta de dados foi conduzida conforme as etapas de coleta de dados apresentadas na figura 7. O roteiro de entrevistas, em sua versão final, encontra-se disponível no Apêndice A.

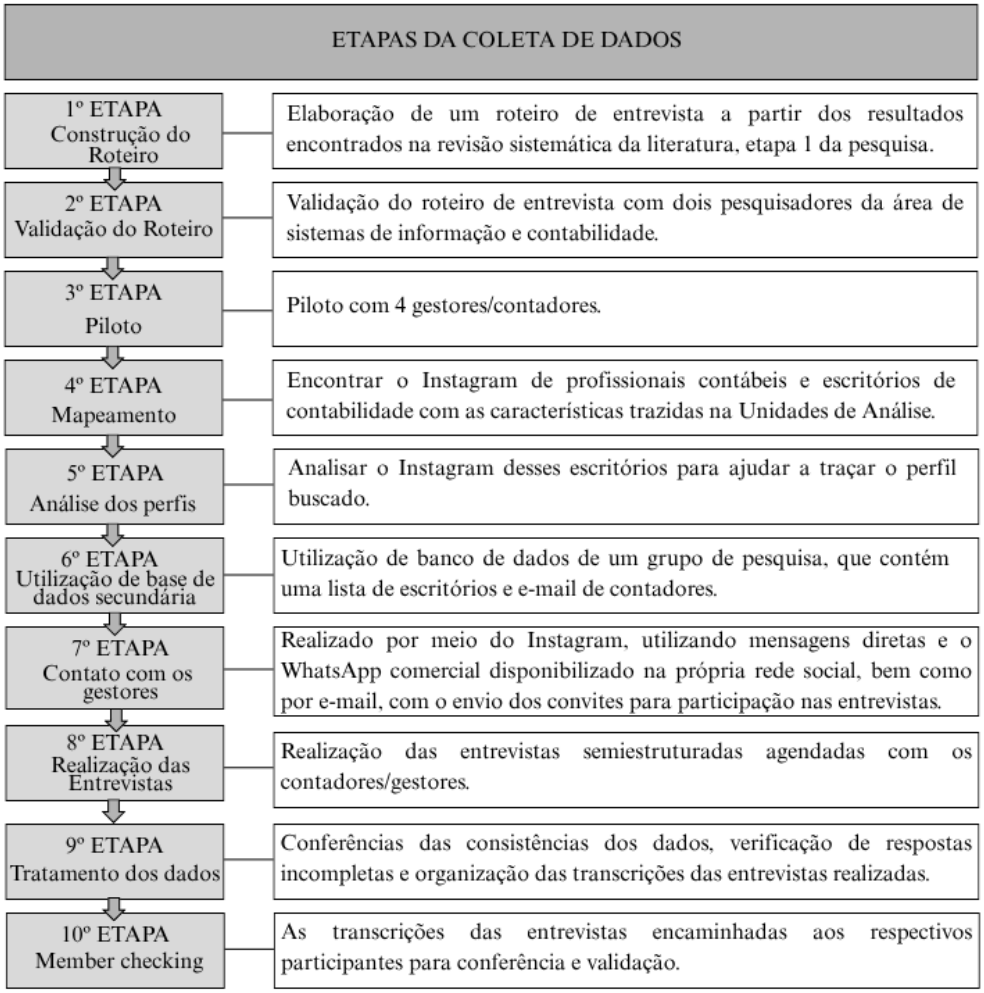


Figura 7. Etapas da coleta de dados da pesquisa

As entrevistas semiestruturadas foram agendadas conforme a disponibilidade de datas e horários dos entrevistados e realizadas no período de junho de 2025 a janeiro de 2026. Foram entrevistados 19 gestores de escritórios de contabilidade com 20 ou mais funcionários, selecionados a partir de critérios previamente definidos, sendo um caso inicialmente mapeado excluído por não atender ao perfil final estabelecido para o estudo. Adicionalmente, realizaram-se 11 entrevistas com gestores de escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários, com o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno investigado. O número de entrevistas realizadas está alinhado às recomendações da literatura metodológica, segundo a qual amostras entre 15 e 30 participantes costumam ser suficientes para alcançar o ponto de saturação teórica em pesquisas qualitativas (Guest et al., 2006; Hagaman & Wutich, 2017; Hennink et al., 2017; Young & Casey, 2019).

O contato com os participantes ocorreu por meio do envio de 81 convites via Instagram e 19 convites por e-mail. A utilização do Instagram justifica-se por ser uma rede amplamente

utilizada por gestores de escritórios de contabilidade para divulgação institucional, relacionamento profissional, posicionamento estratégico e consultorias, o que facilitou a identificação e o acesso direto a potenciais participantes alinhados ao perfil da pesquisa.

Destaca-se que todas as entrevistas foram conduzidas por meio da plataforma Microsoft Teams e, mediante consentimento dos entrevistados, foram gravadas e transcritas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de aproximadamente 50 minutos, totalizando 22 horas e 50 minutos de conteúdo audiovisual. Em três casos, os gestores responderam ao roteiro de entrevista por meio de arquivo em formato Word, em razão de limitações de agenda.

A inclusão desses participantes foi mantida porque eles atendiam aos critérios de seleção da pesquisa e apresentaram respostas com densidade, profundidade e completude compatíveis com os objetivos do estudo. Para minimizar possíveis vieses associados à diferença no modo de coleta, esse material foi analisado com base no mesmo protocolo adotado para as entrevistas síncronas, considerando os mesmos eixos temáticos, categorias de análise e critérios de interpretação.

Entrevistado	Cargo	Experiências	Nº de Funcionários	Nº de Clientes Ativos
Entrevistado 1	Diretor Administrativo e Operacional	17 anos/ área contábil	20	600
Entrevistado 2	Diretor de produto	5 anos/ contábil e tecnol.	150	12.000
Entrevistado 3	Socio-controller	21 anos/ área contábil	180	1300
Entrevistado 4	Sócio-diretor	9 anos/ contábil 3 anos/tecnol.	27	600
Entrevistado 5	Sócio-conselheiro	36 anos/ área contábil	250	500
Entrevistado 6	Sócio-diretor	18 anos/ contábil e tecnol.	22	250
Entrevistado 7	Sócio-diretor	23 anos/ área contábil	32	500
Entrevistado 8	Responsável setor de qualidade	13 anos/ área Administrativa	105	1.200
Entrevistado 9	CEO	21 anos/ área contábil	33	252
Entrevistado 10	Sócia-diretora	30 anos/ área contábil	37	350
Entrevistado 11	Sócio	25 anos/ área contábil	120	1.200
Entrevistado 12	Diretor de operações	7 anos/ área contábil	26	410
Entrevistado 13	Socia-executiva	20 anos/ área contábil	170	1.067
Entrevistado 14	Diretor	15 anos/ área contábil	20	300
Entrevistado 15	COO	12 anos/ contábil e tecnol.	28	300
Entrevistado 16	Sócio-fundador	25 anos/ área contábil	62	1.000
Entrevistado 17	Vice-presidente	20 anos/ área contábil	1.000	10.000
Entrevistado 18	Sócio-diretor comercial	5 anos/ contábil 10 anos/tecnol.	25	1320
Entrevistado 19	Gestor de TI	10 anos/ contábil 15 anos/tecnol.	35	430

Figura 8. Perfil estrutural e profissional dos entrevistados de escritórios de contabilidade com mais de 20 funcionários

Dos 19 entrevistados que estão vinculados a escritórios de contabilidade com mais de 20 funcionários estão localizados em diferentes regiões do Brasil. A distribuição geográfica dos participantes evidencia uma concentração regional, com predominância de escritórios situados nas regiões Sul e Sudeste. A Região Sul concentra 11 dos 19 escritórios analisados, sendo a maioria localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os entrevistados dessa região estão distribuídos entre as cidades de Porto Alegre, Novo Hamburgo, Gramado, Canoas, Caxias do Sul, Estância Velha, São Gabriel e Gravataí.

A Região Sudeste é representada por 7 escritórios, localizados nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, abrangendo municípios como São Paulo, Sorocaba, Ribeirão Preto, São José dos Campos, Viçosa, Caratinga e Barra do Piraí. A Região Nordeste conta com 1 escritório, situado na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. Não houve participação de escritórios das regiões Norte e Centro-Oeste.

A predominância de participantes nas regiões Sul e Sudeste reflete não apenas a dinâmica empírica da pesquisa, mas também a própria estrutura do setor contábil brasileiro. De acordo com dados oficiais do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), essas duas regiões concentram a maior parcela das organizações contábeis registradas no país, com destaque para os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, que, juntos, reúnem mais da metade das organizações contábeis ativas no Brasil (Brasil, MDIC, 2026; CFC, 2026).

Como parte da caracterização da amostra, foram analisados os perfis institucionais dos escritórios de contabilidade e, quando aplicável, os perfis pessoais dos sócios na rede social Instagram. A inclusão dessa etapa teve como objetivo mapear a presença e a visibilidade digital dos participantes, considerando que a liderança digital se manifesta também nas práticas de comunicação e posicionamento em ambientes digitais. O número de seguidores foi utilizado exclusivamente como indicador descritivo de presença digital, permitindo situar os entrevistados em diferentes contextos de atuação online, sem atribuição de juízo de valor ou mensuração direta de desempenho.

A figura 9 apresenta a descrição consolidada dos 19 escritórios dos entrevistados, contemplando a região geográfica, cidade e estado de atuação, bem como o número de seguidores no Instagram dos perfis institucionais e, quando identificado, dos perfis pessoais dos sócios. Essa descrição evidencia a distribuição geográfica da amostra, com predominância de escritórios localizados nas regiões Sul e Sudeste, além de registrar a heterogeneidade da presença digital entre os participantes.

Região Sudeste			
Entrevistado	Cidade / Estado	Instagram do Escritório	Instagram dos Sócios
Entrevistado 2	Viçosa – MG	8.987	761
Entrevistado 1	Caratinga – MG	911	32,9 mil
Entrevistado 13	Barra do Piraí – RJ	8.498	3.689
Entrevistado 5	Sorocaba – SP	15,8 mil	54,6 mil
Entrevistado 14	São José dos Campos – SP	561	6.228
Entrevistado 18	Ribeirão Preto – SP	7.855	101 mil
Entrevistado 17	São Paulo – SP	23,5 mil	89,8 mil
Total de escritórios na região: 7			
Região Sul			
Entrevistado	Cidade / Estado	Instagram do Escritório	Instagram dos Sócios
Entrevistado 10	Porto Alegre – RS	834	1.652
Entrevistado 12	Porto Alegre – RS	2.561	448
Entrevistado 15	Novo Hamburgo – RS	4.423	211 mil
Entrevistado 7	Gramado – RS	3.717	2.389
Entrevistado 16	Curitiba – PR	4.906	10,4 mil
Entrevistado 9	Porto Alegre – RS	2.805	4.630
Entrevistado 3	Porto Alegre – RS	17,4 mil	473 mil
Entrevistado 19	Caxias do Sul – RS	4.137	1.991
Entrevistado 11	Porto Alegre / Gravataí – RS	10,8 mil	32,8 mil
Entrevistado 8	Estância Velha – RS	9.247	2.225
Entrevistado 6	Canoas / São Gabriel – RS	1.443	1.095
Total de escritórios na região: 11			
Região Nordeste			
Entrevistado	Cidade / Estado	Instagram do Escritório	Instagram dos Sócios
Entrevistado 4	Fortaleza – CE	8.758	736
Total de escritórios na região: 1			

Figura 9. Distribuição regional e presença digital dos escritórios dos entrevistados.

Observa-se, a partir da figura 9, que os escritórios apresentam níveis distintos de visibilidade no Instagram, variando de perfis com alcance mais restrito a perfis institucionais com maior número de seguidores. Da mesma forma, os perfis pessoais dos sócios, quando presentes, também demonstram variação expressiva no quantitativo de seguidores, em alguns casos superando o alcance dos perfis institucionais dos próprios escritórios. Esses dados permitem contextualizar o ambiente digital no qual os entrevistados estão inseridos, servindo como informação descritiva complementar à análise qualitativa conduzida no estudo.

O perfil estrutural do setor contábil brasileiro é majoritariamente composto por micro e pequenas empresas (Brasil, MDIC, 2026; CFC, 2026). A figura 10 apresenta a caracterização desses entrevistados quanto ao cargo, experiência profissional, número de funcionários e clientes ativos, permitindo contextualizar realidades organizacionais marcadas por estruturas mais enxutas, processos menos formalizados e maior centralização decisória, aspectos que influenciam diretamente a forma de exercício da liderança digital e a adoção de capacidades organizacionais e de tecnologia.

Entrevistado	Cargo	Experiências	Nº de Funcionários	Nº de Clientes Ativos
Entrevistado 20	Sócio-administrador	17 anos/ área contábil	9	150
Entrevistado 21	Sócio-administrador	20 anos/ área contábil	14	210
Entrevistado 22	Sócio	22 anos/ área contábil	12	400
Entrevistado 23	Sócio proprietário	28 anos/ área contábil	14	150
Entrevistado 24	CEO	20 anos/ contábil e tecnol.	12	400
Entrevistado 25	Sócia/gerente	15 anos/ área contábil	9	140
Entrevistado 26	Sócia/diretora	13 anos/ área contábil	11	140
Entrevistado 27	Diretor de inovação/pesquisa	16 anos/ contábil e tecnol.	16	340
Entrevistado 28	Sócio	17 anos/ área contábil	15	240
Entrevistado 29	Sócio-gerente	28 anos/ área contábil	17	400
Entrevistado 30	CEO	12 anos/ área contábil	11	350

Figura 10. Perfil estrutural e profissional dos entrevistados de escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A amostra complementar deste estudo é composta por 11 entrevistados, vinculados a escritórios de contabilidade menores, caracterizados por estruturas organizacionais com menos de 20 funcionários, localizados em diferentes regiões do Brasil. A distribuição geográfica dos participantes evidencia concentração regional, com predominância de escritórios situados na Região Sul, assim como apresentado na figura 11.

Região Sudeste			
Entrevistado	Cidade / Estado	Instagram do Escritório	Instagram dos Sócios
Entrevistado 22	São Paulo – SP	3.273	730
Entrevistado 29	Castelo – ES	1.165	1.539
Total de escritórios na região: 2			
Região Sul			
Entrevistado	Cidade / Estado	Instagram do Escritório	Instagram dos Sócios
Entrevistado 20	Estância Velha – RS	13,6 mil	118 mil
Entrevistado 21	Porto Alegre – RS	624	323
Entrevistado 23	Estância Velha – RS	843	486
Entrevistado 25	São Leopoldo – RS	595	1.517
Entrevistado 26	Triunfo – RS	1.364	1.971
Entrevistado 27	Porto Alegre – RS	564	837
Entrevistado 28	Cachoeira do Sul – RS	731	1.316
Entrevistado 30	São José dos Pinhais – PR	1.903	32,3 mil
Entrevistado 24	Curitiba – PR	1.842	27,1 mil
Total de escritórios na região: 9			

Figura 11. Distribuição regional e presença digital dos escritórios dos entrevistados.

Dos 11 escritórios analisados, 9 estão localizados na Região Sul, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul e do Paraná, com participação expressiva de municípios como Porto Alegre, Estância Velha, São Leopoldo, Triunfo e Cachoeira do Sul, além de São José dos Pinhais e Curitiba. A Região Sudeste é representada por 2 escritórios, localizados nos estados de São Paulo e Espírito Santo, nas cidades de São Paulo e Castelo, respectivamente. Não houve representação de escritórios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste nesta amostra.

No que se refere à presença digital, todos os escritórios possuem perfil institucional no Instagram, ainda que com níveis distintos de alcance. O número de seguidores dos perfis institucionais varia de pouco mais de 500 seguidores a mais de 13 mil seguidores, indicando diferentes graus de utilização da plataforma como canal de comunicação organizacional. Observa-se que a maioria dos escritórios apresenta perfis com alcance mais restrito, enquanto poucos concentram maior visibilidade digital.

Além dos perfis institucionais, foram identificados perfis pessoais de sócios associados aos escritórios. O número de seguidores desses perfis também apresenta variação expressiva, oscilando entre centenas, milhares e, em alguns casos, mais de 100 mil seguidores. Em parte da amostra, os perfis pessoais dos sócios apresentam quantitativo de seguidores superior ao dos perfis institucionais dos escritórios, enquanto em outros casos a presença digital individual é menos expressiva ou não se destaca em relação ao perfil organizacional.

De forma geral, essa amostra reúne escritórios menores com diferentes níveis de exposição digital, tanto no âmbito institucional quanto individual, permitindo descrever um conjunto heterogêneo de participantes em termos de localização geográfica, porte organizacional e atuação em redes sociais, contribuindo para a adequada caracterização do contexto empírico analisado.

3.2.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi orientada pelos procedimentos da análise de conteúdo, conforme sistematizados por Bardin (2016), os quais se estruturam em três etapas centrais. A primeira etapa corresponde à pré-análise, dedicada à organização e preparação do material empírico, incluindo a definição do corpus, o alinhamento aos objetivos da pesquisa e a delimitação dos critérios analíticos que norteariam as etapas seguintes.

A segunda etapa refere-se à exploração do material, considerada o núcleo do processo analítico, na qual ocorre a aplicação sistemática das decisões previamente estabelecidas, por meio da codificação e categorização dos dados. Na etapa conclusiva, de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, realiza-se a análise crítica dos dados organizados, possibilitando a construção de inferências alinhadas aos objetivos da pesquisa, bem como a identificação de achados emergentes. No presente estudo, os dados provenientes das entrevistas foram transcritos e organizados em documentos textuais, viabilizando a operacionalização da análise de conteúdo com o apoio do software NVivo 15, conforme ilustrado na figura 12.

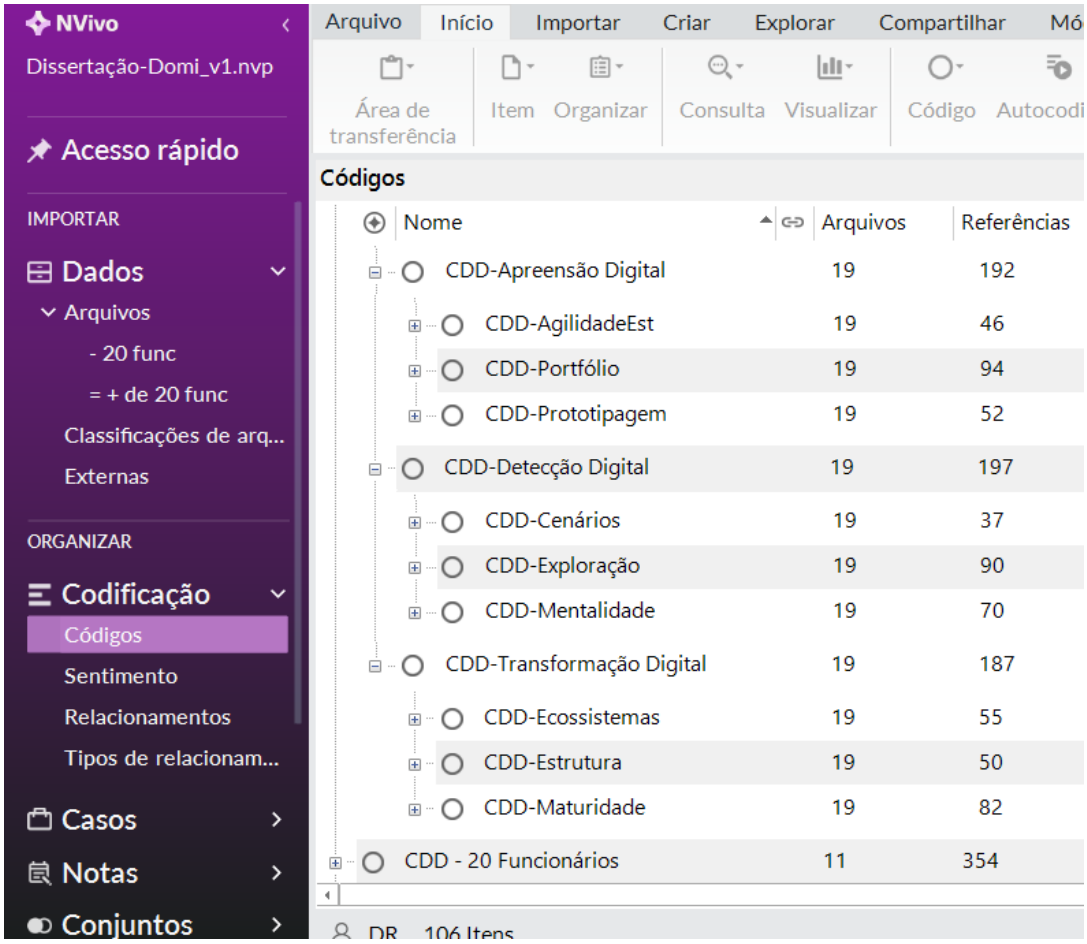


Figura 12. Interface do software NVivo 15

O processo de categorização dos dados foi conduzido em etapas sequenciais. Inicialmente, foram definidas seis categorias analíticas. Três delas referiam-se à liderança digital, identificadas na revisão sistemática da literatura: soft skills, competências estratégicas e habilidades técnicas. As outras três foram estabelecidas a priori com base no modelo de capacidades dinâmicas para a transformação digital de Warner e Wäger (2019): detecção digital, apreensão digital e transformação digital. Na etapa seguinte, o material empírico foi desdobrado em categorias intermediárias correspondentes a cada pergunta da entrevista, contemplando dez subcategorias de liderança digital e nove subcategorias de capacidades dinâmicas digitais. Essas categorias intermediárias foram analisadas em profundidade, possibilitando a construção das categorias temáticas finais, apresentadas na Seção 5.

4 ANÁLISE DE DADOS: ETAPA 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Esta seção apresenta a análise dos dados referente à primeira etapa da pesquisa, correspondente à Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A análise dos estudos selecionados teve como objetivo identificar os elementos conceituais dos construtos liderança digital e capacidades dinâmicas para a transformação digital na contabilidade.

4.1 ELEMENTOS CONCEITUAIS QUE CARACTERIZAM LIDERANÇA DIGITAL

No cenário da transformação digital, que constantemente redefine os modelos de negócio, as relações de trabalho e as estratégias das organizações, a liderança digital se destaca como um fator relevante para a eficácia e a sustentabilidade organizacional. Pesquisas têm se dedicado a explorar os papéis, características, estilos e competências que compõem essa nova forma de liderar (Abbu et al., 2022; Albannai et al., 2024; Hung et al., 2023; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2025; Malik et al., 2025; Ongena et al., 2024; Raja et al., 2024; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024). Destacando que a liderança digital se desenvolve por meio de práticas deliberadas, flexíveis e colaborativas, capazes de converter desafios em oportunidades no atual contexto digital.

Apesar da variedade de abordagens encontradas na literatura, há um consenso entre os estudos analisados quanto à relevância de equilibrar conhecimentos técnicos com competências humanas e estratégicas. A liderança digital não é compreendida apenas como uma função técnica ou estratégica, mas como a convergência entre competências humanas, tecnológicas, estratégicas e adaptativas. Em outras palavras, trata-se da integração entre o domínio digital e as *soft skills*, essenciais para liderar em um ambiente corporativo caracterizado por incertezas e rápidas transformações.

A partir da análise dos estudos, é possível mapear um conjunto de habilidades e competências que se destacam por sua recorrência e relevância no contexto da transformação digital. Essas competências vão além do domínio técnico, abrangendo dimensões comportamentais, relacionais e estratégicas, que permitem ao líder adaptar-se, inovar e conduzir equipes em ambientes dinâmicos. A seguir, são apresentadas as principais habilidades e competências do líder digital, conforme descritas na literatura (fig. 13).

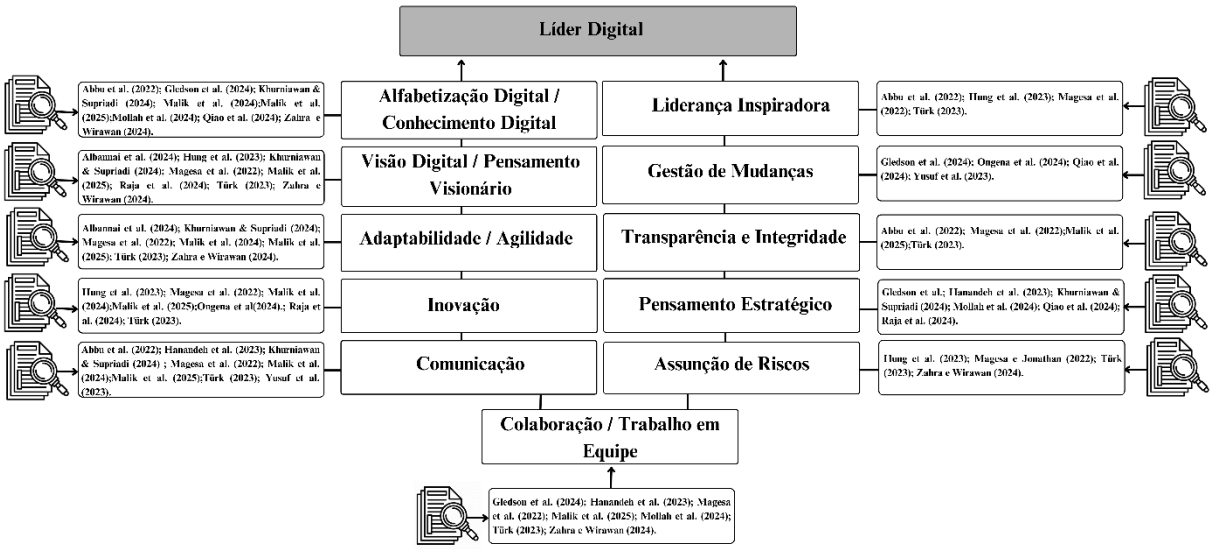


Figura 13. Habilidades e competências do líder digital.

A Alfabetização Digital ou Conhecimento Digital é amplamente discutida como uma competência fundamental, pois envolve o domínio das tecnologias digitais e a utilização estratégica de dados, conforme destacado por autores como Abbu et al. (2022), Gledson et al. (2024), Khurniawan & Supriadi (2024), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Mollah et al. (2024), Qiao et al. (2024), Zahra e Wirawan (2024). Complementar a isso, a Visão Digital ou Pensamento Visionário é enfatizada como a capacidade de antecipar tendências e direcionar a transformação digital, sendo citada por Albannai et al. (2024), Hung et al. (2023), Khurniawan & Supriadi (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025), Raja et al. (2024), Türk (2023), Zahra e Wirawan (2024).

A Adaptabilidade ou Agilidade surge como a flexibilidade para lidar com mudanças rápidas e ambientes incertos, destacada por autores como Albannai et al. (2024), Khurniawan & Supriadi (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Türk (2023), Zahra e Wirawan (2024). Em paralelo, a Inovação inclui a criatividade, é considerada vital para a promoção de novas ideias e a inovação de modelos de negócios, como apresentado por Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Ongena et al. (2024), Raja et al. (2024) e Türk (2023).

A Comunicação Eficaz, por sua vez, é vista como importante para transmitir mensagens claras e engajar equipes em ambientes digitais, sendo tratada por Abbu et al. (2022), Hanandeh et al. (2023), Khurniawan & Supriadi (2024), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2024), Malik et al. (2025), Türk (2023) e Yusuf et al. (2023). Já a Colaboração ou o Trabalho em Equipe são apontados como capacidades para promover a cooperação e a cocriação, trazidos por Gledson

et al. (2024), Hanandeh et al. (2023), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025), Mollah et al. (2024), Türk (2023), Zahra e Wirawan (2024).

A Liderança Inspiradora aparece como a habilidade de motivar, influenciar positivamente e engajar equipes, conforme discutido por Abbu et al. (2022), Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022) e Türk (2023). A Gestão de Mudanças, por sua vez, refere-se à condução de transições organizacionais e culturais, sendo ressaltada por autores como Abbu et al. (2022), Hung et al. (2023), Magesa et al. (2022) e Türk (2023).

A Transparência e Integridade também são valorizadas, pois envolvem a ética, clareza nas decisões e a confiança, sendo citada por Abbu et al. (2022), Magesa et al. (2022), Malik et al. (2025) e Türk (2023). O Pensamento Estratégico é apontado como a capacidade de alinhar tecnologia a objetivos organizacionais, mencionado por Gledson et al. (2024), Hanandeh et al. (2023), Khurniawan & Supriadi (2024), Mollah et al. (2024), Qiao et al. (2024) e Raja et al. (2024). E a Assunção de Riscos é vista como a coragem para investir em iniciativas incertas visando oportunidades de crescimento, destacada por Hung et al. (2023), Magesa e Jonathan (2022), Türk (2023), Zahra e Wirawan (2024).

Ao abordar as habilidades e competências atribuídas ao líder digital, observa-se que a liderança digital requer um equilíbrio entre competências humanas, estratégicas e tecnológicas, com maior ênfase em *soft skills* e estratégia do que em aspectos puramente técnicos. As *soft skills* são habilidades que vão além dos conhecimentos técnicos, incluem traços de personalidade, atributos, atitudes, habilidades de comunicação, cognitivas, sociais e outras habilidades não técnicas (Majid et al., 2019; Tem et al., 2020). Dessa forma as habilidades e competências associadas ao líder digital foram divididas em três pilares, *soft skills*, competências estratégicas e habilidades técnicas. As habilidades e competências associadas ao líder digital divididas em três pilares principais (fig. 14).

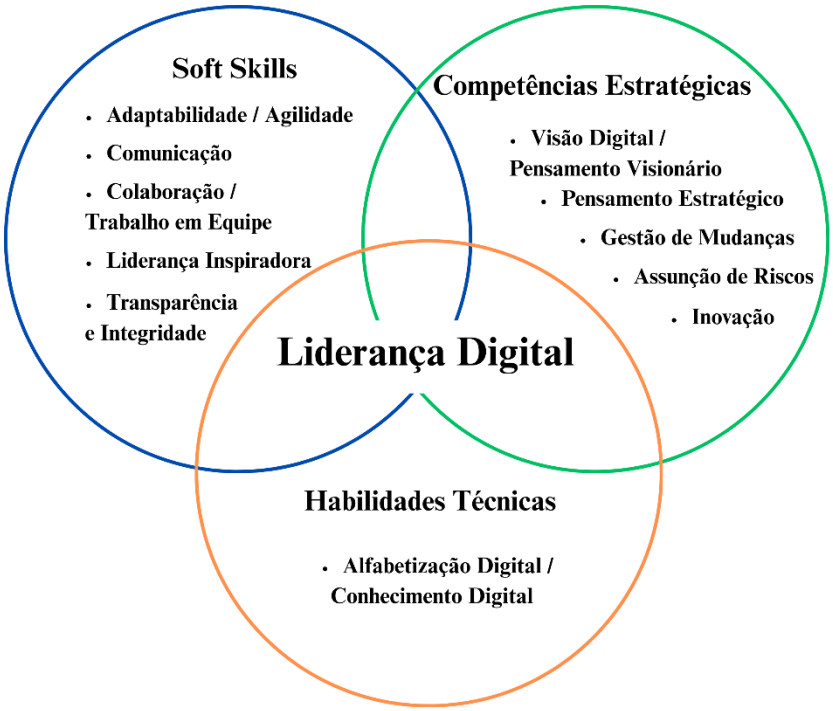


Figura 14. Pilares da Liderança Digital.

Os pilares da Liderança Digital, representados pela interseção de três domínios principais: Soft Skills, Competências Estratégicas e Habilidades Técnicas. As Soft Skills incluem características interpessoais e comportamentais essenciais, como adaptabilidade, comunicação eficaz, colaboração, liderança inspiradora e integridade. Já as Competências Estratégicas abrangem a capacidade de ter uma visão digital, pensamento estratégico, gestão de mudanças, inovação e disposição para assumir riscos, aspectos que conectam a liderança ao contexto dinâmico da transformação digital. As Habilidades Técnicas são representadas pela alfabetização e conhecimento digital, que fornecem a base para o uso eficiente das tecnologias. Assim, a Liderança Digital emerge da combinação equilibrada desses três conjuntos de competências e habilidades, demonstrando que o líder digital precisa unir habilidades humanas, visão estratégica e domínio tecnológico para conduzir organizações no ambiente digital (Albannai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

4.2 DIMENSÕES QUE COMPÕEM AS CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Os elementos conceituais das Capacidades Dinâmicas Digitais identificados nos estudos analisados podem ser organizados em três dimensões: Detecção Digital (*Digital Sensing*), Apreensão Digital (*Digital Seizing*) e Transformação Digital (*Digital Transforming*)

(Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2022). A seguir, apresenta-se a estrutura das Capacidades Dinâmicas Digitais e suas subcapacidades, que mais se destacaram na análise (fig. 15).

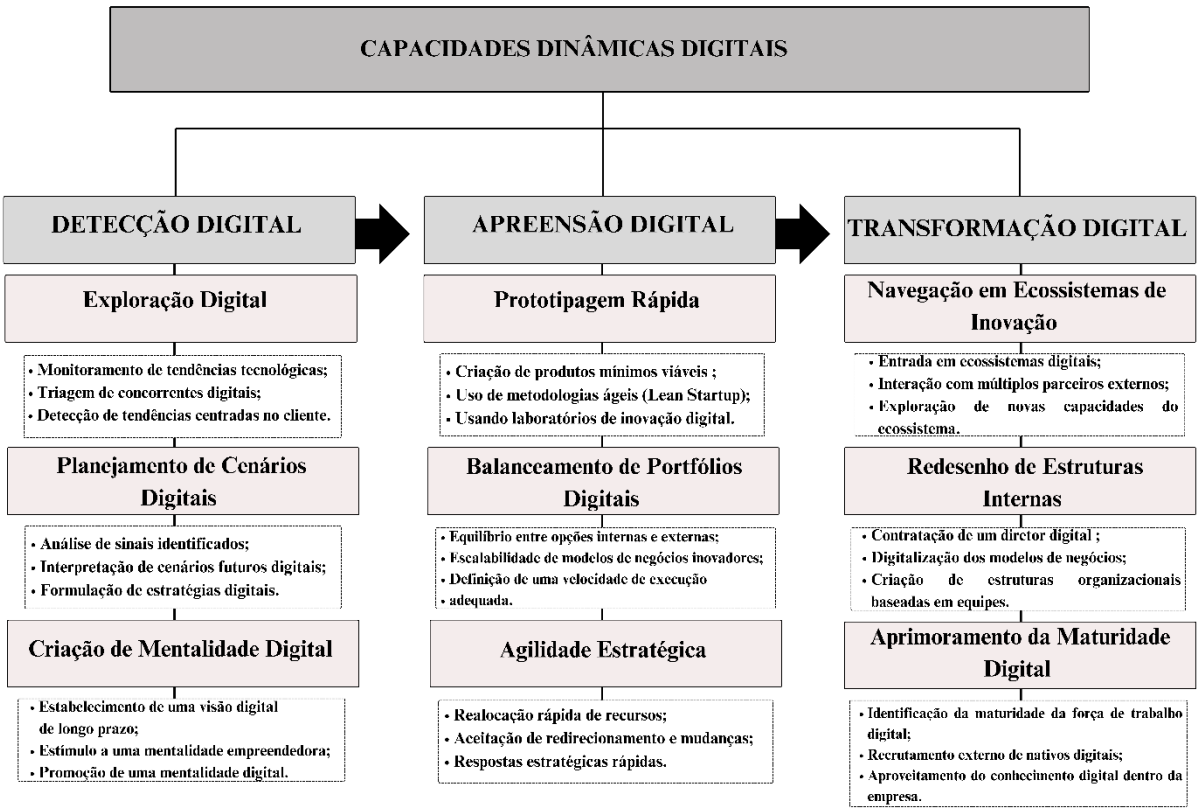


Figura 15. Estrutura das capacidades dinâmicas digitais a as subcapacidades.

A estrutura das Capacidades Dinâmicas Digitais é composta por três dimensões principais: Detecção Digital, Apreensão Digital e Transformação Digital (Dobrovnik et al., 2025; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al.,2022; Wohlleber et al., 2022). De forma integrada, a estrutura evidencia que a transformação digital organizacional é sustentada por um conjunto de capacidades dinâmicas digitais interdependentes. A detecção de mudanças externas, a apreensão de oportunidades e a transformação interna compõem um ciclo contínuo de adaptação estratégica. Além disso, essa estrutura demonstra que a transformação digital exige não apenas tecnologia, mas também mudanças culturais, estruturais e comportamentais.

4.2.1 Capacidade de Detecção Digital

Considerando a relevância da transformação digital para as empresas que buscam manter sua competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e tecnológico, a estrutura das Capacidades Dinâmicas Digitais aplicadas ao contexto empresarial fornece um modelo orientador para essa trajetória, composto por três capacidades principais: Detecção Digital, Apreensão Digital e Transformação Digital (Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2022). Essas capacidades podem auxiliar as empresas a identificar oportunidades, implementar soluções inovadoras e adaptar suas estruturas e serviços para o futuro digital. A seguir apresenta-se os principais elementos da capacidade de Detecção Digital (fig. 16).

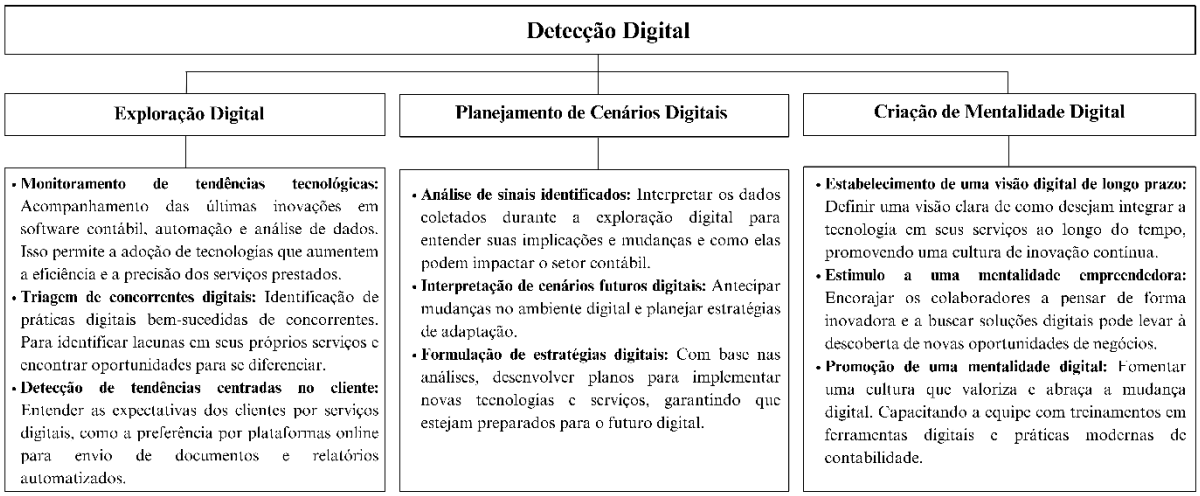


Figura 16. Detecção digital (*Sensing*) e as subcapacidades.

A (fig. 16) apresenta um modelo estruturado da dimensão Detecção Digital que é uma capacidade dinâmica digital importante para as organizações que buscam se adaptar e prosperar em um ambiente cada vez mais digital. Ela envolve a identificação de oportunidades e ameaças no cenário digital, permitindo que as empresas antecipem mudanças e se preparem para o futuro. A Detecção Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Exploração Digital, Planejamento de Cenários Digitais e Criação de Mentalidade Digital (Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2022). Cada

uma dessas subcapacidades representa um conjunto de ações estratégicas voltadas para a adaptação e inovação no ambiente digital, voltadas para gestão empresarial.

Na Exploração Digital, destaca-se a importância do monitoramento constante das tendências tecnológicas. Isso inclui acompanhar inovações em softwares, automação e análise de dados, com o objetivo de aumentar a eficiência e a precisão dos serviços. Além disso, a triagem de concorrentes digitais permite identificar práticas bem-sucedidas de outras empresas, o que ajuda a reconhecer lacunas nos próprios serviços e identificar oportunidades de diferenciação. Também é fundamental entender as expectativas dos clientes, observando preferências por plataformas digitais e soluções automatizadas, o que reforça a necessidade de uma abordagem centrada no cliente.

O Planejamento de Cenários Digitais foca na análise dos dados coletados durante a exploração digital. Essa análise permite interpretar sinais de mudanças e antecipar transformações no ambiente digital, facilitando a adaptação estratégica. A interpretação de cenários futuros permite antecipar tendências e preparar a organização para responder a elas de forma ágil. Com base nessas análises, é possível formular estratégias digitais que promovam a adoção de novas tecnologias e assegurem que a empresa esteja preparada para o futuro digital.

E a Criação de Mentalidade Digital aborda o componente cultural e humano da transformação digital. Isso envolve o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo, com objetivos claros sobre a integração da tecnologia aos serviços. Além disso, estimula-se uma mentalidade empreendedora entre os colaboradores, incentivando a inovação e a busca por soluções digitais que possam gerar novas oportunidades de negócios. A promoção de uma mentalidade digital também implica capacitar as equipes por meio de treinamentos e incentivar uma cultura organizacional aberta à mudança e à modernização das práticas.

Essa estrutura que traz a capacidade de detecção digital demonstra como a transformação digital nas organizações não depende apenas da adoção de tecnologias, mas também de uma visão estratégica e de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação contínua.

4.2.2 Capacidade de Apreensão Digital

Na (fig. 17) apresenta-se os principais elementos da capacidade de Apreensão Digital (*Digital Seizing*).

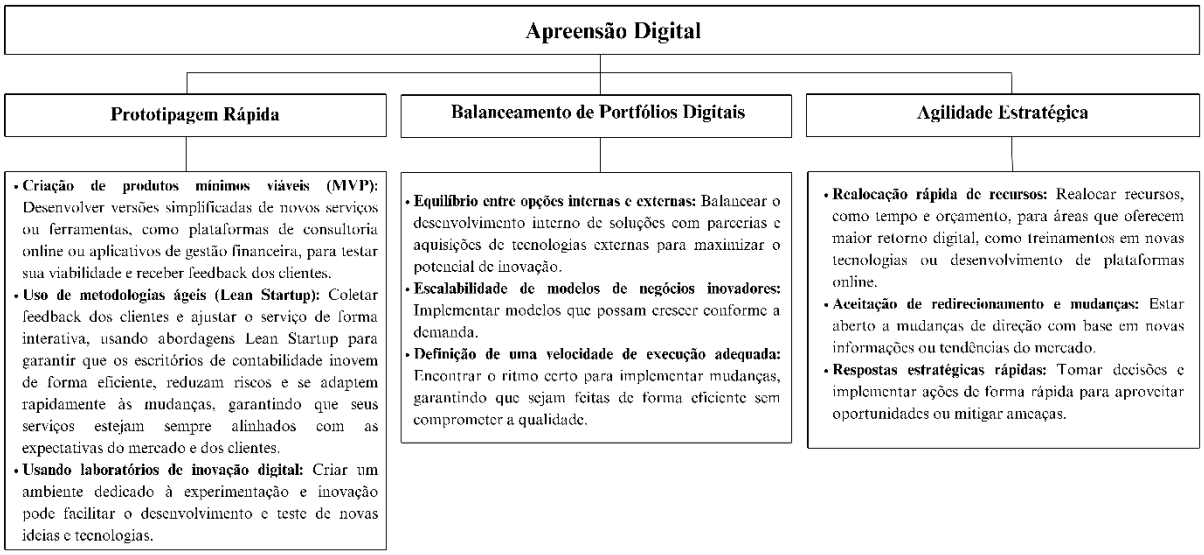


Figura 17. Apreensão digital *(Digital Seizing)*

A (fig. 17) apresenta a dimensão Apreensão Digital que é uma capacidade dinâmica digital para as organizações que desejam capitalizar as oportunidades identificadas durante a fase de Detecção Digital. A Apreensão Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Prototipagem Rápida, Balanceamento de Portfólios Digitais e Agilidade Estratégica (Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2022). Cada uma dessas subcapacidades representa práticas essenciais para que empresas, consigam inovar, adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente digital e alcançar resultados sustentáveis.

A Prototipagem Rápida destaca-se pela ênfase em experimentação e desenvolvimento ágil. A criação de produtos mínimos viáveis (MVPs) permite que novos serviços ou ferramentas, como plataformas de consultoria online ou aplicativos de gestão financeira, sejam testados de forma rápida, possibilitando o recebimento de feedback direto dos clientes antes de grandes investimentos. Além disso, o uso de metodologias ágeis é incentivado para que as empresas consigam ajustar continuamente seus serviços conforme as necessidades do mercado. A utilização de laboratórios de inovação digital reforça esse processo, ao criar um ambiente dedicado à experimentação e ao desenvolvimento de ideias tecnológicas com maior liberdade e menor risco.

O Balanceamento de Portfólios Digitais aborda a importância do equilíbrio entre soluções internas e externas. Isso significa que, para maximizar o potencial de inovação, as empresas devem combinar o desenvolvimento próprio com a aquisição ou parceria com

tecnologias externas. Outro aspecto relevante é a escalabilidade dos modelos de negócios, que devem ser pensados para crescer conforme a demanda. Essa escalabilidade exige também a definição de uma velocidade adequada de execução, pois implementar mudanças de forma eficiente, mas sem comprometer a qualidade, é essencial para o sucesso da transformação digital.

E a Agilidade Estratégica enfatiza a capacidade da organização de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias. Isso envolve a realocação rápida de recursos como tempo, orçamento e equipe, para áreas que gerem maior retorno digital, como treinamentos ou desenvolvimento de plataformas tecnológicas. Também é fundamental a aceitação de redirecionamentos e mudanças com base em novas informações ou tendências, o que exige uma postura flexível e aberta. E a habilidade de formular respostas estratégicas rápidas garante que a organização possa reagir com agilidade a oportunidades emergentes ou mitigar ameaças de forma eficaz.

Assim, a estrutura da dimensão Apreensão Digital propõe um conjunto de práticas estratégicas que, integradas, potencializam a capacidade das empresas de inovar, se adaptar e se posicionar de forma competitiva em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico.

4.2.3 Capacidade de Transformação Digital

Na (fig. 18) apresenta-se os principais elementos da capacidade de Transformação Digital.



Figura 18. Transformação digital *(Digital Transforming)*

A Transformação Digital é o estágio final e mais abrangente das Capacidades Dinâmicas Digitais, no qual as organizações implementam mudanças profundas em suas operações, estruturas e cultura para se adaptarem ao ambiente digital. Esse processo envolve a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos do negócio, com o objetivo de aprimorar a eficiência, impulsionar a inovação e fortalecer a competitividade. A Transformação Digital pode ser dividida em três subcapacidades inter-relacionadas: Navegação em Ecossistemas de Inovação, Redesenho de Estruturas Internas e Aprimoramento da Maturidade Digital (Dobrovnik et al., 2025; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen et al., 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2022).

A primeira subcapacidade, Navegação em Ecossistemas de Inovação, destaca a importância da conexão com redes externas. A participação em ecossistemas digitais, plataformas que reúnem empresas, startups, fornecedores e clientes, facilita o fluxo de informações e a colaboração. Essa interação com múltiplos parceiros externos, como startups de tecnologia e fornecedores de software, permite o acesso a soluções inovadoras e a perspectivas diferenciadas. Além disso, a exploração de novas capacidades do ecossistema torna-se relevante, pois permite às organizações utilizarem ferramentas externas para fomentar a inovação e alavancar o crescimento.

A segunda subcapacidade, Redesenho de Estruturas Internas, foca na adaptação organizacional frente às demandas digitais. A contratação de um diretor digital (*Chief Digital Officer*) é uma prática que garante o alinhamento estratégico da transformação digital, proporcionando liderança focada e gestão eficaz das iniciativas tecnológicas. A digitalização dos modelos de negócios, com a automação de tarefas repetitivas e processos documentais, que contribui para o aumento da eficiência e a redução de erros. Já a criação de estruturas

organizacionais baseadas em equipes multifuncionais e colaborativas promove agilidade e adaptação contínua às mudanças do ambiente digital.

A terceira subcapacidade, Aprimoramento da Maturidade Digital, volta-se ao desenvolvimento das pessoas e da cultura digital. A identificação da maturidade da força de trabalho digital é fundamental para mapear lacunas de habilidades e orientar ações de capacitação. O recrutamento externo de nativos digitais, com expertise em tecnologias emergentes, pode introduzir competências importantes para os processos de digitalização. Complementarmente, o aproveitamento do conhecimento digital dentro da empresa, por meio da troca de experiências entre colaboradores, fortalece a cultura de inovação e consolida uma mentalidade digital no cotidiano organizacional.

Portanto, essas capacidades evidenciam que a transformação digital requer não apenas investimentos em tecnologia, mas também a articulação entre conexões externas, reestruturações internas e o desenvolvimento de competências humanas, formando um ecossistema digital robusto e sustentável.

4.3 ESTRUTURA CONCEITUAL DE LIDERANÇA DIGITAL, CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Utilizar as habilidades e competências do líder digital no fomento de capacidades dinâmicas digitais para o sucesso da transformação digital é essencial (Albanai et al., 2024). Portanto, esses líderes devem ser catalisadores e facilitadores da construção e manutenção das capacidades dinâmicas digitais para o sucesso da transformação digital, e suas habilidades e competências se relacionam com as três dimensões das capacidades dinâmicas digitais: detecção digital, apreensão digital e transformação digital (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

O papel do Líder Digital é ancorado em três pilares interconectados: competências estratégicas, habilidades técnicas e *soft skills*. Esses pilares sustentam uma série de habilidades e competências individuais como pensamento estratégico, alfabetização digital, visão digital e liderança inspiradora, além de aspectos como gestão de mudanças, transparência, integridade e comunicação eficaz. Essas competências formam a base para a dimensão Detecção Digital, que envolve a capacidade de explorar oportunidades digitais, planejar cenários futuros e fomentar uma mentalidade voltada para o digital.

Na fase seguinte, a dimensão Apreensão Digital representa a capacidade da organização em compreender, internalizar e reagir rapidamente às inovações. Para isso, destacam-se

competências do líder digital como a assunção de riscos, adaptabilidade, agilidade, inovação e pensamento estratégico. A atuação do líder digital nessa etapa inclui a promoção de práticas como a prototipagem rápida, o balanceamento de portfólios digitais e o desenvolvimento da agilidade estratégica, essenciais para responder dinamicamente às mudanças do ambiente.

Na fase da dimensão Transformação Digital, o foco está na consolidação das mudanças organizacionais. Esta etapa exige habilidades voltadas para a gestão de mudanças, colaboração, inovação e liderança inspiradora. Aqui, o líder digital atua na navegação por ecossistemas de inovação, no redesenho das estruturas internas e no aprimoramento da maturidade digital da organização. A atuação do líder digital é fundamental em todas as fases de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais (Albanai et al., 2024; Pereira et al., 2024).

É importante reconhecer que a ausência de liderança com habilidades digitais e a falta de uma gestão estratégica de recursos humanos voltada para a transformação digital são apontadas como barreiras internas significativas à mudança organizacional (Kowalski et al., 2024). Esses obstáculos reforçam ainda mais a relevância do papel do líder digital, integrando competências estratégicas, habilidades técnicas e *soft skills* para promover uma transformação digital contínua, adaptável e orientada à inovação.

Para uma transformação digital bem-sucedida, as organizações precisam focar no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais, atentando-se aos gatilhos externos, como concorrentes digitais disruptivos, mudanças no comportamento dos consumidores e tecnologias digitais disruptivas (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019), ao mesmo tempo em que trabalham para superar as barreiras internas e promover uma cultura de inovação e adaptação, resultando na renovação estratégica do modelo de negócios, na abordagem colaborativa e na cultura organizacional (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019).

Alguns estudos destacam facilitadores relevantes para esse processo, como as equipes multifuncionais, que promovem a inovação por meio da colaboração entre diferentes áreas da organização (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse contexto, o líder digital, ao demonstrar habilidades em colaboração e trabalho em equipe, pode impulsionar a formação dessas equipes multifuncionais por meio da construção e manutenção da subcapacidade de redesenho de estruturas internas. Essa subcapacidade permite a criação de estruturas organizacionais baseadas em equipes, mais flexíveis e colaborativas, o que favorece a adaptação às transformações e estimula uma cultura organizacional mais ágil, com equipes multifuncionais que trabalhem em projetos digitais.

Também são destacados como facilitadores desse processo a tomada de decisão rápida, com foco na agilidade para responder a mudanças no mercado por meio de decisões estratégicas eficazes (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse sentido, o líder digital, ao demonstrar habilidades em agilidade e adaptabilidade, pode impulsionar a tomada de decisão rápida por meio da construção e manutenção da subcapacidade de agilidade estratégica. Essa subcapacidade está relacionada à formulação de respostas estratégicas rápidas, ou seja, tomar decisões e implementar ações de forma ágil para aproveitar oportunidades emergentes ou mitigar possíveis ameaças.

O apoio executivo também é apresentado como um facilitador do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e da transformação digital, destacando-se pelo envolvimento e suporte da alta liderança, em especial de CEOs e diretores, na promoção de uma cultura digital (Kowalski et al., 2024; Warner & Wäger, 2019). Nesse contexto, o líder digital, ao demonstrar competências em liderança inspiradora e comunicação eficaz, pode, por meio do apoio executivo, impulsionar a construção de uma cultura organizacional voltada à transformação digital. Esse processo ocorre por meio da construção e manutenção das subcapacidades de criação de mentalidade digital e aprimoramento da maturidade digital. A primeira subcapacidade refere-se à promoção de uma mentalidade digital, incentivando uma cultura que valoriza e aceita as mudanças tecnológicas. A segunda está relacionada ao aproveitamento do conhecimento digital dentro da organização, promovendo a troca de experiências e saberes entre os colaboradores, o que fortalece a cultura digital e acelera a transformação digital.

A formulação de uma estratégia definida para a transformação digital é apontada como um dos principais facilitadores do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e a transformação digital, envolvendo um planejamento claro e alinhado aos objetivos organizacionais, com metas de curto e longo prazo para a digitalização (Kowalski et al., 2024; Saeedikiya et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021). Nesse contexto, o líder digital, ao demonstrar competências em pensamento estratégico, visão digital e gestão de mudanças, pode impulsionar essas estratégias por meio da construção e manutenção da subcapacidade de planejamento de cenários digitais. Essa subcapacidade está relacionada à formulação de estratégias digitais com base em análises estruturadas, permitindo o desenvolvimento de planos para a implementação de novas tecnologias e serviços, assegurando que a organização esteja preparada para o futuro digital.

Alguns estudos destacam a resistência à mudança como uma das principais barreiras ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, evidenciada pela dificuldade dos colaboradores em adotar novas tecnologias e processos, bem como pela relutância em abandonar métodos tradicionais (Kowalski et al., 2024; Saeedikiya et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021; Warner & Wäger, 2019). Nesse cenário, o líder digital, ao demonstrar competências em gestão de mudanças, liderança inspiradora e comunicação eficaz, pode mitigar essa resistência e engajar os funcionários no processo de transformação digital.

Essas competências contribuem para a construção e manutenção da subcapacidade de criação de mentalidade digital, que envolve o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo, com diretrizes claras sobre como integrar tecnologias aos serviços organizacionais, e o estímulo a uma mentalidade empreendedora, incentivando atitudes inovadoras e proativas. Além disso, essa subcapacidade contempla a promoção de uma cultura que valoriza a mudança digital com o fortalecimento das competências da equipe por meio de treinamentos em ferramentas tecnológicas, o que potencializa a aceitação e o sucesso das iniciativas de transformação digital.

Pesquisas apontam a hierarquia elevada como uma barreira ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, uma vez que estruturas organizacionais excessivamente rígidas dificultam a comunicação ágil e limitam a inovação (Kowalski et al., 2024; Soluk & Kammerlander, 2021; Warner & Wäger, 2019). Essa barreira pode ser atenuada por meio das habilidades do líder digital em comunicação eficaz e transparência, que promovem um fluxo de informações mais aberto e facilitam a tomada de decisões de forma mais horizontal. Ao incentivar práticas comunicacionais mais claras e acessíveis, o líder digital contribui para a superação de estruturas hierárquicas rígidas, favorecendo um ambiente organizacional mais colaborativo e propício à inovação contínua, facilitando a construção e manutenção das capacidades dinâmicas digitais.

A falta de habilidades digitais da liderança também é apresentada como uma barreira significativa ao processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais e à transformação digital, especialmente quando líderes não possuem o conhecimento necessário para conduzir essa transição (Kowalski et al., 2024). Essa limitação pode ser mitigada por meio das competências do líder digital em alfabetização digital, visão digital e inovação, que capacitam a liderança a compreender, adotar e promover tecnologias emergentes. Essas competências contribuem para a construção e manutenção da subcapacidade de redesenho de estruturas internas, como, por exemplo, a contratação de um diretor digital, cuja atuação focada

em iniciativas digitais assegura que a transformação digital seja devidamente priorizada, estruturada e gerida com eficácia.

Diante dos facilitadores e barreiras apresentados, evidencia-se que a transformação digital nas organizações está profundamente relacionada ao desenvolvimento de liderança digital articulada com capacidades dinâmicas digitais. As competências e habilidades do líder digital, como pensamento estratégico, comunicação eficaz, alfabetização digital, visão digital e inovação, são fundamentais para construir e manter subcapacidades organizacionais que sustentam a transformação digital, como o redesenho de estruturas internas, o planejamento de cenários digitais e a criação de mentalidade digital. A atuação estratégica desse líder permite que a organização responda de forma ágil e adaptativa às mudanças do ambiente, superando barreiras como resistência à mudança, hierarquia elevada e ausência de competências tecnológicas na liderança. Assim, conclui-se que a integração entre liderança digital e capacidades dinâmicas digitais constitui um elemento central para viabilizar uma transformação digital eficaz, sustentável e alinhada aos objetivos organizacionais de longo prazo. A seguir, apresentam-se as etapas para uma transformação digital bem-sucedida (fig. 19).

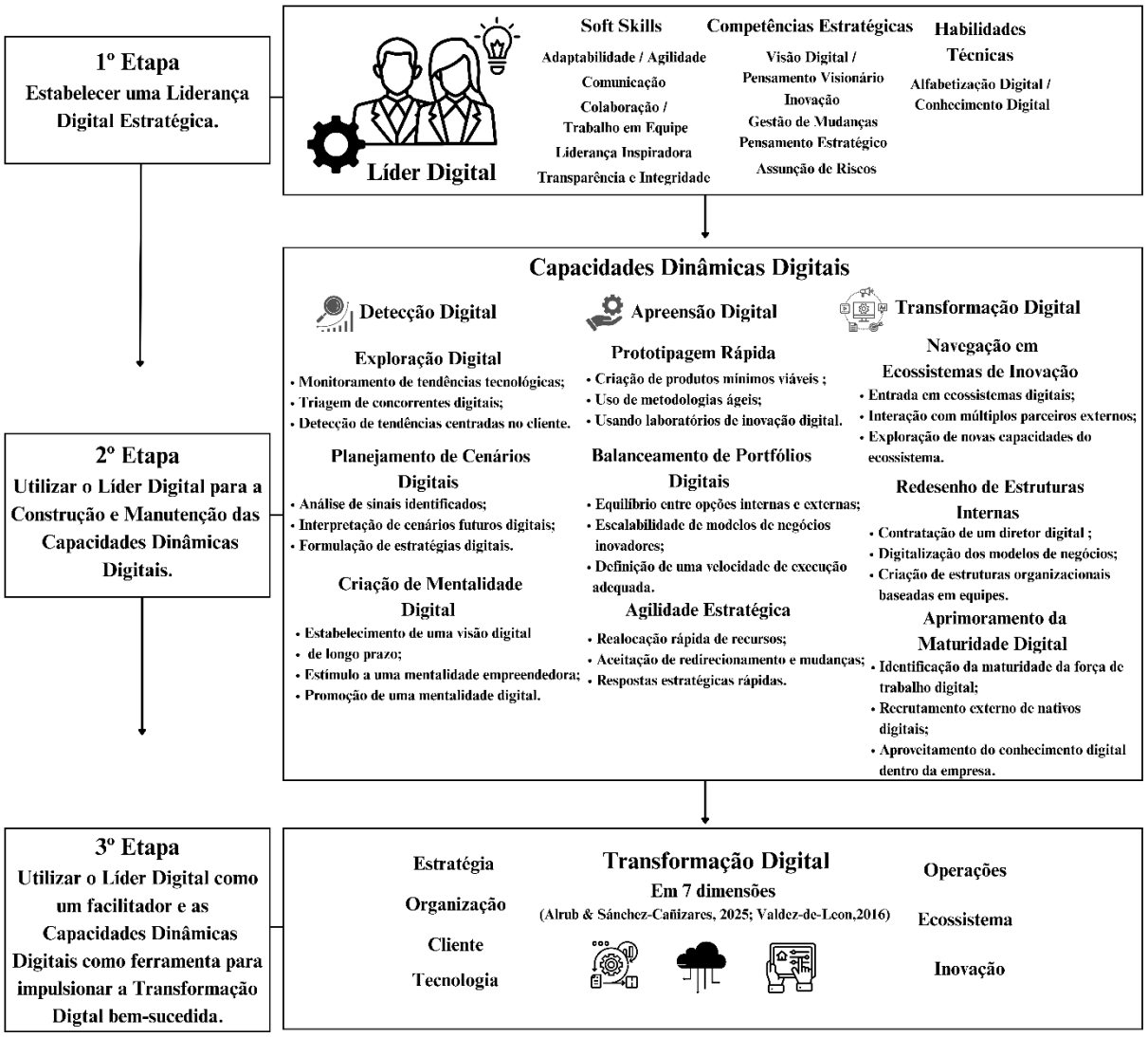


Figura 19. Etapas para uma transformação digital bem-sucedida.

A (fig.19) ilustra uma estrutura conceitual em três etapas para impulsionar a transformação digital por meio da liderança digital e das capacidades dinâmicas digitais. Na primeira etapa, destaca-se o papel do Líder Digital, que deve possuir *soft skills*, competências estratégicas e habilidades técnicas. A segunda etapa enfatiza a utilização desse líder para construir e manter capacidades dinâmicas digitais, divididas em três dimensões: detecção digital, apreensão digital e transformação digital. E a terceira etapa propõe o uso do líder como facilitador e catalisador e das capacidades dinâmicas digitais como ferramenta para impulsionar uma transformação digital bem-sucedida (Albannai et al., 2024; Pereira et al., 2024). Essa transformação é compreendida por meio de sete dimensões que refletem as áreas vitais do negócio afetadas e, simultaneamente, influenciadoras do processo: estratégia, organização, cliente, tecnologia, operações, ecossistema e inovação. Dentre elas, duas se destacam por sua criticidade, mas são frequentemente subestimadas: ecossistema e inovação (Valdez-de-Leon,

2016). A importância dessas dimensões está relacionada à natureza dinâmica das tecnologias digitais e à exigência de inovação contínua, que frequentemente transcende os limites organizacionais, demandando colaboração com parceiros externos, startups, universidades e outros agentes do ecossistema de negócios (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025; Valdez-de-Leon, 2016).

5 ANÁLISE DE DADOS: ETAPA 2 – ENTREVISTAS

Esta seção apresenta a análise dos dados da segunda etapa da pesquisa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de escritórios de contabilidade. A análise teve como objetivo compreender como a liderança digital contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas voltadas à transformação digital em escritórios de contabilidade, a partir das percepções e experiências dos participantes. Os resultados são apresentados conforme as categorias de análise definidas para esta etapa.

5.1 SOFT SKILLS

As Soft skills configuram-se como uma subcategoria da liderança digital e referem-se ao conjunto de habilidades comportamentais e interpessoais relacionadas à comunicação, ao engajamento, à colaboração e à capacidade de conduzir pessoas em contextos de mudança tecnológica. A seguir, são apresentadas as subseções identificadas a partir da análise dos dados.

5.1.1 Comunicação como prática direta de liderança

Uma primeira ideia recorrente é a comunicação sobre tecnologia ser descrita como uma ação intencional e explicativa, em que a liderança convoca a equipe e “traduz” o impacto prático da mudança. Os dados sugerem que a clareza na transmissão do propósito da mudança é o que diferencia uma implementação bem-sucedida de uma imposição técnica. Observa-se que, em muitos casos, a liderança assume o papel de tradutora dos benefícios tecnológicos para a operação diária. A comunicação não se limita ao anúncio da ferramenta, mas envolve um esforço pedagógico para expandir a visão dos colaboradores sobre as possibilidades do mercado. O Entrevistado 17 destaca a capacidade do time de TI em traduzir o técnico para o prático: "Eles se comunicam de forma simples, prática e acessível, traduzindo o técnico para o dia a dia da operação".

O Entrevistado 3 ilustra essa abordagem ao descrever a atuação de um comitê de tecnologia:

> Nos dedicamos no comitê a ensinar tudo que possui no mercado e no nosso negócio a nível de tecnologia, mostrando para as pessoas as soluções que elas podem aplicar através de IA, integração de banco de dados, consulta SQL, leitura de ocr, etc. Isso

> expande o conhecimento para que quando a pessoa esteja executando as tarefas, possa sugerir soluções que ela teve acesso ao conhecimento por meio do comitê.

A centralidade da figura do sócio ou diretor na comunicação é uma constante em diversas organizações contábeis. O Entrevistado 1 afirma: "Sempre que existe alguma novidade, alguma mudança, algum sistema novo, eu me reúno com a equipe e busco mostrar o que isso vai facilitar no dia a dia". Em outros casos, a comunicação aparece explicitamente como “ponte” entre decisão e operação. O Entrevistado 13 descreve um fluxo que passa por diretores, coordenadores e supervisores, onde estes últimos são os "donos de projeto" que repassam a orientação ao time operacional. O Entrevistado 16 menciona o papel de um "gestor de processos" que faz a ponte com as coordenações.

Por outro lado, a análise revela que a comunicação pode ser um ponto de vulnerabilidade. O Entrevistado 5 admite: "Hoje eu confesso para você que dado a dinâmica das coisas, essa comunicação ela é bem falha na nossa empresa... parar as equipes e fazer... tem sido um grande desafio para mim". Essa falha é ecoada pelo Entrevistado 4, que afirma categoricamente que "essa parte de comunicação, acredito que não tenha", e pelo Entrevistado 10, que relata a dificuldade de um gerente em engajar a equipe: "esse meu gerente, ele não consegue engajar a equipe, engraçado isso. Então não, respondendo não"

Isso reforça a percepção de que a comunicação sobre mudanças tecnológicas não está institucionalizada nem ocorre de forma sistemática, dependendo mais de esforços individuais do que de práticas estruturadas. A dificuldade de “parar as equipes”, a inexistência clara de um responsável pela comunicação e a incapacidade de engajar os colaboradores indicam fragilidades na liderança digital, uma vez que a ausência de comunicação eficaz tende a comprometer o alinhamento estratégico, reduzir o engajamento da equipe e limitar a efetividade dos processos de transformação digital no escritório.

5.1.2 Liderança inspiradora em mudanças tecnológicas

A liderança inspiradora na transformação digital manifesta-se pela capacidade de motivar a equipe a enxergar a tecnologia como uma aliada, e não como uma ameaça. Essa inspiração muitas vezes advém do exemplo prático e da visão estratégica compartilhada pelos líderes. O Entrevistado 17 apresenta um exemplo de liderança que gera referência interna: "O time de TI, sob a liderança desse diretor, se tornou uma grande referência interna de inovação... inspiram o restante da equipe a enxergar o digital como um aliado estratégico". Da mesma forma, o Entrevistado 15 identifica no encarregado contábil uma figura inspiradora: "Ele é um

exemplo, assim dentro do escritório... quando a gente tem alguma coisa nova, ele engaja muito para o pessoal usar". Entretanto, a análise dos dados revela uma dicotomia: enquanto alguns líderes inspiram pela visão, outros utilizam o pragmatismo da necessidade como motor de mudança. O Entrevistado 12 expressa uma visão menos romantizada da inspiração: “Na verdade, tu sabes como é dentro de um ambiente de trabalho. A gente diz: isso está entrando para nos ajudar e a gente tem que trabalhar com isso. Não é muito pela inspiração, é mais no sentido de que esse é o caminho que a gente escolheu seguir”.

A presença de "influenciadores" internos, que não necessariamente ocupam cargos de liderança formal, também foi identificada. O Entrevistado 5 menciona uma colaboradora que atua como "facilitadora" em um projeto novo, embora ressalte que ainda falta uma liderança digital plena que motive a todos. Há falas que negam ou relativizam a existência desse perfil. O Entrevistado 1 afirma que não existe alguém assim. O Entrevistado 5 indica facilitadores, mas não alguém que inspire/motive. O Entrevistado 8 reconhece inspiração pontual quando colegas trazem novidade, mas tem dúvida sobre serem líderes digitais e sobre si mesmo. O Entrevistado 12 descreve uma adoção “por inevitabilidade”: “tem que trabalhar com aquilo… só tem esse caminho”. O Entrevistado 14 cita habilidade humana de convencimento, mas afirma que a pessoa não é líder digital e relativiza o rótulo como “palavra muito forte”. Há fronteira conceitual vivida pelos gestores: nem todo facilitador é reconhecido como líder digital; inspiração pode ser substituída por coerção pragmática; e existe incerteza identitária sobre o rótulo.

5.1.3 Colaboração e Adaptabilidade frente às Mudanças

A colaboração e a adaptabilidade são tratadas como competências coletivas, muitas vezes moldadas pela cultura organizacional. A resistência à mudança é um fenômeno natural, mas que é mitigado por estratégias de liderança que envolvem a equipe no processo de decisão e experimentação. O Entrevistado 6 enfatiza o investimento em cultura para gerar adaptabilidade: "A gente tem um time facilmente adaptável dentro do nosso contexto... para isso, como eu falei, a gente teve que investir em cultura organizacional... Não adianta só impor alguma coisa". O Entrevistado 9 corrobora essa visão ao descrever o processo de decisão colegiada: "A gente envolve a liderança para que ela tendo esse conhecimento da importância da ferramenta... a gente faz sempre de forma colegiada, até para todo mundo estar na mesma página”. (Entrevistado 9)

A análise também aponta para a importância da "habilidade humana" na mediação de conflitos gerados pela tecnologia. O Entrevistado 14 destaca a figura de coordenadora de processos: "Ela é a pessoa que tem uma boa habilidade humana, ela vai e convence. Eu não sei o que ela faz, mas dá certo". Isso sugere que a liderança digital eficaz requer um equilíbrio entre o conhecimento técnico e a sensibilidade interpessoal. A adaptabilidade parece ser influenciada pelo nicho de mercado. O Entrevistado 18, que atende o mercado digital, relata uma facilidade natural: "O time inteiro meio que é um time moderno... todo mundo gosta de tecnologia... Então a gente não tem essa resistência que muitos escritórios têm". Esse achado sugere que quando o escritório já atua em um nicho digital, a equipe tende a estar mais acostumada com tecnologia. Isso diminui a resistência a novas ferramentas e mudanças, fazendo com que a adaptação ocorra de forma mais natural, sem exigir grandes esforços de convencimento ou gestão da mudança.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Comunicação eficaz	Comunica mudanças traduzindo benefícios práticos e criando clareza.	E1, E3, E15, E16, E17	"Sempre que existe alguma novidade... eu me reúno com a equipe e busco mostrar o que isso vai facilitar no dia a dia." (E1)
Comunicação eficaz	A liderança (sócios/diretores) atua como principal canal de comunicação e engajamento tecnológico.	E1, E2, E5, E6, E7, E13, E15,E17, E19	"Esse time é liderado por um dos nossos diretores, o que garante alinhamento estratégico, clareza de prioridades e engajamento real da equipe como um todo. "(E17)
Comunicação eficaz	Comunicação como um ponto de vulnerabilidade.	E4, E5, E10	"Meu gerente, ele não consegue engajar a equipe, engraçado isso. Então não, respondendo não. Vou melhorar isso. "(E10)
Liderança Inspiradora	A inspiração provém do exemplo de líderes técnicos ou de TI que servem como referência de inovação.	E3, E15, E17	"O time de TI... se tornou uma grande referência interna de inovação... inspiram o restante da equipe." (E17); "Ele é um exemplo... quando a gente tem alguma coisa nova, ele engaja muito." (E15)
Liderança inspiradora	Influência existe, mas não é reconhecida como liderança digital; inspiração por obrigação.	E1, E5, E8, E12, E14	"não existe"(E1);"não tem ninguém"(E5);"tenho dúvida"(E8); "só tem esse caminho"(E12); "não é líder digital."(E14)
Colaboração e Adaptabilidade	A adaptabilidade é fruto de uma cultura organizacional forte e de processos de decisão colegiados.	E6, E9, E13, E18	"A gente tem um time facilmente adaptável... tivemos que investir em cultura organizacional." (E6); "A gente faz sempre de forma colegiada, até para todo mundo estar na mesma página." (E9)
Colaboração e Adaptabilidade	Uso de habilidades humanas e mediação para vencer a resistência natural às mudanças operacionais.	E7, E14, E15	"Toda e qualquer mudança... gera resistência... Ela é a pessoa que tem uma boa habilidade humana, ela vai e convence." (E14); "Eu nunca fecho contrato... maior do que 3 meses... é o tempo de adaptação da minha equipe." (E7)

Figura 20. Evidências empíricas das soft skills de liderança digital identificadas nas entrevistas

5.2 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Competências estratégicas configuram-se como uma subcategoria da liderança digital e referem-se ao conjunto de conhecimentos e capacidades relacionadas ao direcionamento estratégico, à tomada de decisão e à articulação de ações no contexto da transformação digital. A seguir, são apresentadas as subseções identificadas a partir da análise dos dados.

5.2.1 Visão Digital e Pensamento Visionário

Para muitos entrevistados, a responsabilidade de "olhar as tecnologias" e antecipar tendências é inerente ao papel de dono ou diretor, sendo um fator crítico para o crescimento do negócio. O Entrevistado 3 e o Entrevistado 18 exemplificam essa postura de protagonismo e proatividade na busca por referências, inclusive fora do nicho contábil: “Sim, como eu disse, esse é o meu papel e deve ser o papel de pelo menos um dos donos em qualquer organização. Os negócios só crescem e o atendimento só melhora se o dono estiver focado nas tendências tecnológicas” (Entrevistado 3).

> No meu ponto de vista, quem tem a melhor capacidade sou eu. Como eu estou à frente, sempre estudando bastante sobre isso, eu também fico atento a outros mercados. Então, muitas coisas que eu trago dentro do escritório, a gente viu em outros nichos, outros segmentos e trouxe para nossa realidade (Entrevistado 18).

O Entrevistado 17 reforça essa ideia ao descrever um diretor que se destaca por conseguir "enxergar tendências antes que elas virem padrão no mercado", caracterizando a essência do pensamento visionário. Apesar da importância reconhecida, a visão digital nem sempre se traduz em liderança efetiva. O Entrevistado 10 revela um descompasso comum, onde a capacidade de enxergar tendências não é acompanhada pelo conhecimento prático para implementá-las, exigindo a dependência de outros colaboradores: “Eu acho que eu consigo enxergar as tendências, mas eu não tenho conhecimento, então uma das diretoras que sou eu, mas eu não sou a líder digital. [...] eu não consigo colocar na prática, eu chego, vejo, escuto, e daí eu tento passar o que a gente precisa” (Entrevistado 10).

O trecho evidencia um descompasso entre visão digital e capacidade de execução, indicando que a identificação de tendências, por si só, não garante uma liderança digital efetiva. Embora o Entrevistado 10 reconheça sua aptidão para perceber movimentos do mercado, a ausência de conhecimento técnico limita a materialização dessas ideias.

Essa lacuna resulta na dependência de outros colaboradores para a implementação, deslocando o papel do líder para uma função de mediação e comunicação, e não de condução direta da transformação digital. O que sugere que a eficácia da liderança digital requer a articulação entre visão estratégica e domínio prático, sob pena de a inovação permanecer apenas no nível discursivo.

5.2.2 Inovação

A Inovação é manifestada pela busca ativa e implementação de novas ferramentas, processos e soluções tecnológicas. Nos relatos, a inovação é frequentemente associada à melhoria da produtividade e à busca por diferenciação no mercado. Essa competência é particularmente evidente em escritórios com divisão de áreas ou serviços, nos quais cada líder assume a inovação dentro de seu domínio.

O Entrevistado 6 descreve um modelo estruturado de inovação, com participação em eventos, testes de ferramentas, comitês e "pílulas de inovação": "Eu estou sempre buscando ferramentas que facilitem o processamento das operações… a gente consegue estar sempre à frente nesse sentido" (Entrevistado 6). Relatos semelhantes aparecem nos Entrevistados 4, 11, 15 e 17, que destacam coordenadores, gerentes ou sócios como agentes ativos na introdução de novas soluções tecnológicas: *"*Ela sempre está buscando ferramentas para o setor dela" (Entrevistado 4); "Trouxeram várias ideias, algumas a gente já implantou" (Entrevistado 11).

A inovação, nesses casos, é menos centralizada na figura de um "líder digital único" e mais distribuída entre diferentes atores organizacionais, indicando uma liderança digital de caráter coletivo e funcional. O Entrevistado 13 e o Entrevistado 19 destacam que a inovação é um esforço de "várias mãos," onde coordenadores e até mesmo o time de TI contribuem ativamente, embora o TI não esteja sempre focado no mercado contábil: "Às vezes a gente vai em uma feira, vamos supor, tem um coordenador que ele vai em uma feira e nessa feira a gente viu um software lá que melhora alguma área nossa [...] e essa pessoa naquele momento traz para gente" (Entrevistado 13).

Esses achados reforçam que a liderança digital, nesse contexto, se materializa menos na autoridade individual e mais na capacidade organizacional de articular conhecimentos dispersos, promovendo a circulação de ideias e a apropriação coletiva de inovações tecnológicas alinhadas às necessidades operacionais do escritório.

5.2.3 Assunção de Risco

A decisão de assumir o risco de investimento em novas tecnologias é, em muitos casos, centralizada em comitês de liderança, especialmente devido ao impacto financeiro. O Entrevistado 9 deixa claro que a parte de investimento é um ponto de inflexão que exige a deliberação do comitê:

> A gente se reúne uma vez por mês e muitas decisões ficam para essa reunião, principalmente quando envolvem investimento. Então não é uma pessoa específica que decide sozinha. Essas definições, como contratações, a gente costuma deixar para essa reunião mensal de liderança (Entrevistado 9).

O Entrevistado 7 também indica um processo de decisão conjunta sobre a "aplicação ou não" de uma nova tecnologia, sugerindo que a assunção de risco é um ato de governança compartilhada: "A gente trás junto para conversar e a gente decide junto a aplicação ou não" (Entrevistado 7). A assunção de risco também se manifesta na percepção de que a inação é o maior risco. O Entrevistado 16 articula que a falta de uma "inclinação digital" por parte dos sócios resultará em ficar "para trás no mercado," especialmente devido à dificuldade de mão de obra: “Eu vejo que isso é essencial, os sócios serem esse líder, porque cada vez mais se tem a dificuldade de mão de obra. Então, se a gente não tiver essa inclinação digital, a gente fica para trás no mercado” (Entrevistado 16).

O relato do Entrevistado 16 evidencia que a liderança digital, nesse contexto, não é percebida como um diferencial opcional, mas como uma condição estratégica para a sustentabilidade do negócio. A ausência de uma “inclinação digital” por parte dos sócios tende a comprometer a competitividade do escritório, especialmente em um cenário marcado pela escassez de mão de obra qualificada. A tecnologia surge, assim, não apenas como um instrumento de eficiência operacional, mas como uma resposta estrutural às limitações do mercado de trabalho, permitindo ganhos de produtividade, automação de rotinas e maior capacidade de absorção das demandas crescentes.

5.2.4 Gestão de Mudanças

Uma tendência identificada nos discursos é a criação de cargos específicos para mediar a tecnologia e a operação contábil, sinalizando uma profissionalização da gestão de mudanças digital. Os discursos indicam uma tendência de profissionalização da gestão de mudanças digitais nos escritórios contábeis, materializada na criação de papéis organizacionais específicos para mediar a relação entre tecnologia e operação. Esse movimento sinaliza a transição de uma adoção tecnológica informal para arranjos mais estruturados de governança da transformação digital.

O relato do Entrevistado 16 evidencia a formalização de um papel intermediário, ao realocar um colaborador da operação para a função de gestor de processos com foco em tecnologia, responsável por avaliar e validar as iniciativas digitais antes de sua implantação:

“toda a tecnologia que vai ser implantada […] passa pelo crivo dele” (Entrevistado 16). O que sugere a institucionalização de mecanismos de controle e alinhamento entre tecnologia, processos e práticas contábeis. Em um estágio mais avançado, o Entrevistado 11 descreve a criação de um setor de tecnologia que evolui para uma unidade de negócio própria, indicando que a liderança digital ultrapassa o suporte operacional e assume caráter estratégico: “esse setor se transformou em um CNPJ” (Entrevistado 11).

Em alguns casos, a liderança digital se materializa na figura de um diretor que desempenha papel ativo na análise, implantação e acompanhamento das inovações digitais, articulando domínio técnico e capacidade de gestão de mudança organizacional.

Conforme relatado:

> Contamos com um dos nossos diretores que assumiu esse papel de forma muito estratégica dentro da operação […]. Essa pessoa atua diretamente na análise, implantação e acompanhamento das inovações digitais, e tem um domínio técnico sólido, aliado a uma excelente capacidade de gestão de mudanças (Entrevistado 17).

Esse achado sugere que a efetividade da liderança digital está associada não apenas ao conhecimento tecnológico, mas à capacidade de traduzir a inovação em práticas organizacionais, coordenando pessoas, processos e rotinas. Assim, a gestão da mudança emerge como uma competência central da liderança digital, sobretudo em contextos de transformação contínua.

5.2.5 Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico é evidente na forma como os líderes digitais direcionam a tecnologia para suportar a diversificação de serviços. O Entrevistado 6 ilustra como a liderança digital é exercida por sócios que gerem diferentes soluções (BPO financeiro, Controladoria), buscando ferramentas que facilitem o processamento das operações específicas de cada área: “A gente divide esses setores entre os sócios, então, eu diria que, por exemplo, eu sou o gestor da área de BPO financeiro. [...] Eu estou sempre buscando ferramentas que facilitem o processamento das operações do BPO financeiro” (Entrevistado 6).

O pensamento estratégico digital não se manifesta apenas na adoção de tecnologia, mas na capacidade de decidir quando, como e se digitalizar, considerando contexto, mercado e estrutura interna. O pensamento estratégico também se manifesta na escolha de quais públicos a tecnologia deve servir.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Visão Digital / Pensamento Visionário	A capacidade de antecipar tendências é vista como responsabilidade primária dos sócios/diretores, sendo um fator de crescimento.	E2, E3, E5, E6, E17, E18	"Os negócios só crescem [...] se o dono tiver focado em tendências tecnológicas." (E3); "Ele estuda, testa e propõe soluções com visão de futuro." (E17)
Inovação	A busca por novas ferramentas e soluções é um esforço ativo e descentralizado, impulsionado por eventos e networking, visando a produtividade.	E4, E6, E8, E11, E13, E15, E17, E19	"Eu estou sempre buscando ferramentas que facilitem o processamento das operações[…] a gente consegue estar sempre à frente nesse sentido."(E6)
Assunção de Risco	O risco de investimento em tecnologia é gerido por um processo de decisão em conjunto, e a inação é percebida como o maior risco estratégico.	E7, E9, E16	"A gente decide junto a aplicação ou não." (E7); "Se a gente não tiver essa inclinação digital, a gente fica para trás no mercado." (E16)
Gestão de Mudanças	Criação de estruturas formais ou cargos específicos (TI/Processos) para gerir a transformação.	E11, E13, E16,E17, E19	"Tirou ele da operação e colocou ele como um gestor de processos com foco nas tecnologias." (E16)
Pensamento Estratégico	A tecnologia é direcionada para suportar a diversificação de serviços.	E2,E6, E12	"Eu estou sempre buscando ferramentas que facilitem o processamento das operações do BPO financeiro." (E6)

Figura 21. Evidências empíricas das competências estratégicas de liderança digital identificadas nas entrevistas

5.3 HABILIDADES TÉCNICAS

Habilidades técnicas configuram-se como uma subcategoria da liderança digital e referem-se ao conjunto de conhecimentos e competências relacionadas ao uso, compreensão e aplicação de tecnologias no contexto organizacional. A seguir, são apresentadas as subseções identificadas a partir da análise dos dados.

5.3.1 Alfabetização Digital e Conhecimento Digital

A alfabetização digital na liderança contábil não se restringe ao domínio técnico de programação, mas manifesta-se como uma capacidade estratégica de conectar ferramentas tecnológicas aos objetivos de negócio. Os dados revelam diferentes perfis de liderança, desde o "entusiasta autodidata" até estruturas com setores dedicados de TI. Observa-se que a liderança digital em escritórios contábeis é predominantemente exercida por indivíduos com formação em Ciências Contábeis que desenvolveram uma "camada" de conhecimento tecnológico por meio da prática. Esta hibridização é vista como essencial para o alinhamento estratégico. O Entrevistado 2 ilustra essa transição ao destacar que, embora sua carga seja da contabilidade, a "vivência" em uma contabilidade online permitiu o domínio conceitual necessário para priorizar objetivos de produto: “Não tenho formação na tecnologia[...] mas a gente tem esse

conhecimento aqui pela vivência... conheço o conceito e entendo muito bem pra gente priorizar e conseguir colocar os nossos objetivos a nível de produto" (Entrevistado 2).

Interpreta-se que este "conhecimento conceitual" é o que permite ao líder não ser refém da tecnologia, mas seu arquiteto. O Entrevistado 3 reforça essa visão ao defender um domínio "generalista e aplicável", capaz de integrar hardware, software e IA aos objetivos estratégicos: "O domínio em tecnologia deve ser generalista e aplicável, ou seja, entender de hardware, softwares, integração de dados, apis, inteligência artificial[...] é fundamental para direcionar soluções para os objetivos estratégicos" (Entrevistado 3).

Há líderes com domínio técnico mais acentuado, muitas vezes oriundos de experiências prévias ou interesse pessoal profundo, como o Entrevistado 18, que afirma: "Eu considero [meu domínio] bem alto, como eu estou 10 anos no mercado e antes de entrar no escritório de contabilidade, eu já trabalhava com o digital [...] vendas de produtos, sistemas, ferramentas" (Entrevistado 18).

Um ponto de aprofundamento importante é a percepção de que o conhecimento digital é um "alvo móvel". Muitos líderes admitem não possuir formação técnica formal em tecnologia, mas compensam essa lacuna com uma postura proativa de "curiosidade investigativa". Interpreta-se que, no setor contábil, a velocidade das inovações exige um perfil de liderança que "fuça" e aprende na prática. O Entrevistado 9 reforça que a facilidade de aprendizado é mais valiosa que o conhecimento prévio acumulado: "Hoje em dia não é só tu ter um conhecimento, é tu ter essa facilidade... tu não sabes, tu vai lá, fuça, começa a ler o manual e já vai implementar" (Entrevistado 9).

Essa fala sugere que, na liderança digital contábil, a capacidade de aprender a aprender (metacognição) é mais valorizada do que o domínio técnico estático. O Entrevistado 4 corrobora essa ideia ao descrever o sócio responsável pela tecnologia: "Em relação ao domínio de programação, acredito que ele não tenha... porém ele tem muito essa proatividade de buscar sistemas e automações" (Entrevistado 4). De forma semelhante, o Entrevistado 8 menciona que o domínio de seus líderes vem da curiosidade: "Eles têm um bom domínio, mas muito de curiosidade, de ir atrás, de participar de eventos, cursos... estão sempre envolvidos pela curiosidade e também pelo perfil, de serem mais jovens" (Entrevistado 8).

A análise revela uma tensão latente: a velocidade da evolução tecnológica supera a capacidade de absorção das organizações, especialmente as de pequeno porte. O Entrevistado 5 oferece uma reflexão crítica sobre essa disparidade: "O grande desafio... é você conseguir

fazer adoção dessas tecnologias, porque a tecnologia, ela tem uma velocidade muito acima da capacidade de absorção do que se tem no mercado" (Entrevistado 5).

Esta fala permite inferir que a liderança digital também envolve a gestão da ansiedade tecnológica e a filtragem do que é realmente aplicável em um mercado pulverizado e, muitas vezes, carente de estrutura para implementações complexas.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alfabetização/Conhecimento Digital	A alfabetização digital na liderança contábil não se restringe ao domínio técnico de programação, mas como uma capacidade estratégica de conectar ferramentas tecnológicas aos objetivos de negócio.	E2, E3, E5, E6, E12, E15, E17	"O domínio em tecnologia deve ser generalista e aplicável... fundamental para direcionar soluções para os objetivos estratégicos." (E3)
Alfabetização/Conhecimento Digital	Proatividade, curiosidade e "fuçar" como forma de aprendizado contínuo.	E4, E8, E9, E16	"Então eu vejo que ele tem muito interesse[..], ele tem muito essa inclinação, tem muito essa capacidade, mas ele não é o profissional exclusivo da área[...]." (E16)
Alfabetização/Conhecimento Digital	Domínio técnico avançado decorrente de experiência tecnologia/digital.	E7, E11, E13, E18, E19	"Eu considero [meu domínio] bem alto... antes de entrar no escritório de contabilidade, eu já trabalhava com o digital." (E18)

Figura 22. Evidências empíricas das habilidades técnicas de liderança digital identificadas nas entrevistas

5.4 LIDERANÇA DIGITAL EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

Esta seção apresenta os resultados da análise empírica sobre a liderança digital em escritórios de contabilidade, a partir das entrevistas realizadas com os gestores participantes da pesquisa.

5.4.1 Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz, no campo das interações organizacionais, refere-se à capacidade da liderança de transmitir com clareza as estratégias digitais e de promover uma compreensão coletiva acerca dos objetivos da transformação digital (Abbu et al., 2022; Hanandeh et al., 2023; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Türk, 2023; Yusuf et al., 2023). Essa perspectiva teórica relaciona-se com a prática observada neste estudo, uma vez que os entrevistados descrevem a comunicação sobre tecnologia como uma ação voltada a traduzir o impacto das mudanças digitais para a prática cotidiana. Observa-se que a clareza na comunicação do propósito e dos benefícios da tecnologia contribui para o engajamento da equipe e para o sucesso da implementação, evitando que a inovação seja percebida como uma imposição técnica. Portanto a liderança em escritórios de contabilidade assume esse papel de tradutora dos benefícios tecnológicos para a operação diária.

Porém, a comunicação apareceu em alguns relatos como falha ou até mesmo inexistente, algo a se melhorar, principalmente quanto a engajar a equipe em discussões sobre mudanças tecnológicas ou uso de novas ferramentas digitais. Foi mencionado uma certa dificuldade de comunicação devido a dinâmica do dia a dia que consome demais nos escritórios de contabilidade, parar as equipes e conseguir fazer essa comunicação fluir tem sido um grande desafio encontrado. A dificuldade mencionada está fortemente associada à dinâmica operacional intensa dos escritórios contábeis, marcada por prazos legais rígidos, alta demanda rotineira e foco constante na execução.

Esse cenário evidencia um desafio central da liderança digital em escritórios de contabilidade: criar espaços de comunicação e reflexão em organizações cujo tempo é fortemente capturado pelas atividades operacionais. A dificuldade de "parar as equipes" revela que, mesmo quando há intenção de comunicar e engajar, a falta de estruturas formais ou rituais organizacionais voltados à discussão tecnológica limita a fluidez da comunicação.

Embora a literatura traga o líder digital com a habilidade de comunicação para facilitar as interações organizacionais, ela não define quem é essa figura que ocupa o lugar líder digital dentro da organização para comunicar as mudanças tecnológicas e uso de novas ferramentas. Logo foram identificados nessa pesquisa que esse papel dentro das organizações prestadores de serviços contábeis é centralizada na figura do sócio ou diretor que realizam essa comunicação para a equipe, ou seja, a recorrência da figura do sócio ou diretor como principal emissor das mensagens sinaliza que a legitimidade das transformações digitais ainda está muito associada à autoridade formal, o que reforça a importância do papel hierárquico para gerar alinhamento e reduzir resistências.

A comunicação também aparece como "ponte" entre decisão e operação, um fluxo que passa por diretores, coordenadores e supervisores. Isso indica que mesmo em um ambiente tradicionalmente centralizado, os escritórios de contabilidade vêm estruturando arranjos intermediários de liderança, como coordenadores, supervisores ou gestores de processos. Esses profissionais atuam como elos entre a liderança estratégica e a operação, assumindo a responsabilidade de "donos de projeto" e garantindo que as novas ferramentas tecnológicas sejam corretamente compreendidas e aplicadas nos diferentes departamentos.

5.4.2 Liderança Inspiradora

A liderança inspiradora no contexto da transformação digital refere-se à capacidade de motivar, influenciar positivamente e engajar equipes ao longo da jornada de adoção de

tecnologias digitais, estimulando uma postura aberta à mudança e à inovação (Abbu et al., 2022; Hung et al., 2023; Magesa et al., 2022; Türk, 2023). No âmbito dos escritórios de contabilidade, essa liderança manifesta-se pela habilidade dos líderes em conduzir a equipe a perceber a tecnologia como uma aliada estratégica, e não como uma ameaça às rotinas profissionais. Essa inspiração emerge, sobretudo, do exemplo prático e da visão estratégica compartilhada, que contribuem para reduzir resistências e fortalecer o engajamento dos colaboradores.

Embora os dados também revelem uma dicotomia, enquanto alguns líderes inspiram pela visão e pela construção de um futuro desejado, outros utilizam o pragmatismo da necessidade como principal motor da mudança digital. Entretanto a literatura aponta que, em mercados emergentes, a promoção de uma liderança inspiradora constitui um fator relevante para aumentar a eficácia da transformação digital, especialmente no apoio à tomada de decisões contábeis e no aprimoramento do desempenho organizacional (Hung et al., 2023), o que se alinha às práticas observadas no contexto analisado.

Observou-se, ainda, uma ambiguidade estrutural na compreensão e no reconhecimento da liderança digital dentro das organizações contábeis analisadas. A presença de "influenciadores" ou "facilitadores" internos aponta para a existência de micropráticas de liderança que emergem fora das estruturas formais de poder, mas que não são plenamente legitimadas como liderança digital pelos próprios gestores. Isso revela que a liderança digital, mais do que uma função exercida, é percebida como um ideal conceitual associado a expectativas elevadas de atuação, especialmente no que se refere à capacidade de inspirar, mobilizar e engajar coletivamente, algo que sentem ainda não estar consolidado.

A adoção tecnológica também pode ocorrer mais por imposição contextual do que por inspiração. A noção de "inevitabilidade", desloca a liderança do campo simbólico-motivacional para o campo da necessidade operacional, indicando um processo de transformação digital reativo, e não visionário. Nessa lógica, o engajamento tende a ser substituído por um pragmatismo coercitivo: "é o que tem que ser feito". Além disso, a relativização do rótulo líder digital, descrito como "palavra muito forte", revela uma incerteza identitária tanto individual quanto organizacional. Os gestores parecem reconhecer comportamentos isolados de influência, convencimento ou iniciativa, mas resistem a nomeá-los como liderança digital, possivelmente por associarem o conceito a um ideal ainda distante da realidade vivida.

5.4.3 Colaboração e Adaptabilidade

A colaboração e a adaptabilidade nas empresas de serviços contábeis emergem como competências de natureza coletiva, fortemente moldadas pela cultura organizacional. Os relatos indicam que a superação da resistência à mudança, fenômeno recorrente nesses contextos, está menos associada à imposição de novas práticas e mais à capacidade da liderança de criar um ambiente culturalmente favorável à adaptação. A literatura sustenta que a adaptabilidade reflete a habilidade organizacional de ajustar-se rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado, promovendo uma mentalidade ágil e responsiva frente aos desafios da transformação digital (Albannai et al., 2024; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024).

Os resultados evidenciam que a decisão colegiada atua como um importante mecanismo de alinhamento estratégico e simbólico, ao ampliar a compreensão compartilhada sobre a relevância das ferramentas digitais. Ao envolver a liderança de forma coletiva, o processo decisório contribui para a redução de assimetrias de informação, fortalece o senso de pertencimento e favorece a percepção da mudança como um projeto comum, e não como uma iniciativa imposta. Esse movimento tende a ampliar o engajamento e a coesão organizacional. Em consonância, a literatura conceitua a colaboração e o trabalho em equipe como a capacidade de fomentar ambientes colaborativos, estimulando a atuação conjunta de equipes multidisciplinares em projetos digitais e processos de co-criação (Gledson et al., 2024; Hanandeh et al., 2023; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2025; Mollah et al., 2024; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024).

As evidências também indicam que a transformação digital não se sustenta exclusivamente em competências técnicas, mas depende, de forma decisiva, de habilidades humanas capazes de traduzir a tecnologia para o cotidiano organizacional. A aceitação das mudanças tecnológicas ocorre menos por imposições racionais e mais pela capacidade de mediação, persuasão e construção de confiança exercida por aqueles que ocupam posições de liderança. Nesse sentido, a liderança digital configura-se como um fenômeno essencialmente relacional, no qual a sensibilidade interpessoal desempenha papel central na redução de resistências, no alinhamento de expectativas e na viabilização da adoção efetiva das inovações.

A adaptabilidade organizacional não se manifesta de forma homogênea, sendo fortemente condicionada pelo contexto de atuação dos escritórios. Em nichos naturalmente mais expostos à tecnologia, a abertura à inovação tende a ser incorporada como um traço cultural, reduzindo resistências e facilitando os processos de mudança. Nesses ambientes, a

adaptação ocorre de maneira mais orgânica, uma vez que a afinidade prévia das equipes com recursos digitais minimiza rupturas e conflitos. Em contraste, os achados sugerem, ainda que de forma implícita, que escritórios inseridos em mercados mais tradicionais enfrentam desafios adaptativos mais significativos, reforçando a compreensão de que a transformação digital é influenciada pelas características do ambiente competitivo e pelo perfil dos clientes atendidos.

5.4.4 Visão

Em um cenário digital, marcado pela ênfase na mudança futura, a capacidade de liderança mais crítica em uma organização digital é a construção de uma visão transformadora capaz de fornecer direção. Essa visão envolve a capacidade de antecipar mercados e tendências, tomar decisões de negócios inteligentes e resolver problemas complexos em contextos turbulentos (Tigre et al., 2024). Nos escritórios analisados, a liderança digital surgi como expressão do pensamento visionário, ao destacar a capacidade do diretor de identificar tendências antes de sua consolidação no mercado. Essa habilidade sugere não apenas sensibilidade às inovações emergentes, mas também uma leitura estratégica do ambiente competitivo, na qual o líder atua de forma antecipatória, e não reativa.

Ao “enxergar tendências antes que elas virem padrão”, o diretor assume um papel de criador de sentido, filtrando sinais ainda difusos do mercado e convertendo-os em direcionamentos estratégicos para o escritório. Essa postura reforça a centralidade da visão individual na condução da transformação digital e contribui para posicionar a organização à frente de seus concorrentes. Essa capacidade dos líderes de identificar e aproveitar oportunidades para desenvolver seus negócios e aumentar seu valor por meio do uso da tecnologia digital empresarial é destacada por Lin (2025).

Percebeu-se que a atenção às tecnologias está diretamente associada ao crescimento do negócio e à melhoria do atendimento, o que legitima o protagonismo do líder como principal agente de mudança. Embora a literatura não especifique quem é esse líder nos escritórios de contabilidade, notou-se uma centralização da liderança digital na figura do dono ou diretor, reforçando a compreensão de que a antecipação de tendências tecnológicas é percebida menos como uma competência distribuída e mais como uma atribuição inerente à posição hierárquica.

Por outro lado, surgiu um descompasso entre visão digital e capacidade de execução, indicando que a identificação de tendências, por si só, não garante uma liderança digital efetiva. Esse descompasso aponta para uma distinção relevante entre pensamento visionário e capacidade de execução, sugerindo que a liderança digital exige não apenas sensibilidade

estratégica, mas também domínio mínimo dos processos e das tecnologias envolvidas. A dependência de outros colaboradores para transformar a visão em ação reforça uma configuração mais fragmentada da liderança, na qual o direcionamento parte da alta gestão, mas a operacionalização recai sobre especialistas ou gestores intermediários.

5.4.5 Inovação

A inovação diz respeito à capacidade de promover soluções criativas, incentivar a experimentação e implementar inovações digitais nos processos, produtos ou modelos de negócio (Hung et al., 2023; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Ongena et al., 2024; Raja et al., 2024; Türk, 2023). A inovação é compreendida nos escritórios de contabilidade como um meio para ampliar a produtividade e gerar diferenciação competitiva, assumindo um caráter pragmático e orientado a resultados. Essa percepção se manifesta com maior clareza em escritórios que apresentam estruturação interna por áreas ou serviços, nos quais a responsabilidade pela inovação é descentralizada e atribuída a líderes específicos dentro de seus respectivos domínios de atuação.

Os coordenadores, gerentes e sócios atuam como agentes catalisadores da inovação, promovendo a busca ativa por soluções tecnológicas alinhadas às necessidades de suas áreas. Tal dinâmica evidencia um movimento de liderança distribuída, no qual a inovação deixa de ser exclusiva da alta direção e passa a emergir de diferentes níveis da estrutura organizacional. Essa configuração tende a favorecer maior agilidade e aderência das inovações à realidade operacional. Contudo, também pressupõe a existência de mecanismos de coordenação e alinhamento estratégico, para evitar iniciativas isoladas e garantir que os esforços inovadores contribuam de forma coerente para os objetivos globais da organização.

Observa-se a presença de práticas estruturadas de inovação, como a busca contínua por novas ferramentas, a participação em eventos, a realização de testes e a criação de espaços formais para discussão e disseminação de ideias, como comitês e “pílulas de inovação”. Essas iniciativas indicam um esforço de institucionalização da inovação, permitindo que o escritório se mantenha atualizado e competitivo em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas.

Os resultados sugerem que a inovação, nesses contextos, assume um caráter coletivo e funcional, deslocando a liderança digital de uma lógica centrada em um único indivíduo para uma dinâmica mais distribuída entre diferentes atores organizacionais. Essa configuração indica que a capacidade de inovar não está necessariamente vinculada à existência de um “líder digital

único", mas à forma como a organização cria espaços e rotinas que permitem a circulação de ideias e a participação ativa de múltiplos agentes.

A ideia de inovação surgi como um esforço de "várias mãos" evidencia uma dinâmica colaborativa, na qual o contato direto com eventos, feiras e ambientes externos amplia o repertório informacional da organização. Ao trazerem soluções observadas nesses espaços, os atores intermediários contribuem para a renovação dos processos e serviços, reforçando a noção de que a inovação pode surgir a partir de diferentes pontos da estrutura, e não apenas da alta gestão.

Ao mesmo tempo, a participação do time de TI, ainda que nem sempre especializada no mercado contábil, reforça a complementaridade entre visão de negócio e conhecimento técnico. Enquanto alguns oferecem a leitura do negócio e das necessidades operacionais, outros aportam o conhecimento técnico necessário para avaliar e viabilizar as soluções. Essa articulação reforça a liderança digital como um fenômeno relacional, sustentado pela cooperação entre funções e pela capacidade de integrar diferentes saberes em prol da transformação digital.

5.4.6 Assunção de Risco

A assunção de riscos completa o perfil do líder digital, refletindo sua capacidade de assumir riscos calculados, incentivar a experimentação e lidar com as incertezas do ambiente digital (Hung et al., 2023; Magesa & Jonathan, 2022; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024). Os resultados evidenciam que a assunção de risco em investimentos tecnológicos nos escritórios de contabilidade tende a ser tratada de forma coletiva, especialmente em função de seus impactos financeiros. A centralização dessas decisões em comitês de liderança indica uma lógica de governança compartilhada, na qual a responsabilidade é diluída e as escolhas são legitimadas por deliberação conjunta.

Essa dinâmica sugere que, embora a liderança digital possa ser distribuída na identificação de oportunidades, a decisão final de investimento permanece ancorada em instâncias formais de poder, funcionando como um mecanismo de controle e redução de incertezas no processo de transformação digital.

A assunção de risco é ressignificada, deixando de estar associada apenas ao investimento em novas tecnologias e passando a incluir a própria inação como o maior risco estratégico. A ausência de uma inclinação digital por parte dos sócios é percebida como fator que compromete a competitividade do escritório no médio e longo prazo. Essa percepção é reforçada pelo contexto de escassez de mão de obra mencionada, no qual a digitalização surge

não apenas como oportunidade de inovação, mas como condição para a sustentabilidade do negócio. Assim, a liderança digital é entendida como uma resposta necessária às pressões do mercado, em que não avançar tecnologicamente implica perda de relevância e atraso competitivo.

5.4.7 Gestão de Mudanças

Os resultados apontam uma tendência de profissionalização da gestão de mudanças digitais nos escritórios contábeis, evidenciada pela criação de papéis organizacionais específicos para mediar a relação entre tecnologia e operação. Esse movimento indica a transição de uma adoção tecnológica informal para arranjos mais estruturados de governança da transformação digital. A realocação de colaboradores para funções voltadas à gestão de processos e tecnologia sinaliza a institucionalização de mecanismos de controle e alinhamento, nos quais as iniciativas digitais passam a ser avaliadas antes da implementação.

Em estágios mais avançados, a evolução de setores de tecnologia para unidades de negócio próprias revela que a liderança digital deixa de ter apenas caráter operacional e passa a assumir uma dimensão estratégica, reforçando a centralidade da tecnologia na proposição de valor do escritório. A gestão de mudanças abrange a competência de planejar, implementar e conduzir transições organizacionais e culturais decorrentes da digitalização (Gledson et al., 2024; Ongena et al., 2024; Qiao et al., 2024; Yusuf et al., 2023; Tigre et al.,2025)

Em alguns casos, a liderança digital se materializa na figura de um diretor que desempenha papel ativo na análise, implantação e acompanhamento das inovações digitais, articulando domínio técnico e capacidade de gestão de mudança organizacional. A articulação entre conhecimento tecnológico e gestão de mudanças contribui para reduzir resistências internas e alinhar as inovações às rotinas operacionais, reforçando a liderança digital como um fator-chave para a efetividade da transformação digital nos escritórios contábeis.

5.4.8 Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico refere-se à competência de alinhar tecnologia e estratégia organizacional, compreendendo os impactos e oportunidades da transformação digital (Gledson et al.; Hanandeh et al., 2023; Khurniawan & Supriadi, 2024; Mollah et al., 2024; Qiao et al., 2024; Raja et al., 2024). O pensamento estratégico se manifesta nos escritórios de contabilidade na forma como a tecnologia é direcionada para sustentar a diversificação de serviços. A

liderança digital aparece associada à gestão por áreas, na qual os sócios assumem responsabilidade direta por soluções específicas e orientam a adoção tecnológica conforme as demandas de cada serviço.

Essa lógica indica que a tecnologia é tratada como um instrumento estratégico, alinhado às demandas específicas de cada área, e não como uma solução padronizada aplicada indistintamente a todo o escritório. Ao alinhar ferramentas digitais às necessidades de cada área, a liderança digital contribui para maior especialização, ganho de produtividade e fortalecimento da proposta de valor dos serviços oferecidos.

5.4.9 Alfabetização Digital e Conhecimento Digital

A alfabetização digital ou conhecimento digital, que corresponde à capacidade do líder de compreender e utilizar tecnologias digitais de forma eficaz (Abbu et al., 2022; Gledson et al., 2024; Khurniawan & Supriadi, 2024; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Mollah et al., 2024; Qiao et al., 2024; Zahra & Wirawan, 2024). Os resultados indicam que a alfabetização digital, no contexto da liderança contábil, é compreendida de forma ampliada e não restrita ao domínio técnico de programação ou desenvolvimento de sistemas. Nos relatos, a competência digital do líder manifesta-se principalmente na capacidade de articular o uso de ferramentas tecnológicas com objetivos estratégicos do negócio, orientando prioridades, investimentos e decisões relacionadas a produtos e processos.

Observa-se a presença de diferentes configurações organizacionais quanto à gestão da tecnologia, variando desde escritórios em que a liderança digital é assumida por um perfil mais autodidata até estruturas que contam com setores ou profissionais dedicados de TI. Contudo, independentemente do grau de formalização dessas estruturas, os dados revelam que a liderança digital é predominantemente exercida por profissionais com formação em Ciências Contábeis que, ao longo da prática profissional, desenvolveram conhecimentos tecnológicos suficientes para atuar de forma estratégica.

A literatura trás que líderes com conhecimento digital estão mais bem preparados para enfrentar os constantes desafios empresariais, antecipando e respondendo a novas formas de concorrência, lidando com a complexidade e aproveitando dados e análises para tomar decisões que dependem de uma abordagem prática (Tigre et al.,2025). No contexto estudado, o domínio tecnológico associado à liderança digital nos escritórios contábeis assume, majoritariamente, um caráter generalista e aplicado, voltado à integração de diferentes recursos tecnológicos aos objetivos estratégicos da organização. A ênfase não recai sobre a especialização técnica

profunda, mas sobre a capacidade de compreender, articular e direcionar tecnologias de forma coerente com as demandas do negócio.

Ao mesmo tempo, observa-se a presença de líderes com maior profundidade técnica, geralmente decorrente de experiências profissionais anteriores ou de envolvimento prolongado com o ambiente digital. Esses perfis ampliam a autonomia decisória e a segurança na condução das escolhas tecnológicas, embora tal domínio só se configure como liderança digital quando efetivamente conectado à estratégia organizacional.

O conhecimento digital é dinâmico e em constante transformação, sendo compreendido pelos líderes como um "alvo móvel". A maioria reconhece não possuir formação técnica formal em tecnologia, mas compensa essa limitação por meio de uma postura ativa de busca, experimentação e aprendizado contínuo. Nesse contexto, a curiosidade investigativa emerge como um atributo central da liderança digital no setor contábil.

A análise evidencia que a rapidez das inovações tecnológicas desloca o valor do conhecimento técnico acumulado para a capacidade de aprender continuamente, testar soluções e adaptar-se a novas ferramentas. Assim, a liderança digital é associada menos à expertise técnica estática e mais à disposição para explorar sistemas, automações e novas possibilidades tecnológicas na prática. De modo geral, os achados indicam que a metacognição, ou seja, a habilidade de aprender a aprender, constitui uma competência-chave da liderança digital contábil, sustentando a adaptação contínua e o alinhamento da tecnologia às necessidades estratégicas do negócio.

Os resultados apontam para uma tensão recorrente entre o ritmo acelerado da evolução tecnológica e a limitada capacidade de absorção das organizações contábeis, sobretudo as de pequeno porte. Essa assimetria evidencia que a adoção tecnológica não ocorre de forma linear, sendo condicionada por restrições estruturais, cognitivas e operacionais.

Nesse cenário, a liderança digital assume um papel de mediação, ao exigir a capacidade de filtrar, priorizar e contextualizar as inovações disponíveis, evitando tanto a adoção precipitada quanto a inércia tecnológica. A análise indica que gerir a transformação digital implica também administrar a ansiedade organizacional frente ao excesso de soluções e promessas tecnológicas, direcionando esforços apenas para aquelas efetivamente aplicáveis à realidade e à maturidade do negócio contábil.

Apesar das diferentes definições, características e estruturas atribuídas à liderança digital na literatura, é possível identificar um conjunto de atributos centrais recorrentes, tais como motivação visionária, empoderamento digital, inovação e empreendedorismo,

colaboração intersetorial e adaptação dinâmica (Lin, 2025). Além disso, a literatura aponta dimensões fundamentais da liderança digital, incluindo pensamento estratégico digital, conhecimento digital, gestão da mudança digital e desenvolvimento de talentos digitais (Lin, 2025).

Nesse contexto, a figura 23 apresenta os aspectos identificados na revisão sistemática da literatura, bem como as subcategorias emergentes a partir da análise das entrevistas. Observa-se que todas as categorias estabelecem ao menos uma relação com as práticas adotadas por alguns escritórios de contabilidade analisados. Por outro lado, as subcategorias que não encontram correspondência direta na revisão sistemática da literatura podem estar associadas às especificidades contextuais do setor contábil, às características organizacionais dos escritórios estudados ou ainda a práticas empíricas que emergem da realidade operacional e que não são plenamente capturadas pelos modelos teóricos existentes.

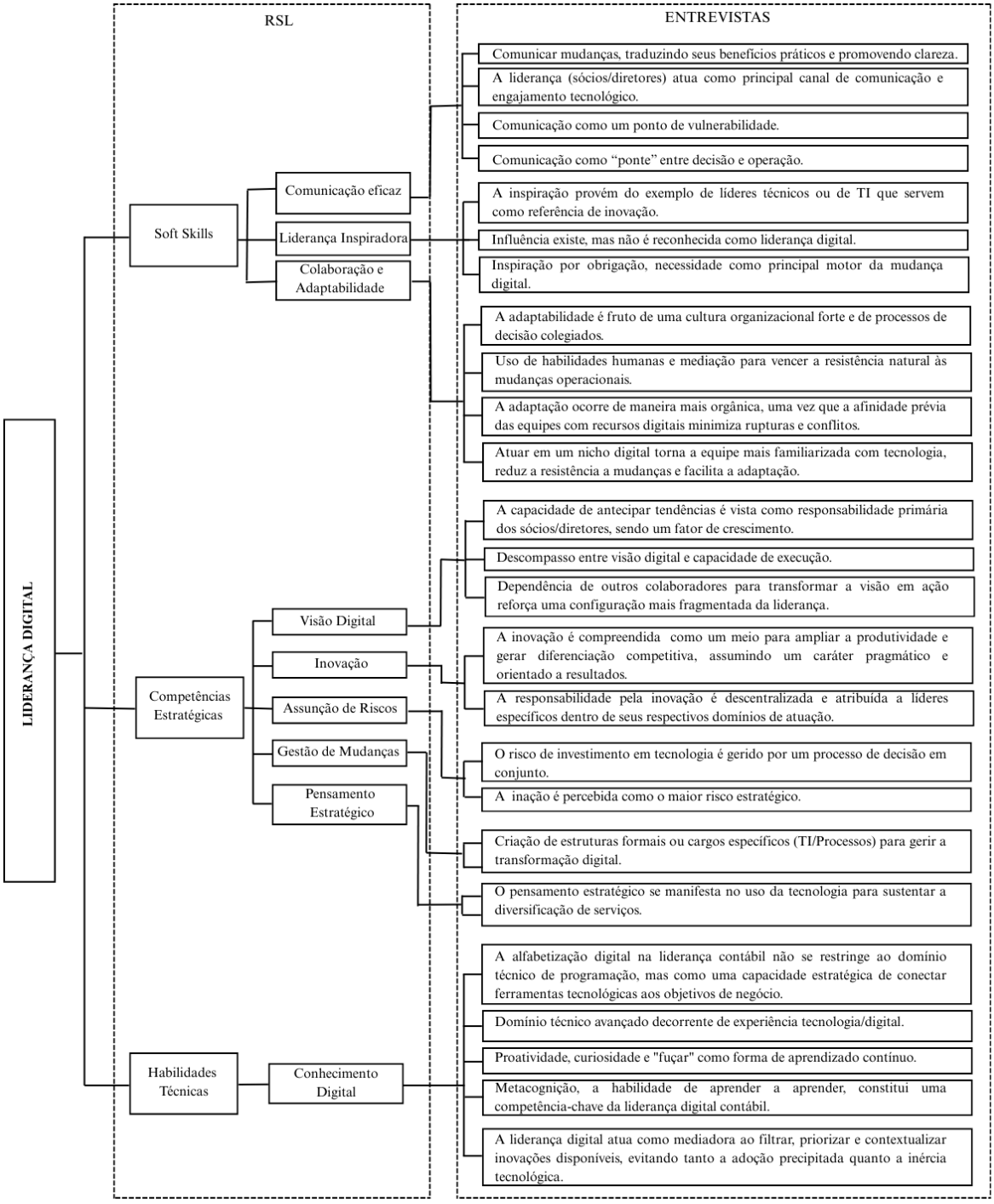


Figura 23. Categorias de liderança digital no contexto dos escritórios de contabilidade: integração entre a literatura e as evidências empíricas

A literatura sobre liderança digital apresenta-se ampla e genérica. Os resultados deste estudo avançam ao oferecer evidências empíricas específicas do contexto contábil, configurando uma contribuição relevante para o campo. Dessa forma, a pesquisa responde à agenda proposta por Lin (2025), ao aprofundar a compreensão da liderança digital em contextos organizacionais específicos.

Com base na articulação entre a Revisão Sistemática da Literatura e as evidências empíricas obtidas por meio das entrevistas, tornou-se possível avançar da descrição analítica da liderança digital para a construção de um artefato aplicado. Nesse sentido, a figura a seguir apresenta um modelo evolutivo de maturidade em liderança digital em escritórios de contabilidade, estruturado a partir das dimensões identificadas na literatura e refinadas à luz das práticas observadas no campo. O modelo organiza a liderança digital em níveis progressivos de maturidade, permitindo compreender esse fenômeno não como um atributo dicotômico, mas como um processo de desenvolvimento contínuo, no qual diferentes dimensões podem coexistir em estágios distintos. Ao propor uma leitura diagnóstica e reflexiva**,** a figura busca apoiar tanto a interpretação dos resultados da pesquisa quanto a aplicação prática do conhecimento gerado, especialmente no contexto gerencial dos escritórios contábeis.

5.5 LIDERANÇA DIGITAL EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE COM MENOS DE 20 FUNCIONÁRIOS

Esta seção apresenta a análise da liderança digital nos escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários. A partir das entrevistas realizadas com os gestores desses escritórios, buscou-se compreender como a liderança digital se manifesta em organizações de menor porte, considerando as especificidades de sua estrutura organizacional e das práticas adotadas no contexto da transformação digital.

5.5.1 Soft Skills

Esta seção apresenta a análise da dimensão Soft Skills no contexto da liderança digital em escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários. A análise fundamenta-se nas percepções dos gestores entrevistados, buscando compreender como competências interpessoais e comportamentais influenciam a atuação da liderança frente às demandas da transformação digital.

5.5.1.1 Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz desempenha papel central na liderança digital, especialmente na capacidade de explicar mudanças tecnológicas e engajar a equipe na adoção de novas ferramentas. Em muitos casos, essa comunicação está concentrada na liderança do escritório, principalmente nos sócios ou gestores. Alguns entrevistados indicam diretamente essa

centralidade, como o Entrevistado 24 ao afirmar *"sim, sou eu"*, e o Entrevistado 20 ao destacar que *"poderia ser eu, porque eu atuo com a equipe permanentemente"*, enquanto o Entrevistado 22 resume essa responsabilidade afirmando que ela recai sobre *"os sócios"*. Além disso, os dados mostram que a forma como as mudanças são comunicadas influencia o engajamento da equipe. O Entrevistado 30 relata que a CEO conduz esse processo por meio de alinhamentos frequentes, explicando "o motivo das mudanças, os benefícios das novas ferramentas e os impactos práticos no dia a dia", o que contribui para "facilitar o engajamento da equipe e reduzir resistências à inovação". De forma semelhante, o Entrevistado 21 afirma que a adoção de novas ferramentas tem sido bem-sucedida "pela forma como a gente tem colocado a importância dessas mudanças" e por demonstrar "como isso contribui para o trabalho deles".

Os dados também indicam que a comunicação pode ser compartilhada entre diferentes atores organizacionais, como no caso descrito pelo Entrevistado 27, que destaca que um dos sócios "se comunica muito bem… e consegue realmente engajar o pessoal", ou pelo Entrevistado 29, que menciona que a comunicação com a equipe é realizada por sua esposa (sócia), que "convive mais com a equipe, então é feito por ela". A comunicação também está relacionada à gestão da adaptação organizacional, especialmente diante de resistências à tecnologia, como relata o Entrevistado 25 ao mencionar que alguns colaboradores "tinham mais dificuldade em implementar a tecnologia" e que o processo "era uma briga assim". Em conjunto, as falas sugerem que a comunicação eficaz na liderança digital envolve liderança ativa, clareza na explicação das mudanças, capacidade de engajar a equipe e mediação das resistências organizacionais frente à adoção de novas tecnologias.

5.5.1.2 Liderança Inspiradora

A análise dos dados indica que a liderança inspiradora nos escritórios contábeis está frequentemente associada aos sócios ou gestores, que assumem o papel de motivar a equipe durante a adoção de novas tecnologias. Alguns entrevistados se identificam diretamente nesse papel, como o Entrevistado 21 ao afirmar que "eu acabo sendo essa pessoa que tenta motivar nesse sentido", e o Entrevistado 23 ao destacar que "cabe muitas vezes a mim inspirar e motivar" e também "dar a notícia e engajar a equipe". De forma semelhante, o Entrevistado 24 afirma que é ele quem precisa "incentivar e mostrar" as mudanças tecnológicas, tornando-se "a referência digital nisso", enquanto outros entrevistados 26 e 28 resumem essa função aos "sócios".

Além disso, a liderança inspiradora pode estar ligada à proximidade com o time, como destaca o Entrevistado 27 ao mencionar que um funcionário "é a pessoa referência nisso no dia a dia" e consegue mobilizar a equipe, ou o Entrevistado 29 ao afirmar que quem convive mais com os colaboradores "comunica e engaja as equipes". Os dados indicam que inspirar a equipe também envolve lidar com resistências à tecnologia, como descreve o Entrevistado 25 ao tentar ampliar o uso de sistemas automatizados, enquanto os colaboradores ainda questionam "ah, mas e se for errado?". Em conjunto, os dados sugerem que a liderança inspiradora na transformação digital combina influência da liderança principal, atuação de referências internas e capacidade de motivar a equipe mesmo diante de incertezas tecnológicas.

5.5.1.3 Colaboração e Adaptabilidade

A análise dos relatos indica que a colaboração e a adaptabilidade na adoção de tecnologias digitais são frequentemente estruturadas a partir da liderança dos sócios, que definem diretrizes e mobilizam a equipe para implementar mudanças. O Entrevistado 20 descreve esse processo ao afirmar que, antes da adoção de ferramentas, "nós pesquisamos se elas existem no mercado" e que uma das sócias "encabeça" essas iniciativas, enquanto outros membros da liderança "colocam em prática, motivando a equipe e trazendo a equipe para dentro". De forma semelhante, o Entrevistado 26 observa que "os colaboradores se adaptam às rotinas que a gente implementa", indicando que a adaptação ocorre a partir das decisões da liderança. Os dados também mostram que a colaboração pode ocorrer por meio da especialização dos colaboradores em sistemas específicos, como explica o Entrevistado 22 ao afirmar que "cada um vai se destacar no sistema que mais utiliza", apoiando os demais colegas.

Ao mesmo tempo, a adaptabilidade às tecnologias ocorre de forma gradual, já que alguns colaboradores demonstram cautela diante da automação, como relata o Entrevistado 25 ao mencionar que ainda surgem questionamentos como "ah, mas e se for errado?", o que leva a equipe a preferir conferir os processos manualmente. A colaboração também é impulsionada por referências técnicas dentro da equipe, como no caso do colaborador citado pelo Entrevistado 27, que "curte implementar coisa nova e envolver o pessoal nisso" e se torna "a pessoa referência nisso no dia a dia", além da liderança descrita pelo Entrevistado 30, em que a CEO incentiva "a adaptação, o aprendizado contínuo e a colaboração entre os colaboradores". Esses achados sugerem que a colaboração e a adaptabilidade emergem da combinação entre direcionamento da liderança, especialização interna e aprendizagem gradual no uso das tecnologias.

5.5.2 Competências Estratégicas

Esta seção apresenta a análise da dimensão Competências Estratégicas no contexto da liderança digital em escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários. A análise fundamenta-se nas percepções dos gestores entrevistados.

5.5.2.1 Visão Digital e Pensamento Visionário

A visão digital relacionada à antecipação de tendências tecnológicas está majoritariamente concentrada na liderança principal dos escritórios, especialmente nos sócios ou gestores responsáveis pela condução estratégica do negócio. Diversos entrevistados destacam que a identificação de novas tecnologias e oportunidades digitais costuma partir diretamente da alta liderança. O entrevistado 22 afirma que “os sócios, o dono sempre”, enquanto o Entrevistado 24 complementa que “sempre vem da gestão principal do dono”. De forma semelhante, o Entrevistado 25 observa que “normalmente a iniciativa vem de mim”, e o Entrevistado 26 ressalta que “esse sócio normalmente é quem acompanha as novidades do mercado”. No mesmo sentido, o Entrevistado 30 destaca que “a CEO se destaca como principal responsável por antecipar tendências tecnológicas”.

Apesar dessa centralidade na liderança principal, alguns poucos relatos indicam que a antecipação de tendências também pode envolver outros níveis de liderança dentro da organização, configurando uma competência mais compartilhada. O entrevistado 21 observa que “os coordenadores acabam tendo essa vontade de mudar os departamentos” e acrescenta que “todos têm uma contribuição nesse sentido”. Da mesma forma, o Entrevistado 23 menciona que esse processo pode envolver diferentes lideranças internas, destacando que “tem duas pessoas… a gerente e o líder da escrita fiscal”. Esses relatos sugerem que, embora a visão digital frequentemente se concentre nos sócios ou gestores principais, também pode ser construída de forma colaborativa entre diferentes líderes dentro do escritório.

5.5.2.2 Pensamento Estratégico

Os relatos indicam que o pensamento estratégico relacionado à transformação digital tende a estar concentrado na liderança principal dos escritórios, especialmente nos sócios ou gestores responsáveis pela condução do negócio. Esses líderes assumem o papel de direcionar

as decisões estratégicas ligadas à adoção de tecnologias e à modernização dos processos organizacionais.

O entrevistado 24 destaca que “sempre vem da gestão principal, do dono” e afirma ainda que “os líderes são os que mais têm esse olhar da automatização”. De forma semelhante, o entrevistado 26 observa que “esse sócio é quem mais acompanha as novidades do mercado”. Na mesma direção, o entrevistado 30 ressalta que “a CEO se destaca como responsável por antecipar tendências tecnológicas”. Esses relatos evidenciam que a liderança principal exerce papel central na definição das prioridades estratégicas relacionadas à transformação digital dentro dos escritórios contábeis.

5.2.2.3 Inovação

A análise dos relatos dos entrevistados evidencia que a inovação nos escritórios contábeis está fortemente associada ao papel da liderança, especialmente dos sócios ou gestores responsáveis pela condução estratégica do negócio. Em diversos casos, os entrevistados indicam que a iniciativa de introduzir novas tecnologias e promover mudanças organizacionais tende a partir da liderança principal. Como destaca o Entrevistado 24, “sempre vem da gestão principal, do dono, porque os operacionais nunca têm esse olhar”, reforçando que os líderes são aqueles que “mais têm esse olhar de automatização e digitalização de um escritório”. Esses trechos sugerem que a capacidade de promover inovação tecnológica depende, em grande medida, da atuação da liderança em reconhecer oportunidades de transformação e direcionar a organização para novas práticas digitais.

Ao mesmo tempo, a inovação não ocorre exclusivamente de forma centralizada, podendo emergir também a partir da interação entre diferentes membros da organização. O Entrevistado 21 observa que, embora muitas iniciativas partam dos sócios, “as próprias áreas também demandam bastante”, destacando que “os coordenadores acabam tendo essa vontade de mudar os departamentos e melhorar suas áreas”. Essa perspectiva é reforçada pelo relato do Entrevistado 23, que identifica profissionais específicos que contribuem para a inovação dentro da organização, afirmando que “a nossa gerente e o líder da célula da escrita fiscal estão sempre com um olho em tendências”, embora reconheça que “é um trabalho meio que em equipe”. Isso indicam que, ainda que a liderança exerça papel central, a inovação também pode ser impulsionada por atores organizacionais que atuam próximos às operações e identificam oportunidades de melhoria.

Além disso, a inovação aparece associada à adoção contínua de tecnologias voltadas à melhoria de processos e à modernização dos serviços contábeis. O Entrevistado 28 descreve que seu escritório tem investido fortemente em tecnologias, destacando que “dentro da nossa região o nosso escritório está posicionado como um dos mais tecnológicos”, com soluções voltadas para “captura de nota, processamento de informações e robotização de processos”. Isso mostra que a inovação tecnológica é percebida como um fator relevante para aumentar a eficiência operacional e fortalecer a competitividade no mercado contábil.

Os dados também indicam que a inovação depende da capacidade de disseminar novas práticas dentro das equipes, sendo influenciada por profissionais que atuam diretamente junto ao time operacional. O Entrevistado 27 destaca, por exemplo, que determinados membros da organização exercem influência na promoção de iniciativas inovadoras ao afirmar que “o Nicolas é melhor para influenciar o pessoal nisso” e que, no cotidiano do trabalho, “quem está dentro do operacional acaba promovendo essa inovação com o time”. A partir desses relatos, pode-se interpretar, com base nos dados, que a inovação nos escritórios contábeis resulta da combinação entre liderança estratégica, participação organizacional e adoção contínua de tecnologias, configurando um processo dinâmico de transformação impulsionado tanto pela direção do escritório quanto pela interação entre diferentes membros da equipe.

5.2.2.4 Gestão de Mudanças

A gestão de mudanças nos escritórios contábeis está fortemente associada ao papel ativo da liderança na introdução e implementação de tecnologias digitais. Em vários casos, os gestores assumem diretamente a responsabilidade por buscar, implantar e acompanhar o uso das novas ferramentas. O Entrevistado 24 destaca esse protagonismo ao afirmar que “eu vou atrás da tecnologia, faço parte de toda a instalação dela e depois do treinamento dos funcionários”, enquanto o Entrevistado 29 relata que realiza “todo o processo de conhecer as novas tecnologias, implantar e cobrar a utilização delas no dia a dia”.

Os dados também indicam que a comunicação é um elemento central para viabilizar a mudança, uma vez que a liderança precisa explicar os motivos e benefícios das transformações. Nesse sentido, o Entrevistado 30 destaca que a CEO conduz o processo promovendo alinhamentos com a equipe e explicando “o motivo das mudanças, os benefícios das novas ferramentas e os impactos práticos no dia a dia”, o que contribui para reduzir resistências. Ainda assim, a resistência organizacional pode surgir, especialmente entre colaboradores mais antigos,

como descreve o Entrevistado 25 ao relatar que alguns funcionários “tinham mais dificuldade em implementar a tecnologia” e que “era uma briga assim” durante o processo de mudança.

Os dados indicam que a transformação digital também conta com apoio técnico especializado, seja por meio de consultorias ou estruturas de TI, como menciona o Entrevistado 21 ao afirmar que, em situações mais complexas, “a gente se apoia em alguém que é da área, uma consultoria”, e o Entrevistado 23 ao destacar o suporte de uma empresa terceirizada de TI e o uso de “7 sistemas que auxiliam o escritório”. Em conjunto, os dados indicam que a gestão de mudanças envolve liderança ativa, comunicação com a equipe, enfrentamento de resistências e suporte técnico para viabilizar a adoção de novas tecnologias.

5.2.2.5 Assunção de Risco

A assunção de risco na adoção de tecnologias digitais tende a estar concentrada na liderança dos escritórios contábeis, especialmente nos sócios ou gestores responsáveis pelas decisões estratégicas. Os dados indicam que são esses líderes que demonstram maior disposição para avaliar e implementar novas soluções tecnológicas, mesmo diante de incertezas. O Entrevistado 24 destaca que esse olhar para inovação “sempre vem da gestão principal, do dono, porque os operacionais nunca têm esse olhar”, ressaltando que muitos colaboradores demonstram receio diante da tecnologia, pois “é muito por medo deles serem substituídos por tecnologia”.

Além disso, a assunção de risco também aparece associada à busca ativa por tendências tecnológicas e oportunidades de inovação, como descreve o Entrevistado 23 ao afirmar que “a nossa gerente e o líder da célula da escrita fiscal estão sempre com um olho em tendências” e que, em eventos do setor, é possível ter contato com “inúmeras tecnologias, muitas das quais a gente já utiliza e muitas novas que a gente também analisa”.

Os dados indicam que, embora a decisão final esteja concentrada na liderança, a disposição para inovar pode ser estimulada por diferentes áreas da organização, como destaca o Entrevistado 21 ao afirmar que “acaba muitas vezes caindo nos sócios… mas as próprias áreas também demandam bastante”, especialmente quando “os coordenadores acabam tendo essa vontade de mudar os departamentos e melhorar suas áreas”. Em conjunto, esses relatos sugerem que a assunção de risco na transformação digital resulta da combinação entre liderança decisória, monitoramento de tendências tecnológicas e demandas internas por melhoria e inovação.

5.5.3 Habilidades Técnicas

Esta seção apresenta a análise da dimensão Habilidades Técnicas no contexto da liderança digital em escritórios de contabilidade com menos de 20 funcionários. A análise baseia-se nas percepções dos gestores entrevistados, buscando compreender como os conhecimentos e as competências técnicas relacionados às tecnologias digitais contribuem para a atuação da liderança e para a condução da transformação digital nos escritórios.

5.5.3.1 Alfabetização Digital / Conhecimento Digital

A análise das entrevistas evidencia que a liderança relacionada à adoção tecnológica nos escritórios contábeis tende a estar concentrada principalmente nos sócios ou gestores responsáveis pela condução estratégica do negócio. Em diferentes relatos, observa-se que esses líderes assumem diretamente a responsabilidade pelas decisões e pela implementação de tecnologias. O Entrevistado 24 afirma: “Essa pessoa sou eu e eu sou o CEO do escritório”. De forma semelhante, o Entrevistado 25 destaca: “Hoje sou eu que faço essa parte de tecnologia”. Na mesma direção, o entrevistado 29 reforça que a condução tecnológica parte da liderança ao afirmar que “tudo que é de implantação de tecnologia é feito por mim”, enquanto Entrevistado 22 também menciona que “sou eu e os meus sócios” que assumem essa função.

Apesar dessa centralização, alguns poucos escritórios relatam a presença de profissionais ou estruturas específicas de apoio à gestão tecnológica, que atuam em conjunto com a liderança. Nesses casos, observa-se a incorporação de especialistas responsáveis por acompanhar tendências e apoiar a implementação de soluções digitais. O entrevistado 23 relata que “nós já temos faz uns dois, três anos que tem uma pessoa específica para esse fim”, enquanto Entrevistado 26 menciona que “ele é um líder de uma célula que a gente tem aqui e concomitantemente exerce atividade de TI”. Ainda segundo Entrevistado 23, esse profissional “fica mais responsável pela liderança na busca de novos sistemas e tecnologias”.

Outro aspecto identificado refere-se ao conhecimento digital estratégico dos líderes, que se manifesta menos pelo domínio técnico aprofundado e mais pela capacidade de avaliar tecnologias e identificar soluções adequadas às demandas do escritório. O entrevistado 21 observa que “não é a minha área de formação”, mas ressalta que possui capacidade de *“avaliar o* mercado… e estar adequado para nossa demanda hoje”. No mesmo sentido, o entrevistado 21 afirma que, quando surgem questões mais técnicas, “a gente se apoia em alguém que é da área”. O Entrevistado 25 também destaca a tentativa de acompanhar as transformações tecnológicas

dentro do escritório, enquanto Entrevistado 27 afirma: “Eu não sei programar […] mas consigo saber quais caminhos seguir para automatizar as coisas”.

Os líderes demonstram preocupação em manter um processo contínuo de aprendizado em tecnologias digitais, buscando atualizar-se por meio de cursos, treinamentos e mentorias. O entrevistado 24 menciona: “Faço cursos de IA específico para contabilidade e participo de mentorias voltadas à automação e novas tecnologias”. De forma semelhante, o Entrevistado 25 afirma: “Sempre participo de todos os treinamentos e procuro ouvir o que estão oferecendo para ver se serve para o meu escritório”. Esses relatos mostram uma postura de aprendizado contínuo por parte da liderança, indicando um esforço constante para acompanhar as transformações tecnológicas que impactam o setor contábil.

5.6 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Esta seção apresenta a análise das capacidades dinâmicas digitais identificadas nos escritórios de contabilidade com mais de 20 funcionários participantes da pesquisa. A partir das entrevistas realizadas com os gestores, buscou-se compreender como essas capacidades são desenvolvidas e mobilizadas para apoiar a transformação digital, permitindo que os escritórios identifiquem oportunidades, respondam às mudanças do ambiente e promovam a reconfiguração de recursos, processos e competências. Os resultados são apresentados conforme as dimensões de análise definidas para esta etapa da pesquisa.

5.6.1 Detecção Digital

Esta seção apresenta a análise da dimensão Detecção Digital, correspondente à capacidade dos gestores de identificar mudanças no ambiente, reconhecer oportunidades decorrentes das tecnologias digitais e antecipar necessidades relacionadas à transformação digital. A análise fundamenta-se nos relatos dos participantes, evidenciando como essa capacidade se manifesta no contexto dos escritórios de contabilidade.

5.6.1.1 Exploração Digital

Esta seção apresenta a análise da subcapacidade Exploração Digital, que compreende as práticas adotadas pelos gestores para monitorar o ambiente interno e externo, buscar informações, acompanhar tendências tecnológicas e identificar oportunidades de inovação e

melhoria nos serviços contábeis. Os resultados são apresentados a partir das percepções dos participantes, evidenciando como essas práticas contribuem para o desenvolvimento da capacidade de detecção digital.

5.6.1.1.1 Monitoramento de Tendências Tecnológicas

Esta seção detalha a análise interpretativa dos dados coletados junto a gestores de empresas contábeis, focando na subcategoria de Exploração Digital, especificamente no Monitoramento de Tendências Tecnológicas. A análise investiga como essas organizações identificam, filtram e integram novas tecnologias em seus processos, em um cenário de evolução digital. A análise está estruturada em subseções temáticas derivadas dos padrões discursivos dos entrevistados, fundamentando-se em uma abordagem interpretativa das práticas de monitoramento relatadas.

O monitoramento de tendências tecnológicas no setor contábil é fortemente impulsionado pela participação em eventos, feiras e congressos. O discurso dos gestores revela que esses espaços funcionam como os principais "sensores" de inovação, onde o contato direto com fornecedores e pares permite a identificação de novas ferramentas. O mecanismo mais recorrente de monitoramento é a participação em eventos presenciais e ecossistemas de networking. Para muitos entrevistados, os eventos são o principal canal de atualização tecnológica. O Entrevistado 1 afirma que o monitoramento é feito por meio da participação em eventos-chave da área, especialmente em São Paulo, além da assinatura de newsletters tecnológicas. Ele descreve:

> [...] essas tendências tecnológicas e o monitoramento sou eu que faço, é participando de eventos chaves da área [...] vou muito a São Paulo, em conferência de tecnologia, de contabilidade [...] E também eu seleciono o que eu chamo de curadores [...] diariamente eu recebo e-mails com essas tendências tecnológicas [...] participando de eventos e assinando o newsletter focado em tecnologia (Entrevistado 1).

Esse relato evidencia que o monitoramento tecnológico ocorre por meio da combinação de diferentes mecanismos complementares, especialmente a participação em eventos e o acompanhamento contínuo de informações por meio de newsletters e curadorias especializadas. Essa articulação permite ampliar o alcance da detecção de tendências, integrando fontes presenciais, que oferecem contato direto com soluções e fornecedores, e fontes digitais, que viabilizam atualização frequente e sistemática.

O Entrevistado 6 detalha extensivamente essa prática, citando participação recorrente em Gramado Summit, Conta Azul, South Summit, convenções de fornecedores e ecossistemas de networking. Ele afirma que “onde a gente mais enxerga, de fato, é nos eventos que participa”, enfatizando que é nesses locais que se conhece pessoas e se trocam ideias. Corroborando o Entrevistado 8 monitora tendências por meio de "congressos, palestras" e eventos de grandes sistemas como "Conta Azul".

Esses relatos reforçam que os eventos desempenham uma função que vai além da simples exposição a tecnologias, operando como espaços de interação social e construção de sentido coletivo sobre a transformação digital. O contato direto com fornecedores, especialistas e outros escritórios permite não apenas conhecer novas ferramentas, mas também compreender suas aplicações práticas, reduzindo incertezas e facilitando a avaliação de relevância.

O Entrevistado 3 elevou essa prática ao criar o evento "Ponto Fora da Curva", que reúne escritórios para demonstrar "cases de sucesso e toda tecnologia que possuem para mais de 5.000 contadores ". Esse evento emerge, no discurso dos entrevistados, como uma referência relevante no ecossistema contábil, sendo reconhecido como um espaço privilegiado de acesso a inovações e troca de experiências. O entrevistado 6 menciona que seus sócios “foram ao Ponto Fora da Curva”, enquanto o entrevistado 8 afirma que nesse evento, “vem muita novidade, nessa questão tecnológica”, evidenciando seu papel como ambiente consolidado de disseminação de tendências e validação de novas tecnologias no setor.

Esse movimento revela uma evolução no papel de alguns atores, que deixam de ser apenas receptores de tendências e passam a atuar como articuladores de ecossistemas de inovação. Ao criar espaços próprios de compartilhamento, esses líderes contribuem para estruturar ambientes coletivos de aprendizagem, ampliando o alcance do monitoramento tecnológico e posicionando-se como nós centrais em redes de disseminação de conhecimento digital. Essa atuação fortalece não apenas a capacidade interna de detecção, mas também a inserção estratégica do escritório em redes mais amplas de inovação.

Outros entrevistados reforçam a centralidade dos eventos: O Entrevistado 13 afirma estar "sempre em eventos”. O Entrevistado 16 participou de feiras em São Paulo para "estar atento aí às tendências". O Entrevistado 4 utiliza eventos para verificar "o que é que tem de novo" e buscar aplicar no escritório. Os Entrevistados 10 e 5 também citam a análise em eventos e feiras como o caminho principal.

A recorrência desse padrão entre múltiplos entrevistados indica que o monitoramento tecnológico, no contexto dos escritórios contábeis, ocorre predominantemente por meio de

mecanismos externos e relacionais, em vez de processos internos estruturados de inteligência tecnológica. Os eventos funcionam como pontos de acesso privilegiados à inovação, substituindo, em muitos casos, práticas sistemáticas de prospecção tecnológica. Isso sugere que a capacidade de detecção está fortemente associada ao nível de engajamento do escritório em redes profissionais e ecossistemas de inovação.

Os eventos funcionam como “ambientes de detecção coletiva”, nos quais o monitoramento ocorre por exposição a fornecedores, cases de sucesso e trocas entre pares. Esse padrão evidencia que o monitoramento tecnológico é menos baseado em sistemas formais e contínuos de inteligência e mais sustentado por mecanismos sociais e interacionais, nos quais o acesso à inovação é mediado pela participação ativa em comunidades profissionais e espaços de convergência do setor.

Uma característica marcante do setor é a colaboração e a troca de informações entre colegas de profissão e grupos de empresários. O monitoramento ocorre de forma orgânica através de "masterminds", grupos de WhatsApp e redes sociais, evidenciando que a identificação de tendências tecnológicas não depende exclusivamente de mecanismos formais, mas também da circulação contínua de informações em redes profissionais. Esse processo permite acesso rápido a experiências práticas, recomendações e avaliações sobre novas ferramentas, tornando o monitoramento mais dinâmico e contextualizado à realidade do setor contábil. O Entrevistado 18 descreve participação em masterminds e grupos de empresários onde há constante troca sobre novas tecnologias: “estamos em muitos grupos de contadores [...] eles falam muito do que está acontecendo [...] descobri uma ferramenta nova [...] a gente leva tudo isso para o nosso escritório [...] tem esse processo de indicações do nosso meio” (Entrevistado 18).

O monitoramento ocorre por meio de mecanismos de recomendação e validação coletiva, nos quais novas tecnologias são identificadas a partir da experiência direta de outros profissionais. Esse processo reduz a incerteza associada à adoção tecnológica, uma vez que as ferramentas já foram previamente testadas e discutidas dentro da própria comunidade. Assim, o fluxo de informações entre pares atua como um filtro prático, permitindo identificar soluções com maior potencial de aplicação.

O Entrevistado 5 observa que a "comunidade de contadores é bem engajada" e que a troca nas comunidades permite saber o que está funcionando ou não. O Entrevistado 14 acompanha "páginas de outros contadores" e conversa com colegas. Esses relatos demonstram que o monitoramento também ocorre pela observação das práticas adotadas por outros

escritórios e pela interação contínua em ambientes digitais. As redes sociais e comunidades profissionais funcionam como espaços de visibilidade tecnológica, onde é possível acompanhar implementações, avaliar resultados e identificar tendências emergentes com base em evidências concretas.

O Entrevistado 19 destaca o monitoramento conjunto através do "grupo G Brasil de contabilidade", enquanto o Entrevistado 11 segue "líderes referência" por mídias sociais e Instagram. O Entrevistado 6 reforça que existe uma "colaboração muito grande na classe" e que o pessoal "se ajuda bastante" sem medo de compartilhar o que faz. O Entrevistado 9, além de eventos, destaca a network com colegas e sua posição no sindicato como fonte de troca de informações “eu converso com muitos colegas também e veja o que os colegas estão implementando”.

Esses achados reforçam que o monitoramento tecnológico está fortemente inserido em redes sociais e profissionais, nas quais o acesso à informação ocorre por meio da interação contínua com outros atores do setor. Os gestores parecem filtrar o ruído tecnológico através das experiências bem-sucedidas de outros escritórios, o que reduz o risco de adoção de tecnologias ineficazes. A circulação de experiências, recomendações e aprendizados contribui para ampliar a visibilidade sobre novas tecnologias e suas aplicações práticas, tornando o monitoramento um processo coletivo e socialmente mediado.

Para além do contato interpessoal, existe uma camada de monitoramento baseada no consumo de conteúdo digital especializado, como newsletters, portais e redes sociais. Esse tipo de prática permite acompanhar tendências de forma contínua, sem depender exclusivamente da participação em eventos ou interações presenciais, ampliando o acesso a informações relevantes sobre novas tecnologias.

O Entrevistado 1 utiliza o que chama de "curadores", que são newsletters diárias sobre saúde e tecnologia. O Entrevistado 18 tem o "hábito semanal de estar procurando novas ferramentas" em portais relevantes. O Entrevistado 15 menciona informativos assinados para receber notícias do mercado, embora de forma informal. O Entrevistado 17 acompanha "relatórios de mercado" e "dados internos com frequência".

Essas práticas indicam o uso de fontes digitais especializadas como mecanismo complementar de monitoramento, viabilizando atualização frequente e acesso estruturado a informações do setor. O acompanhamento de newsletters, portais e relatórios permite identificar tendências emergentes e manter contato contínuo com o ambiente tecnológico, fortalecendo o monitoramento para além das interações diretas e presenciais.

Um padrão relevante é a ausência de formalização do processo de monitoramento tecnológico. Os relatos indicam que, embora o acompanhamento de tendências ocorra, ele não está estruturado como uma rotina organizacional definida, sendo conduzido de maneira informal e sem procedimentos estabelecidos.

O Entrevistado 5 é enfático ao dizer que "não existe um processo... é muito empírico" e complementa que não vê um processo estruturado na maioria das empresas contábeis. O Entrevistado 15 corrobora, afirmando que não há "nada formalizado e definido operacionalmente". O Entrevistado 2 também relata que "não tem um departamento específico", sendo ele mesmo o responsável por acompanhar o mercado.

Esses relatos evidenciam que o monitoramento ocorre de forma não institucionalizada, sem definição clara de responsabilidades, rotinas ou mecanismos formais. Como resultado, a identificação de tendências depende de iniciativas individuais e de práticas informais, em vez de processos sistemáticos incorporados à estrutura organizacional. Isso indica que, embora a capacidade de monitoramento esteja presente, sua operacionalização ainda ocorre de maneira pouco estruturada em parte dos escritórios contábeis.

Em contraste, alguns casos demonstram maior estruturação do processo de monitoramento tecnológico, com a adoção de mecanismos mais organizados e recorrentes para acompanhar tendências e registrar informações relevantes.

O Entrevistado 19 menciona que "todos os setores têm membros que são integrantes deste comitê de tecnologia", indicando a existência de uma estrutura dedicada ao acompanhamento e discussão de tecnologias. O Entrevistado 7 utiliza uma ferramenta de mapa mental (MindMeister) para registrar o "mapa de tecnologia", listando ferramentas implementadas, testadas e desejadas. O Entrevistado 17 descreve acompanhamento de relatórios de mercado, eventos internacionais e análise estratégica de concorrentes, além do uso de dados internos. O Entrevistado 18 menciona hábito semanal de acessar portais relevantes para verificar novidades.

Essas práticas evidenciam a presença de rotinas mais definidas de monitoramento, com uso de ferramentas, registros e acompanhamento frequente. O monitoramento, nesses casos, ocorre de forma contínua e organizada, permitindo não apenas identificar tendências, mas também acompanhar, avaliar e registrar tecnologias de forma estruturada, fortalecendo a capacidade de resposta às mudanças tecnológicas.

A detecção de uma tendência não implica sua adoção imediata. Os gestores relatam um processo de filtragem baseado na experimentação e na avaliação prática das tecnologias

identificadas, indicando que o monitoramento é seguido por etapas de teste e validação antes de qualquer decisão de implementação.

O Entrevistado 10 enxerga o processo como "tentativa e erro", trazendo o que vê fora para testar internamente. O Entrevistado 12 analisa a usabilidade de soluções trazidas pelos próprios fornecedores de ERP. O Entrevistado 6 apresenta uma visão crítica, afirmando que a digitalização deve "de fato agregar valor" e que prefere manter o atendimento humanizado a usar IA se isso não fizer sentido para o cliente.

Esses relatos mostram que o monitoramento está diretamente associado à experimentação e à avaliação da aplicabilidade das tecnologias no contexto do escritório. A adoção não ocorre de forma automática, mas depende da verificação de utilidade prática, alinhamento com os processos existentes e contribuição efetiva para a prestação de serviços.

De forma geral, os relatos indicam que o monitoramento tecnológico está integrado a um processo de filtragem, no qual as tecnologias identificadas são avaliadas com base em sua relevância, aplicabilidade e contribuição para o modelo de serviço. Isso evidencia que o monitoramento não se limita à identificação de tendências, mas inclui a análise de sua adequação às necessidades e características do escritório.

A figura 24 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à triagem e análise do monitoramento de tendências tecnológicas em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Eventos, congressos e feiras como principal radar tecnológico	Eventos, feiras e congressos são principal fonte de monitoramento.	E1, E3, E4, E5, E6, E8,E9, E10, E13, E16	"Participando de eventos chaves da área... conferência de tecnologia" (E1); "Onde a gente mais enxerga, de fato, é nos eventos que participa" (E6).
Redes, comunidades e mastermind como inteligência distribuida	Troca de experiências em grupos de pares, masterminds e comunidades de contadores.	E5, E6, E9, E11, E14, E18, E19	"A gente participa de muito mastermind... existe muita troca" (E18); "A gente troca muito nas comunidades que existem" (E5).
Curadoria de Conteúdo e Informação Digital	Assinatura de newsletters, acompanhamento de portais e redes sociais de referência.	E1, E6, E8, E11, E15, E17, E18	"Eu seleciono o que eu chamo de curadores, que são newsletters... diariamente eu recebo e-mails" (E1); "Hábito semanal de estar procurando novas ferramentas" (E18).
Monitoramento informal, empírico e não estruturado	Ausência de processo formal; prática empírica.	E2, E5, E15, E2	"Não existe um monitoramento, um processo... é muito empírico" (E5);
Estruturas mais formalizadas e sistematizadas	Presença de ferramentas, mapas e relatórios sistemáticos.	E7, E17, E18, E19	"Todos os setores têm membros que são integrantes deste comitê de tecnologia" (E19); "A gente tem o nosso mapa de tecnologia... dentro do need master" (E7).
Experimentação e Filtro Baseado no Valor para o Cliente	Tendências são testadas e avaliadas antes de adoção.	E2, E6, E10, E11, E12	"Hoje em dia eu enxergo que é mais tentativa e erro" (E10).

Figura 24. Práticas de monitoramento de tendências tecnológicas nos escritórios de contabilidade.

5.6.1.1.2 Triagem de Concorrentes Digitais

A triagem de concorrentes digitais, dentro da dimensão de capacidades dinâmicas digitais (Detecção Digital/ Exploração Digital), refere-se à habilidade do escritório de observar, comparar e interpretar práticas digitais de outros atores (concorrentes diretos, escritórios referência, empresas de tecnologia e até organizações de outros setores) para identificar padrões, oportunidades e riscos e, a partir disso, orientar escolhas de adoção, priorização ou reposicionamento. A seguir, apresento as subseções temáticas, incorporando todas as falas que sustentam cada ideia.

Uma das descobertas mais significativas nos discursos é a percepção da concorrência como fonte de aprendizado, com o monitoramento ocorrendo por meio de interações abertas em redes profissionais, entidades de classe e grupos de discussão. Esse processo permite acompanhar práticas, tecnologias e soluções adotadas por outros escritórios de forma direta e contínua.

O Entrevistado 10 exemplifica essa postura ao mencionar a participação em entidades como o Conselho e o SESCON: "a gente está sempre sabendo o que os outros estão fazendo... a gente faz muito network... pega muita dica". O Entrevistado 14 reforça essa ideia de transparência: "Eu falo do meu escritório abertamente e eles falam do deles abertamente". O Entrevistado 13 destaca que estar perto de outros contadores "agrega para a gente", permitindo entender quais softwares estão "mandando no mercado".

O Entrevistado 11 utiliza grupos de WhatsApp de usuários do mesmo software (Domínio) para comparar o uso de novas ferramentas. O Entrevistado 4 define o processo como "boca a boca" e "network", sem ferramentas específicas. O Entrevistado 6 descreve o processo como "orgânico", ocorrendo em eventos onde "o pessoal se ajuda bastante, no sentido de não ter medo de dizer: lá eu faço assim". O Entrevistado 7 utiliza mentorias para entender o nível tecnológico de outros escritórios, comparando faturamento e eficiência produtiva (número de colaboradores).

Essas práticas demonstram que a triagem inclui a troca direta de experiências e a comparação entre escritórios, permitindo identificar tecnologias, práticas operacionais e formas de organização associadas a melhores resultados. Esse processo amplia o acesso a informações práticas e contribui para orientar decisões relacionadas à adoção tecnológica. O Entrevistado 15 reforça a triagem como “análise de concorrentes” sem formalização, sustentada por contato com outros escritórios: “acaba sendo uma análise de concorrentes, não propriamente dito

específico [...] não um processo formalizado. Mas [...] a gente troca muito [...] algo informal" (Entrevistado 15).

O Entrevistado 18 menciona, mesmo que de forma breve, a troca contínua com colegas sobre ferramentas e IA: "a gente também sempre está trocando figurinha, falando de ferramenta nova, de alguma inteligência artificial nova" (Entrevistado 18).

Esses relatos reforçam que o setor contábil vive um fenômeno de "coopetição", onde a triagem de concorrentes é mediada pela confiança e pela colaboração. Em vez de competir por segredo, os escritórios se beneficiam da circulação de informação em comunidades, grupos e entidades, o que reduz custo de busca e acelera aprendizado coletivo.

A triagem também ocorre de forma reativa, a partir do contato com clientes que já tiveram experiência com outros escritórios e trazem referências sobre ferramentas e práticas utilizadas anteriormente. Nesse caso, a triagem emerge como consequência direta da interação com o cliente, que passa a atuar como fonte de informação sobre soluções adotadas no mercado. O Entrevistado 6 é o exemplo mais explícito desse modelo reativo:

> Não de forma proativa [...] algo mais orgânico. [...] quando vem um cliente novo [...] ele diz: 'no outro escritório eu acessava minhas guias por um portal', ou 'eu recebia pelo WhatsApp'. Aí a gente começa a se perguntar [...] Qual ferramenta utilizavam? A gente vai atrás [...] mas não é uma prática proativa [...] É muito de networking mesmo [...] nesses eventos a gente troca bastante ideia [...] entende o que cada um está usando [...] Mas, hoje, a gente não faz nenhum tipo de trabalho ativo nesse sentido (Entrevistado 6).

Esse relato evidencia que a triagem de concorrentes digitais ocorre a partir da identificação indireta de suas práticas, mediada pelas experiências relatadas por clientes em transição. As comparações feitas pelos clientes permitem reconhecer funcionalidades, canais digitais e ferramentas utilizadas por outros escritórios, oferecendo insumos concretos sobre o posicionamento tecnológico dos concorrentes.

Em contraste com triagens orgânicas, há casos em que a triagem de concorrentes digitais ocorre por meio de ações diretas de busca e análise das ofertas disponíveis no mercado. Essa abordagem envolve a investigação ativa das propostas, serviços e posicionamento digital de outros escritórios, permitindo compreender como estruturam seus planos e comunicam sua proposta de valor. O Entrevistado 2 afirma que, sem departamento específico, realiza pesquisas e chega a simular a posição de cliente para analisar as ofertas de outros escritórios: "uma pesquisa no Google, né? Ou se passando como um cliente, entendendo as propostas, como que as outras contabilidades estão vendendo nos seus planos, o que elas vendem no plano [...]"(Entrevistado 2).

Esse trecho apresenta uma prática deliberada de triagem, baseada na análise direta da presença digital e das estratégias comerciais dos concorrentes. Ao acessar informações públicas e simular interações comerciais, torna-se possível identificar serviços oferecidos, formas de comunicação e diferenciais competitivos. Essa prática permite compreender como os concorrentes estruturam sua atuação digital e posicionam suas soluções no mercado, fornecendo referências concretas para comparação e avaliação estratégica.

Uma prática distinta de triagem de concorrentes digitais ocorre por meio da incorporação de colaboradores com experiência prévia em outros escritórios. Nesse caso, os novos profissionais atuam como fonte direta de informação sobre tecnologias, ferramentas e práticas adotadas em seus contextos anteriores, permitindo acesso a conhecimentos que não estão necessariamente visíveis publicamente.

O Entrevistado 16 relata uma triagem intensa (“fazemos muito”), incluindo: concorrentes vistos como parceiros; perguntas sistemáticas a novos colaboradores sobre tecnologias usadas anteriormente; e observação de redes sociais para captar “gatilhos” e tecnologias divulgadas:

> Fazemos muito. [...] acompanha muito a nossa concorrência, que são parceiros também [...] quando vem um colaborador novo [...] sempre pergunta, tem lá uma tecnologia que você usava, que a gente não usa aqui? [...] portas abertas para receber inovação. Também nas redes sociais [...] vê ali alguns gatilhos que a gente pode estar utilizando (Entrevistado 16).

Essa abordagem sugere que a triagem de concorrentes, em muitos casos, é uma capacidade de "aprendizado por absorção". A empresa detecta tendências através dos fluxos naturais de mercado (clientes e colaboradores), transformando informações externas em melhorias internas.

Um tema recorrente é a percepção de que muitos concorrentes ainda estão atrasados tecnologicamente, ou que as tecnologias disponíveis são amplamente acessíveis a todos os escritórios, o que reduz o incentivo para a realização de uma triagem sistemática de concorrentes digitais.

O Entrevistado 1 afirma não ter o costume de analisar concorrentes porque eles "ainda estão na idade da pedra". O Entrevistado 12 argumenta que, como 80% dos escritórios usam o mesmo ERP, a tecnologia é a mesma para todos: "tudo que chega de solução para nós chega de solução para outros". Para ele, a diferença não está na triagem da tecnologia, mas na capacidade de execução, preço e treinamento de pessoal. O Entrevistado 8 também sugere baixa necessidade de busca ativa: só acompanha quando vê divulgação, e percebe o próprio escritório

como destaque regional na questão digital: “não é algo que a gente fique procurando [...] se a gente vê alguma divulgação [...] a gente acaba indo atrás [...] mas [...] na nossa região [...] nosso escritório acaba se destacando muito” (Entrevistado 8).

A triagem de concorrentes digitais tende a ser despriorizada quando o ambiente competitivo é percebido como tecnologicamente homogêneo ou menos avançado. A ampla utilização das mesmas plataformas e sistemas reduz a percepção de vantagem associada à identificação de novas tecnologias utilizadas por concorrentes. Além disso, quando o escritório se percebe em posição de destaque tecnológico, a triagem passa a ocorrer de forma mais pontual e reativa, motivada por exposições ocasionais, em vez de resultar de uma busca ativa e contínua.

A figura 25 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à triagem de concorrentes no contexto da transformação digital em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Networking e Colaboração como Forma de Coopetição	Triagem via troca aberta de informações em eventos, grupos e entidades.	E4, E5, E6,E7 E10, E11, E13, E14, E15, E18	"Eu falo do meu escritório abertamente e eles falam do deles abertamente" (E14); "A gente faz muito network... pega muita dica" (E10).
Práticas dos concorrentes aparece via clientes em transição	Cliente relata práticas do antigo escritório e aciona investigação.	E6	Aí a gente começa a se perguntar [...] Qual ferramenta utilizavam? A gente vai atrás [...] mas não é uma prática proativa [...].
Simulação de cliente e pesquisa aberta	Pesquisa, simulação de cliente e comparação de propostas/planos.	E2	“Pesquisa no Google[…] se passando como cliente[…]entender propostas[…] o que vendem no plano”
Triagem com colaboradores que vêm de outros escritórios	Novos colaboradores trazem repertório e tecnologias do escritório anterior.	E16	“Quando vem colaborador novo[…]que tecnologia usava"
Barreiras e Ceticismo na Análise da Concorrência	Desinteresse em monitorar concorrentes por considerá-los tecnologicamente atrasados.	E1, E8, E12	"Não tenho esse costume, até porque os concorrentes eles ainda estão na idade da pedra" (E1).

Figura 25. Práticas de triagem dos concorrentes nos escritórios de contabilidade

5.6.1.1.3 Detecção de Tendências centradas no Cliente

Esta seção apresenta a análise interpretativa dos dados coletados junto a gestores de empresas contábeis, focando na subcategoria de Exploração Digital, especificamente na capacidade de detecção de tendências centradas no cliente. A análise busca compreender como essas organizações identificam, monitoram e antecipam as necessidades e expectativas de seus clientes em um ambiente de transformação digital.

Uma das principais formas de detecção de tendências e necessidades identificadas no discurso dos gestores é o uso de ferramentas estruturadas de feedback do cliente. A adoção de métricas como o Net Promoter Score (NPS) e pesquisas periódicas de satisfação evidencia a

transição de uma postura reativa para uma abordagem mais proativa e orientada por dados. Esses instrumentos permitem captar percepções, expectativas e oportunidades de melhoria de forma sistemática, fortalecendo a capacidade de resposta organizacional.

Os relatos indicam que essas práticas já estão incorporadas aos processos operacionais de diversos escritórios. O Entrevistado 13 menciona o uso de “pesquisa NPS”, “controle de pesquisa follow up” e o monitoramento do “tempo médio de resposta”. O Entrevistado 7 destaca a existência de um “setor de sucesso do cliente” que aplica NPS em todos os atendimentos, alcançando “99.3% de satisfação”. Já o Entrevistado 18 descreve um “processo trimestral” de pesquisa com toda a base de clientes para compreender expectativas relacionadas ao serviço, produto e tecnologia.

Outros entrevistados corroboram a presença de mecanismos sistemáticos de escuta. O Entrevistado 1 afirma realizar “sempre pesquisa de satisfação com os clientes”, enquanto os Entrevistados 8 e 9 utilizam pesquisas anuais para identificar melhorias, sendo que este último também recorre a “relatórios de não conformidade” vinculados à certificação ISO 9001. O Entrevistado 14 menciona o envio de “questionário para o cliente”, e os Entrevistados 10 e 16 confirmam o uso recorrente dessas pesquisas para compreender expectativas e orientar decisões.

Esses mecanismos indicam que a detecção de necessidades digitais passa a ser sustentada por dados estruturados e recorrentes, reduzindo a dependência de percepções isoladas. Ao institucionalizar ciclos periódicos de escuta, os escritórios constroem um radar contínuo que permite acompanhar mudanças nas expectativas dos clientes e ajustar suas iniciativas tecnológicas, aproximando essa prática de uma capacidade dinâmica orientada à adaptação e inovação contínua.

Para além das pesquisas tradicionais, observa-se o uso crescente da tecnologia como fonte contínua de inteligência a partir das interações digitais com os clientes. A análise dos discursos indica que plataformas como ERPs, sistemas de atendimento e chatbots estão sendo utilizadas não apenas como canais operacionais, mas como instrumentos estratégicos para identificar tendências, demandas emergentes e oportunidades de inovação.

O Entrevistado 3 apresenta um estágio mais avançado dessa capacidade ao mencionar o uso de Inteligência Artificial para analisar atendimentos e gerar “relatórios diários onde a IA analisa onde os clientes mais precisam de apoio e oportunidades de produtos”, permitindo o desenvolvimento de soluções a partir das necessidades identificadas. De forma convergente, O Entrevistado 2 corrobora essa visão ao explicar que o suporte serve como fonte de identificação

de tendências: “o cliente, ele vai de certa forma nos indicar isso no suporte... a gente vai entender uma tendência que a gente tá tendo alguns problemas aqui... então faz sentido isso daí, a gente priorizar um produto”. O Entrevistado 19 também utiliza a avaliação ao final de cada atendimento para “traçar que linha a gente vai seguir com os clientes”.

A centralização da comunicação também é vista como um facilitador relevante desse processo. O Entrevistado 4 relata a substituição de múltiplos números de WhatsApp por uma ferramenta centralizada (Onvio Messenger), o que permitiu que “todo mundo da empresa consegue ver a conversa”, ampliando a visibilidade organizacional sobre as demandas e reduzindo a dispersão das informações.

Esses relatos indicam uma evolução da detecção baseada apenas em feedback explícito para uma abordagem orientada pela análise contínua das interações digitais. Nesse contexto, as interações operacionais deixam de ser apenas registros transacionais e passam a constituir uma fonte estratégica de dados, permitindo transformar dúvidas, solicitações e dificuldades dos clientes em insumos para o aprimoramento de serviços e o desenvolvimento de soluções digitais.

A fase inicial do relacionamento com o cliente, especialmente durante o *onboarding* e a prospecção, é identificada como um momento crítico para a detecção de tendências e expectativas. Esse contato inicial permite aos gestores acessar percepções recentes sobre experiências com outros prestadores de serviço, revelando lacunas, insatisfações e oportunidades de diferenciação tecnológica.

O Entrevistado 11 destaca que essa identificação ocorre “na entrada do cliente, quando ele está insatisfeito com outra empresa contábil”, buscando compreender as “dores médias das empresas” como base para o desenvolvimento de diferenciais. De forma convergente, o Entrevistado 15 relata que, durante o processo de integração (onboarding), procuram “identificar algumas dores que ele possa ter em relação a parte operacional”, como dificuldades no envio e organização de documentos, permitindo oferecer soluções mais automatizadas e alinhadas às necessidades reais.

Além disso, o Entrevistado 14 menciona o envio de “questionário para o cliente” com o objetivo de entender por que ele está deixando a empresa anterior e “o que ele gostaria”, formalizando esse momento como uma fonte estruturada de informação estratégica. Esses relatos indicam que o *onboarding* é utilizado não apenas como etapa operacional, mas como mecanismo ativo de aprendizagem sobre o mercado.

A detecção de tendências ultrapassa os limites da base atual de clientes e incorpora experiências anteriores trazidas por novos entrantes. Ao captar sinais provenientes da insatisfação com modelos tradicionais, os escritórios utilizam o *onboarding* como um ponto privilegiado de escuta estratégica, transformando a transição do cliente em uma oportunidade de orientar melhorias, fortalecer a proposta de valor e direcionar iniciativas de transformação digital.

Um aspecto central identificado nos discursos é que a detecção de sinais centrada no cliente não se encerra no processo de escuta, mas sustenta sua tradução em decisões concretas que impactam a forma como os serviços são estruturados, entregues e aprimorados. A capacidade de identificar necessidades e expectativas dos clientes é acompanhada pela habilidade de converter essas informações em personalização da entrega, criação de novos serviços e ajustes em processos e ferramentas.

O Entrevistado 6 explicita que a proposta de valor depende da capacidade de compreender o que o cliente efetivamente valoriza, destacando que, quando o cliente não sabe interpretar um balancete, sua entrega perde utilidade. Por isso, adaptam o formato para “uma planilha com resumo simples”, facilitando a compreensão e aumentando a relevância da informação. Esse relato evidencia que a detecção orienta diretamente a adaptação da forma de entrega, alinhando o serviço às capacidades e expectativas do cliente.

O Entrevistado 3 reforça essa lógica ao afirmar que a organização “constrói soluções extraindo diretamente da dor”, acrescentando que “poderia dar inúmeros exemplos de soluções criadas de dores que são um diferencial competitivo gigante do negócio frente à concorrência”. De forma semelhante, o Entrevistado 5 reconhece que a incorporação do BPO financeiro resultou da percepção de que se tratava de uma “necessidade que o mercado apresentou e a gente percebeu e absorveu”, evidenciando a conversão de sinais do ambiente em novos serviços.

Além disso, o Entrevistado 15 descreve a realização de feedback após a implantação das soluções, com o objetivo de verificar sua aderência e realizar ajustes quando necessário, demonstrando a continuidade desse ciclo de aprendizagem. Esses relatos indicam que a detecção digital se consolida como uma capacidade dinâmica quando o escritório consegue fechar o ciclo completo: captar sinais, interpretá-los como padrões ou oportunidades e convertê-los em mudanças concretas. Nesse sentido, a detecção deixa de ser apenas uma atividade de observação e passa a constituir um mecanismo ativo de adaptação, inovação e fortalecimento do posicionamento competitivo.

A figura 26 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à detecção de tendências centrada no cliente em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Mecanismos Formais e Tecnológicos de Monitoramento da Satisfação	Uso de métricas (NPS, pesquisas periódicas) para escuta ativa e melhoria contínua.	E1, E7, E8, E9, E10, E13, E14, E16, E18	"A gente roda pesquisa NPS... nosso resultado de NPS é de 99.3 de satisfação" (E7); "A gente tem pesquisa de satisfação que a gente roda a cada 3 meses" (E18).
Inteligência de Dados e Análise de Interações Digitais	Uso de tecnologia e IA para analisar interações e antecipar necessidades/produtos.	E2, E3, E19	"Temos relatórios diários onde a IA analisa onde os clientes mais precisam de apoio e oportunidades de produtos" (E3); "Através do suporte... a gente vai entender uma tendência" (E2).
Onboarding e Prospecção como momentos de Detecção de Necessidades	Identificação de dores e expectativas no momento da contratação ou integração.	E11, E14, E15	"No processo de integração de onboarding... tentar identificar algumas dores que ele possa ter em relação a parte operacional" (E15); "Identifica mais propriamente dito na entrada do cliente"
Do sinal à ação (personalização/inovação)	Tendências detectadas viram personalização, novos serviços, automações e melhoria da experiência.	E1, E2, E3, E6, E12, E15, E19	"poderia dar inúmeros exemplos de soluções criadas de dores que são um diferencial competitivo gigante do negócio frente à concorrência" (E3).

Figura 26. Práticas de detecção de tendências centrada no cliente nos escritórios de contabilidade.

5.6.1.1.4 Influência nas Decisões Estratégicas

Esta seção apresenta a análise interpretativa dos dados coletados junto a gestores de empresas contábeis, focando na subcategoria de Exploração Digital, especificamente em como as informações dessa exploração influenciam as decisões estratégicas. A análise investiga como os dados obtidos através do monitoramento de tecnologias, concorrentes e clientes são processados e convertidos em diretrizes estratégicas, novos modelos de negócio e reposicionamento de mercado.

As informações tecnológicas detectadas influenciam diretamente as decisões estratégicas e o posicionamento competitivo dos escritórios, orientando a construção de uma proposta de valor percebida como superior pelos clientes. Os discursos revelam que a adoção de tecnologias e automações não é compreendida apenas como melhoria operacional, mas como elemento central para entregar "algo a mais" e fortalecer a diferenciação no mercado. O Entrevistado 11 descreve explicitamente essa relação ao afirmar que há "forte influência, no nosso posicionamento", associando o uso da tecnologia a um "processo mais enxuto" e a entregas automatizadas que agregam valor à experiência do cliente.

De forma convergente, o Entrevistado 1 destaca que essas informações influenciam a decisão de "dar um passo à frente para o cliente não optar por um serviço mais completo", buscando transformar o escritório em um "hub de negócios" capaz de atender múltiplas

demandas. O Entrevistado 4 reforça que a percepção de uma demanda crescente por contabilidades "mais consultivas" impulsiona a adoção de ferramentas como dashboards e indicadores, como forma de manter a competitividade frente à evolução do mercado.

O Entrevistado 15 também enfatiza que o monitoramento do "algo diferente" orienta decisões voltadas à incorporação contínua de "tecnologias e automações" para "facilitar para o cliente", interpretando esse movimento como um fator de diferenciação: "isso nos diferencia também do mercado". Nesse contexto, as decisões estratégicas se materializam na aquisição de "sistemas diferentes" e ferramentas que ampliam o acesso à informação e aumentam a eficiência da entrega. No entanto, o mesmo entrevistado ressalta que essa influência está condicionada à viabilidade operacional, afirmando que "vai influenciar… se a gente conseguir encaixar isso dentro da nossa operacionalização".

A exploração das informações digitais ultrapassa a dimensão operacional e passa a moldar o próprio posicionamento estratégico do escritório. A tecnologia é mobilizada como meio para redefinir a proposta de valor e sustentar uma identidade organizacional orientada à entrega de serviços mais estratégicos, consultivos e integrados, ao mesmo tempo em que permanece condicionada à capacidade de implementação e integração ao modelo operacional existente.

Os trechos analisados evidenciam que as informações tecnológicas exercem influência direta na busca por eficiência operacional, redução de custos e ampliação da capacidade de atendimento. A tecnologia é percebida como um elemento estruturante da estratégia, permitindo sustentar modelos mais enxutos, escaláveis e orientados à maximização da margem de lucro. O Entrevistado 18 é enfático ao afirmar que as decisões são *"moldadas"* pela tecnologia, possibilitando atender "bastante gente com uma equipe mais enxuta", e critica o modelo tradicional baseado na ampliação do quadro de funcionários em vez do investimento em automação fiscal e contábil.

De forma convergente, o Entrevistado 14 associa integralmente as decisões estratégicas à "margem de lucro e ampliação de crescimento", destacando a busca por soluções que reduzam o esforço operacional e aumentem a capacidade de captação de clientes. Ao mesmo tempo, ressalta os riscos envolvidos na adoção tecnológica, alertando que a escolha inadequada de sistemas pode implicar "gastar dinheiro, tempo implementando e só vai dar dor de cabeça", evidenciando a importância da avaliação criteriosa dessas decisões.

Nesse sentido, o Entrevistado 13 descreve a existência de um comitê de planejamento estratégico que atua em conjunto com o departamento de tecnologia na análise de novos

softwares e ferramentas de gestão. O processo envolve a avaliação de “prós e contras”, custo-benefício, impacto na produção e horizonte de retorno, considerando tanto resultados de “curto prazo” quanto de “longo prazo”, além da análise de viabilidade para o contexto específico do escritório. Complementarmente, o Entrevistado 6 destaca que a adoção de ferramentas digitais busca “ganhar performance no processamento”, liberando tempo da equipe para atividades de maior valor agregado, como o atendimento consultivo.

Além disso, o Entrevistado 5 relata uma transformação estratégica mais profunda com a implantação de um sistema que altera o modelo organizacional de “células por cliente” para uma “esteira de produção” baseada em algoritmos, ressaltando que essa mudança “muda cultura, muda um monte de coisa dentro da empresa”. O relato evidencia que a exploração digital pode desencadear processos de reengenharia organizacional, redefinindo não apenas os processos, mas também a lógica de funcionamento do escritório.

Os achados indicam que a exploração das informações tecnológicas fundamenta a transição de um modelo intensivo em mão de obra para um modelo intensivo em tecnologia. Nesse contexto, a estratégia passa a ser orientada pela busca de escalabilidade, eficiência e sustentabilidade econômica, posicionando a tecnologia como elemento central para viabilizar o crescimento e a competitividade no setor contábil.

As informações provenientes do feedback direto dos clientes exercem uma influência imediata e corretiva nas decisões estratégicas, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre automação e humanização do serviço. Os discursos indicam que a adoção tecnológica não é conduzida de forma unilateral, mas ajustada continuamente com base na aceitação, nas preferências e nas reações dos clientes.

O Entrevistado 12 apresenta um caso emblemático em que reclamações relacionadas ao uso de Chatbot levaram a um “upgrade na tecnologia” para tornar o atendimento aparentemente humano, embora mediado pelo sistema. Esse relato evidencia que a influência das informações tecnológicas não se limita à adoção de novas ferramentas, mas envolve a governança do grau de automação, ajustando o desenho do serviço para preservar a qualidade da experiência do cliente. Nesse sentido, a exploração digital inclui captar rejeições e preferências do cliente e traduzir isso em desenho de serviço (automação “por trás”, relação “por frente”).

O Entrevistado 10 reforça esse padrão ao afirmar que as reuniões de liderança são “muito baseadas na pesquisa dos clientes”, utilizando essas informações para orientar tendências e decisões estratégicas. De forma convergente, o Entrevistado 19 relata que as “dores” identificadas, como dificuldades no envio de documentos, orientaram o

desenvolvimento de plataformas internas voltadas à resolução desses problemas e à criação de novas oportunidades de serviço. As dificuldades relatadas pelos clientes atuam como gatilhos para priorização e ação estratégica.

O Entrevistado 2 complementa essa perspectiva ao descrever um processo analítico no qual os insights provenientes do suporte passam por uma "análise de dados" para identificar sua recorrência e relevância, considerando a "parcela significativa" afetada e o "perfil de empresa", antes de sua incorporação na agenda estratégica. Esse processo demonstra que a conversão de sinais em decisões envolve não apenas escuta, mas também interpretação estruturada e validação organizacional.

Os relatos indicam que a estratégia digital assume caráter interativo e adaptativo, sendo continuamente calibrada com base nas respostas do cliente. A tecnologia não é adotada como um fim em si mesma, mas como um meio configurável, cuja intensidade e forma de aplicação são ajustadas para garantir aceitabilidade, confiança e aderência às necessidades reais. Nesse contexto, a exploração digital sustenta não apenas a inovação tecnológica, mas a construção de um modelo de serviço que equilibra eficiência, personalização e vínculo relacional.

A influência das informações na estratégia também se manifesta na criação de ritos e estruturas formais que orientam o processo decisório. A incorporação sistemática de dados, análises e avaliações periódicas contribui para reduzir a informalidade e fortalecer a consistência das decisões relacionadas à adoção tecnológica e ao direcionamento estratégico.

O Entrevistado 13 menciona a existência de um "comitê de planejamento estratégico" que atua em conjunto com o departamento de tecnologia na análise de novas aquisições, considerando os "prós e contras", o custo-benefício e o impacto esperado no curto e no longo prazo. O Entrevistado 9 relata a realização de uma "análise crítica anual" com duração de dois dias, na qual são discutidos todos os aspectos relevantes da empresa, incluindo planos de ação e resultados de pesquisas de satisfação, com o objetivo de revisar e ajustar o planejamento estratégico. O Entrevistado 16 enfatiza a importância de antecipar análises e avaliar alternativas com base em informações estruturadas, afirmando que "sem informações a gente não consegue ser estratégico" e destacando a necessidade de evitar uma postura apenas reativa.

Nota-se, portanto, um movimento de profissionalização da gestão estratégica, no qual as decisões deixam de depender exclusivamente da intuição individual e passam a ser conduzidas por meio de processos estruturados, coletivos e orientados por dados. A institucionalização desses ritos contribui para maior previsibilidade, coerência e alinhamento

das decisões, fortalecendo a capacidade organizacional de avaliar tecnologias, priorizar investimentos e sustentar a evolução digital no longo prazo.

A figura 27 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à influência das informações da exploração digital nas decisões estratégicas em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Posicionamento estratégico pela oferta de valor ao cliente	Decisões estratégicas orientadas a diferenciação e valor percebido.	E1, E4, E11, E15	"Influencia nessas decisões de oferecer mais coisas... ser um hub de negócios" (E1); "Influenciam no nosso posicionamento estratégico de oferecer algo mais" (E11).
Escalabilidade, Margem e Viabilidade	Uso de automação e novos modelos para reduzir custos e aumentar margens.	E5, E6, E13, E14, E18	"A gente sempre busca trazer sistema[...]consegue atender bastante gente com uma equipe mais enxuta" (E18); "Muda a estratégia do negócio[...]sistema baseado na esteira de produção" (E5).
Gestão da Experiência do Cliente e Ajuste Tecnológico	Uso de feedbacks e "dores" dos clientes para corrigir rotas tecnológicas e humanizar o digital.	E2, E10, E12, E19	"Essa reclamação do 'eu não quero ser atendido por robô'... faz com que a gente mude o nosso sistema de atendimento" (E12); "Trabalha estratégia com base nisso [tendências entre os clientes]" (E10).
Estruturação do Planejamento e Antecipação	Criação de comitês de planejamento e períodos de análise crítica para converter dados em planos de ação.	E9, E13, E16	"Temos um comitê de planejamento estratégico... a gente vai vendo o que isso agrega de resultado" (E13); "Análise crítica anual... em que a gente aborda todos os pontos da empresa" (E9).

Figura 27. A influência das informações da capacidade de exploração digital nas decisões estratégicas em escritórios de contabilidade

5.6.1.1.5 Liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de Exploração Digital

Esta seção apresenta a análise interpretativa do papel da liderança mencionados pelos gestores de escritórios contábeis nos trechos das entrevistas analisados. A análise busca identificar quem são os atores que exercem a liderança no desenvolvimento, manutenção e execução da capacidade de exploração digital, bem como a natureza de sua atuação. A análise está estruturada em subseções que categorizam os diferentes níveis e tipos de liderança identificados nos discursos.

A liderança de topo é frequentemente citada como o motor primário da exploração digital. Esses atores não apenas detêm a autoridade formal, mas atuam como "sensores" ativos de tendências globais e tecnológicas. O Entrevistado 12 menciona que o monitoramento de tendências é papel dos "2 diretores". O Entrevistado 5 reforça que a responsabilidade recai sobre os "sócios ou diretores". O Entrevistado 6 detalha que os "quatro sócios" atuam como os "braços comerciais", sendo responsáveis por entender a necessidade real do cliente e personalizar a entrega:“Hoje são os sócios… Hoje, quem faz isso somos nós quatro, os quatro sócios, que atuamos como os braços comerciais da empresa.” (Entrevistado 6).

O Entrevistado 18 menciona a si mesmo e à sua sócia como os responsáveis pelo monitoramento de tendências tecnológicas. O Entrevistado 2 aponta a "diretoria no geral", incluindo as diretorias de produto, comercial e operação. O Entrevistado 1 responde de forma direta: “Eu também.” A fala, embora breve, indica que o próprio entrevistado (provavelmente sócio ou diretor) assume pessoalmente essa função. O Entrevistado 10 atribui a responsabilidade a uma diretora (que também é sócia): “É a nossa diretora de relacionamentos, que é uma das sócias.”. A liderança de topo exerce um papel de liderança visionária e estratégica. Eles são os responsáveis por trazer a inovação de fora para dentro da organização, utilizando seu capital social e autoridade para definir o rumo tecnológico do escritório.

Abaixo do nível societário, emerge uma liderança tática responsável por operacionalizar a exploração digital e garantir que as inovações sejam aceitas e implementadas pelas equipes.

O Entrevistado 14 cita explicitamente os "coordenadores" junto a si mesmo. O Entrevistado 15 descreve uma estrutura onde ele é o "primeiro responsável", mas a implementação e o acompanhamento operacional ficam a cargo do "encarregado de cada setor". O Entrevistado 13 menciona que a observação do mercado envolve tanto o "diretor operacional" quanto os "coordenadores". O Entrevistado 3 enfatiza a importância vital dessa liderança intermediária: "além do dono, os gestores precisam ser presença obrigatória, não adianta ir o dono atrás de tecnologia se os gestores não comprarem a ideia”. (Entrevistado 3).

Essa liderança tática atua como uma ponte de tradução. Seu papel é converter a visão dos sócios em processos operacionais, garantindo a adesão da equipe e o feedback contínuo sobre a usabilidade das ferramentas.

Surgem papéis de liderança focados em domínios específicos da exploração digital, como tecnologia, sucesso do cliente ou qualidade. O Entrevistado 19 identifica a "área de TI" como a liderança que "recebe, filtra e repassa" as informações tecnológicas. O Entrevistado 4 personifica essa liderança técnica na figura de um colaborador. O Entrevistado 16 cita a "gestora geral do escritório" como a figura central na gestão do cliente e monitoramento de expectativas.

O Entrevistado 10 menciona a "diretora de relacionamentos", que também é sócia. O Entrevistado 7 cita as "2 pessoas responsáveis pelo sucesso do cliente" e o "departamento de marketing" para monitoramento de concorrentes. O Entrevistado 8 menciona a si mesma como líder do "setor de qualidade" na parte de pesquisa de clientes, enquanto outros colegas lideram a pesquisa de tendências. Esses líderes possuem autoridade técnica em suas áreas e são responsáveis por sistematizar a coleta de dados, transformando percepções informais em relatórios ou planos de ação estruturados.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios, Diretores, CEO	Estratégica (Topo).	E1, E2, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E18	"Hoje são os sócios... os quatro sócios" (E6); "Os 2 diretores" (E12).
Coordenadores, Gestores, Gerentes, Encarregados	Tática / Intermediária.	E3, E13, E14, E15	"Além do dono, os gestores precisam ser presença obrigatória" (E3); "Coordenadores e eu" (E14); "Encarregado de cada setor" (E15).
Gestor de TI, Gestor de Relacionamento/CS, Líder de Qualidade, Marketing	Especializada (Funcional).	E4, E7, E8, E9, E10, E13, E16, E19	"Área de TI e administrativa" (E19); "Gestora geral do escritório" (E16); "Setor de qualidade" (E8).

Figura 28. Liderança responsável pela capacidade de exploração digital nos escritórios de contabilidade

5.6.1.2 Planejamento de Cenários Digitais

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade analisam possíveis cenários digitais para antecipar mudanças, avaliar oportunidades e orientar decisões relacionadas à transformação digital.

5.6.1.2.1 Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais

Esta seção apresenta a análise interpretativa dos dados coletados junto a gestores de escritórios contábeis, focando na dimensão de Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais.

Alguns escritórios demonstram formalização estratégica na condução de decisões relacionadas à tecnologia, incorporando sua análise aos ciclos regulares de planejamento e revisão organizacional. A avaliação tecnológica passa a ocorrer de forma periódica, com definição prévia de objetivos, acompanhamento sistemático e ajustes conforme a evolução do contexto. Os Entrevistados 19, 2 e 8 descrevem: “Anualmente a gente tem uma reunião com a diretoria… faz o levantamento… faz uma previsão para o ano que vem… e trimestralmente… acompanhamento… se não está dentro do planejado, a gente já tenta readequar o caminho” (Entrevistado 19). “[...] no início do ano, a gente faz o mapa estratégico… pode ser que isso mude durante o tempo… com base em dados… descentralizado, mas… toma uma decisão a nível de produto” (Entrevistado 2). “[...] a gente tem uma parte do nosso planejamento estratégico voltada a essa questão de tecnologia… a direção… grupo administrativo… para tomar essa decisão estratégica” (Entrevistado 8).

Os relatos indicam que a análise e priorização de iniciativas tecnológicas estão integradas aos mecanismos formais de planejamento organizacional, com revisões periódicas e uso de dados para orientar decisões. A presença de ciclos estruturados de planejamento e acompanhamento permite avaliar continuamente as necessidades tecnológicas e ajustar o

direcionamento estratégico, conferindo maior consistência e previsibilidade à condução da transformação digital.

Em contraste com os casos estruturados, há relatos em que a análise e incorporação de tecnologias digitais ocorrem de forma informal, sem processos definidos ou uso sistemático de dados. As decisões são conduzidas com base em percepções e discussões internas, sem mecanismos formais de planejamento. Os Entrevistados 1, 5 e 11 afirmam: "[...] a análise… vai mais não baseada em dados, mas sim em feeling… não tem essa análise… não tem dashboards… nada oficialmente" (Entrevistado 1). "É tudo empírico… não tem uma formalização… sócio sentam… estou percebendo o movimento do mercado… não vejo formalização" (Entrevistado 5). "[...] não tem planejamento estratégico relacionado ao digital… o digital acaba entrando com ferramentas" (Entrevistado 11).

A antecipação de movimentos tecnológicos ocorre de maneira intuitiva, sustentada pela percepção e experiência dos sócios. A ausência de instrumentos formais, como indicadores, dashboards ou planos específicos para o digital, revela um processo decisório baseado em interpretação subjetiva do ambiente. A capacidade de identificar e reagir a mudanças existe, porém opera de forma não estruturada, dependente do repertório individual e da leitura contextual realizada pela liderança.

O critério econômico aparece de forma recorrente nas decisões relacionadas à adoção de tecnologias, indicando que a análise de custo-benefício funciona como elemento central na avaliação estratégica. Os Entrevistados 14, 16 e 5 relatam: "[...] se eu vejo que uma inovação vai me trazer lucro, vou para cima […] se vai só trazer conforto sem resultado […] não tem para que investir" (Entrevistado 14). "[...] sempre analisa custo benefício… o vendedor mostra […] a gente se empolga […] mas tem que abaixar essa adrenalina […]" (Entrevistado 16). "[...] a gente decide as coisas baseadas em orçamento" (Entrevistado 5).

Os relatos demonstram que a decisão de investir em tecnologia está condicionada à expectativa de retorno financeiro ou ganho mensurável de desempenho. Soluções percebidas apenas como incrementos de conforto operacional tendem a ser descartadas. A análise econômica atua como mecanismo de racionalização das escolhas, impondo limites orçamentários e evitando adoções impulsivas motivadas por entusiasmo comercial ou pressão de mercado.

A reforma tributária surge como um sinal relevante de mudança, influenciando diretamente a necessidade de adaptação tecnológica nos escritórios contábeis. Alterações no ambiente regulatório são percebidas como fatores que exigem atualização de sistemas, revisão

de processos e maior preparo tecnológico para atender às novas exigências. O Entrevistado 13 destaca essa necessidade ao afirmar que “a gente vai ter um boom aí da reforma tributária… o contador precisa estar muito bem engajado… com todas as tecnologias”, evidenciando a percepção de que o novo cenário tributário demandará maior integração com soluções digitais.

Essa percepção também aparece associada à necessidade de preparação antecipada. O Entrevistado 15 relata que “todo mundo comentando… reforma… mudança tecnológica gigante… a gente tenta se antecipar… repassar para eles”, indicando que as mudanças regulatórias mobilizam esforços de atualização e preparação interna. A antecipação tecnológica, nesse contexto, está diretamente relacionada à expectativa de transformações impostas pelo ambiente institucional, que exigem adequação tecnológica para garantir continuidade e conformidade dos serviços prestados.

A figura 29 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à análise de sinais identificados para antencipar mudanças e desenvolcer estratégias digitais em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Planejamento estratégico formal	Integração entre planejamento estratégico e tecnologia (revisões anuais e trimestrais).	E2, E8, E9, E19	“a gente tem uma parte do nosso planejamento estratégico voltada a essa questão de tecnologia[…](E8).
Decisão empírica	Ausência de formalização.	E1, E5, E11, E15	“não tem planejamento estratégico relacionado ao digital”(E11).
Critério Estratégico de Custo-Benefício	Racionalidade econômica funciona como filtro estratégico, evitando adoções precipitadas.	E5, E14, E16	“se eu vejo que uma inovação vai me trazer lucro, vou para cima… se vai só trazer conforto sem resultado… não tem para que investir”(E14).
Antecipação regulatória	A antecipação digital no setor é fortemente condicionada por mudanças regulatórias (reforma tributária).	E12, E13, E15	“reforma vai ser uma mudança tecnológica gigante… a gente tenta se antecipar”(E15).

Figura 29. Práticas de análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais nos escritórios de contabilidade.

Os achados mostram diferentes níveis de estruturação, enquanto alguns adotam planejamento formal com revisões periódicas, outros operam de forma mais empírica e intuitiva. Além disso, a conversão dos sinais em ação é mediada por critérios de avaliação custo-benefício e pela necessidade de responder a mudanças regulatórias, como a reforma tributária. Dessa forma, a transformação digital é moldada tanto pelo grau de formalização estratégica quanto pelas pressões econômicas e institucionais que atravessam o setor contábil.

Com base nas evidências empíricas, a responsabilidade formal pelo planejamento de cenários digitais está majoritariamente concentrada na alta liderança (sócios e diretores). Há evidências de modelos colegiados, com participação de gestores, coordenadores e áreas

técnicas. Alguns escritórios incorporam consultores externos ou estruturas formais de conselho. A decisão final, contudo, permanece predominantemente centralizada no nível societário. A figura 30 a seguir detalha os entrevistados que corroboram esta visão e suas respectivas justificativas.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Centralização na alta liderança (sócios/diretoria)	A responsabilidade estratégica pelo planejamento de cenários digitais está concentrada nos sócios e diretores.	E2, E5, E6, E11, E12, E18, E19	"Os sócios"(E5);"É toda a diretoria, todo o grupo de sócios do escritório"(E19).
Modelo Colegiado(gestores, coordenadores e lideranças)	A liderança concentra a decisão final, mas envolve gestores, coordenadores e lideranças no processo de análise e	E10, E13, E15, E16,E 9	"Eu trago, mas a gente escuta todos, discute com todos as lideranças"(E10).
Apoio de consultoria externa especializada	A capacidade de planejamento é fortalecida por consultores externos que monitoram tendências e orientam	E3	"Temos um consultor de empresas na área de tecnologia... papel fundamental no direcionamento e monitoramento das tendências... tudo apoiado
Estruturas formais de governança (conselho/diretoria estruturada)	O planejamento digital ocorre dentro de estruturas formais como conselho administrativo ou diretoria ampliada.	E4, E8	"É o grupo da direção... Conselho Administrativo... geralmente o G. que traz essas novas tecnologias... ficou ligado esse radar de

Figura 30. Liderança responsável pela capacidade planejamento de Cenários Digitais nos escritórios de contabilidade.

5.6.1.3 Criação de Mentalidade Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade desenvolvem uma mentalidade digital voltada à abertura para mudanças, à aprendizagem contínua e à incorporação de tecnologias nas práticas organizacionais.

5.6.1.3.1 Estabelecimento de uma Visão Digital de Longo Prazo

Os relatos evidenciam diferentes níveis de estruturação na comunicação da visão digital de longo prazo, variando entre contextos marcados pela ausência de direcionamento explícito e outros caracterizados pela institucionalização de mecanismos formais de alinhamento organizacional. A forma como essa visão é comunicada reflete o grau de maturidade da liderança digital e sua capacidade de orientar a organização para além da implementação pontual de tecnologias. Em um extremo, observou-se a ausência de uma comunicação estruturada da visão digital. O Entrevistado 1 afirma:

> Olha, ainda não estabelece, não é claro ainda essa comunicação com a equipe, porque o dia a dia ele toma muito tempo, então é difícil manter essa parte em comunicação para toda equipe. […] Então ela é praticamente inexistente, só chega pra equipe quando já tem uma decisão estratégica, já tem um novo sistema e aí eu chamo para que eles participem do treinamento já, mas nada na tomada de decisão ou integração (Entrevistado 1).

A fala revela uma atuação predominantemente reativa e operacional, na qual a visão digital não é compartilhada previamente, mas comunicada apenas após a consolidação das decisões. A transformação digital, nesse contexto, assume caráter técnico e instrumental, com baixa integração estratégica e reduzido envolvimento da equipe no processo de construção do direcionamento digital. Em contraste, diversos gestores relatam práticas mais estruturadas e contínuas de comunicação da agenda digital, baseadas em rituais organizacionais formais. O Entrevistado 10 destaca:

> Com reuniões, na verdade, a gente tem reuniões comunicando, se é algo, principalmente que vai impactar bastante, a gente chama todo mundo e tem reunião sempre que sente necessidade. A gente comunica via Teams e e-mail, daí de forma escrita, nosso RH comunica (Entrevistado 10).

O Entrevistado 11 reforça essa abordagem ao afirmar: “Nós temos reuniões mensais, então, na reunião mensal do escritório, procuramos trazer algum tópico sobre tecnologia ali para falar sobre isso, o que está rodando, o que não está rodando, quais melhorias possíveis, então a gente tem isso.” De forma semelhante, o Entrevistado 9 menciona a realização de reuniões periódicas como mecanismo de alinhamento: “Temos uma reunião no setorial […] Também temos uma reunião geral que é realizada a cada 15 dias […] daí é feita uma comunicação geral para a empresa da implementação de algum sistema mais abrangente…” (Entrevistado 9).

Os trechos demonstram a existência de diferentes níveis de institucionalização da comunicação da visão digital. Em contextos mais estruturados, a comunicação ocorre de forma periódica e sistemática, por meio de reuniões, canais formais e processos organizacionais, contribuindo para alinhar expectativas, reduzir incertezas e sustentar o processo de transformação digital. A comunicação contínua contribui para transformar a agenda digital em uma narrativa organizacional compartilhada, ainda que frequentemente conduzida e centralizada pela liderança.

Um achado importante refere-se à incorporação da visão digital como elemento cultural estruturante, evidenciando que a transformação digital é sustentada pela construção intencional de uma mentalidade organizacional orientada à inovação e à adaptação contínua. A criação de uma mentalidade digital não ocorre de forma espontânea, mas resulta da formalização de valores, da criação de estruturas específicas e da institucionalização de práticas que reforçam o direcionamento estratégico ao longo do tempo.

O Entrevistado 6 descreve a implantação de fundamentos culturais como ponto inicial desse processo, ao afirmar que “a primeira coisa que a gente fez nesse sentido foi implantar um processo de cultura empresarial interna […] deixamos de forma bastante clara a missão, visão e valores do escritório”, complementando que é necessário “criar um ambiente propício […] que comunique diariamente que o escritório pensa em inovação”. A criação dos comitês de inovação reforça esse movimento ao introduzir mecanismos formais de sustentação da mudança cultural, sendo caracterizada como “um trabalho de formiguinha […] para que isso vire cultura de verdade”, indicando que a consolidação da mentalidade digital ocorre de forma progressiva e estruturada.

A dimensão cultural também é evidenciada no relato do Entrevistado 7, que associa a evolução digital a um valor compartilhado, ao afirmar que “todo mundo aqui dentro sabe que a nossa cultura é estar em evolução, de aceitar sugestões”, destacando ainda a existência de “planejamento de cultura […] toda semana […] reunião de cultura dentro do escritório”, o que demonstra a institucionalização de espaços formais de reforço e alinhamento cultural.

O Entrevistado 17 sintetiza esse processo ao indicar que “temos uma política de cultura digital: treinamentos constantes, mentorias internas, metas digitais e reuniões trimestrais com foco em inovação”, ressaltando que “o digital faz parte da nossa identidade”. A formalização de políticas, metas e práticas recorrentes contribui para consolidar comportamentos alinhados à visão digital e reduzir a dependência de iniciativas isoladas.

O estabelecimento de uma visão digital de longo prazo está diretamente associado à criação de uma mentalidade digital organizacional, na qual a inovação é incorporada como valor estruturante. A visão digital deixa de ser apenas uma diretriz estratégica e passa a se materializar em valores compartilhados, rituais organizacionais e mecanismos formais que orientam decisões e comportamentos, assegurando a continuidade do processo de transformação digital.

Outra evidência relevante refere-se ao grau de participação da equipe na construção e no direcionamento da agenda digital, evidenciando que a visão digital de longo prazo tende a se consolidar de forma mais consistente quando envolve diferentes níveis organizacionais. A inclusão dos colaboradores no processo decisório contribui para ampliar a qualidade das decisões, ao incorporar conhecimentos operacionais, e fortalece o alinhamento coletivo em torno dos objetivos estratégicos.

O Entrevistado 15 destaca a existência de incentivos diretos à contribuição da equipe, afirmando que “desde o início a gente sempre […] incentiva muito que eles tragam ferramentas […] que eles participem do processo”. Esse envolvimento ultrapassa o nível consultivo e se

materializa na participação ativa na seleção tecnológica, conforme descrito: “eles trouxeram uma ferramenta, eles fizeram reuniões, eles escolheram algumas ferramentas, daí eles apresentaram para nós […] e a gente implantou”, evidenciando a existência de um processo estruturado de contribuição ascendente.

A relevância do conhecimento operacional é reforçada pelo Entrevistado 4, ao observar que “quem tá na operação, geralmente é que entende quais são as maiores necessidades referente a otimização de trabalho”, destacando que “há uma comunicação mútua entre os líderes e os liderados”. Esse fluxo bidirecional de comunicação contribui para reduzir assimetrias informacionais e favorece decisões mais aderentes às necessidades reais da organização.

O Entrevistado 2 complementa ao indicar a formalização de canais internos de comunicação e alinhamento, ao afirmar que “a gente tem um canal para isso, para divulgar e que todos estejam na mesma página do que a gente está desenvolvendo”, demonstrando a institucionalização de mecanismos que sustentam a transparência e o engajamento organizacional.

A participação ativa da equipe constitui um elemento central na consolidação da visão digital de longo prazo, ao promover o alinhamento entre estratégia e operação. O envolvimento dos colaboradores contribui para a internalização da transformação digital como um projeto coletivo, fortalecendo o comprometimento organizacional e reduzindo resistências à mudança, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade da organização de identificar oportunidades e adaptar-se de forma contínua.

A comunicação da visão digital é frequentemente estruturada de forma a conectar a transformação tecnológica aos impactos diretos sobre o trabalho cotidiano dos colaboradores, favorecendo maior compreensão e aceitação das mudanças. Ao traduzir a estratégia digital em benefícios concretos para a rotina operacional, a liderança reduz incertezas e facilita o engajamento da equipe no processo de transformação.

O Entrevistado 14 destaca essa preocupação ao afirmar que “a gente sempre tenta demonstrar para a equipe […] o que vai beneficiar o trabalho deles”, evidenciando uma estratégia de comunicação orientada à relevância prática e à melhoria das condições de trabalho. Essa abordagem contribui para tornar a transformação digital mais tangível e significativa para os colaboradores.

O Entrevistado 18 reforça a importância da comunicação estruturada ao relatar que “a gente sempre comunica essas mudanças […] explica o resultado que a gente tem, explica onde

a gente quer chegar e explica que para sair desse resultado e chegar a esse resultado, a gente precisa mudar o sistema". A explicitação do estado atual, dos objetivos futuros e dos meios necessários para alcançá-los contribui para criar coerência estratégica e alinhar as expectativas organizacionais.

Por outro lado, o Entrevistado 12 descreve uma abordagem mais diretiva, ao afirmar que "o que tem de tecnologia, a gente vai passando e vai colocando como processo obrigatório. Não tem de escolher." Esse posicionamento revela que, em determinados contextos, a institucionalização da visão digital ocorre por meio da formalização de novos processos obrigatórios, reduzindo a discricionariedade individual em favor da padronização organizacional.

Os diferentes relatos evidenciam que a comunicação da visão digital pode combinar estratégias de convencimento, alinhamento e formalização, refletindo distintos níveis de maturidade organizacional e estilos de liderança. Independentemente da abordagem adotada, a comunicação clara dos objetivos e implicações da transformação digital desempenha papel central na consolidação da visão digital e na sua incorporação às práticas organizacionais.

A visão digital também se materializa na definição de metas estratégicas e na criação de rotinas formais de acompanhamento, transformando a transformação digital em um objetivo organizacional explícito e mensurável. A incorporação do digital ao sistema de metas contribui para orientar esforços, alinhar prioridades e garantir continuidade ao longo do tempo.

O Entrevistado 3 evidencia essa formalização ao afirmar que "todas as equipes têm como objetivo estratégico a inovação em suas áreas e precisam criar metas claras do que será implantado ao longo de cada ano", indicando que a inovação digital é distribuída como responsabilidade organizacional e integrada ao planejamento anual.

O Entrevistado 8 reforça a existência de um direcionamento estratégico contínuo ao relatar "um movimento estratégico, divulgação e planejamento, onde a gente compartilha com a equipe e sempre traz o que a gente espera para o futuro e ele acaba sendo muito digital", demonstrando que a visão digital é comunicada de forma estruturada e incorporada ao planejamento institucional.

O Entrevistado 19 destaca a importância da recorrência no alinhamento estratégico ao mencionar que "mensalmente a gente tem um café […] a nossa diretora apresenta números, fala das tecnologias, já dá alguns spoilers do que vem para o próximo mês", evidenciando a existência de rituais organizacionais voltados ao acompanhamento de indicadores e à antecipação de iniciativas digitais.

A definição de metas, a comunicação sistemática e o acompanhamento periódico contribuem para institucionalizar a visão digital, reduzindo sua dependência de iniciativas pontuais e consolidando-a como componente estruturante da estratégia organizacional. A figura 31 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas ao estabelecimento de uma visão digital de longo prazo em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Comunicação inexistente ou tardia	Ausência ou baixa formalização da visão digital; comunicação reativa e posterior à decisão.	E1	"Ainda não estabelece (…) praticamente inexistente"(E1).
Estruturação formal da comunicação da visão digital	Uso de reuniões periódicas, canais internos e reuniões organizacionais para comunicar a visão digital.	E9, E10, E11	"Reuniões mensais…" (E11);"Comunica via Teams e e-mail…" (E10);"Reunião geral a cada 15 dias…" (E9).
Cultura organizacional como base da visão digital de longo prazo	A visão digital é incorporada à identidade organizacional por meio de valores, rituais e políticas formais.	E6, E7, E17	"Criar um ambiente propício…" (E6);"Planejamento de cultura…" (E7);"Política de cultura digital…" (E17).
Engajamento da equipe	Participação ativa da equipe na identificação, escolha e implementação de tecnologias, promovendo internalização da visão.	E2, E4, E15	"Eles trouxeram uma ferramenta…" (E15);"Comunicação mútua…" (E4);"Canal para divulgar…" (E2).
Visão como gestão da resistência	Comunicação estratégica da transformação digital enfatizando benefícios diretos ao colaborador e resultados organizacionais.	E12, E14, E18	"Mostrar o que vai beneficiar o trabalho deles…" (E14);"Explica onde a gente quer chegar…" (E18).
Estruturação estratégica e metas digitais	Tradução da visão digital em metas, planejamento e acompanhamento sistemático das iniciativas tecnológicas.	E3, E8, E19	"Metas claras do que será implantado…" (E3); "Movimento estratégico…"(E8);"Spoilers do próximo mês…" (E19).

Figura 31. Práticas do estabelecimento de uma visão digital de longo prazo nos escritórios de contabilidade

5.6.1.3.2 Estímulo a uma Mentalidade Empreendedora

Essa seção explora a subcategoria de estímulo a uma mentalidade empreendedora no contexto de escritórios de contabilidade, focando em como a liderança fomenta o pensar de forma inovadora entre seus colaboradores.

Em parte dos escritórios, não há evidências de estímulo estruturado ao desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora, indicando ausência de mecanismos formais voltados à promoção de iniciativa, experimentação ou proposição de melhorias pelos colaboradores. Em alguns casos, a resposta é direta e indica inexistência do estímulo. O Entrevistado 1 responde de forma categórica: "Eles não são.". O Entrevistado 13 também sinaliza ausência ao afirmar: "Não."

De modo mais explicativo, o Entrevistado 5 reconhece a falta de ações específicas e, ao mesmo tempo, demonstra incerteza e baixa visibilidade interna do tema, ao afirmar: "Eu acho que a gente não tem isso... Não me lembro de nenhuma ação específica para incentivo disso",

e complementa: “Eu acredito que não, eu desconheço. E quem lidera esse processo, se houvesse, seria nesse caso aqui, o RH nosso.” A ausência de clareza sobre responsabilidades e iniciativas sugere que o estímulo à mentalidade empreendedora não está institucionalizado como prioridade organizacional.

Além disso, o Entrevistado 2 aponta dificuldades relacionadas ao próprio perfil dos colaboradores, ao afirmar que "é uma barreira que a gente tem, principalmente de ter boas ideias. E de ter pessoas que queiram pensar nisso... tem aquele perfil que a gente busca que é daquela pessoa que vai sentar e vai questionar o sistema", indicando que a limitação não se restringe à estrutura organizacional, mas também envolve a disponibilidade de profissionais com postura proativa e orientada à inovação.

O estímulo à mentalidade empreendedora ainda não constitui uma prática amplamente institucionalizada, permanecendo ausente ou pouco estruturado em parte das organizações. A presença ou ausência desse estímulo parece fortemente condicionada à atuação da liderança e à prioridade atribuída ao desenvolvimento de comportamentos inovadores no contexto organizacional.

Em contraste, outros escritórios relatam mecanismos explícitos voltados ao estímulo à inovação, baseados na criação de espaços estruturados de escuta e participação. Esses mecanismos permitem que ideias emergem dos níveis operacionais e sejam incorporadas ao processo decisório. O uso de comitês e grupos de trabalho aparece como prática recorrente para organizar esse fluxo. O Entrevistado 19 afirma: "A gente tem o comitê de inovação e ali tem os usuários chaves de cada área... a gente fez uma dinâmica de grupo para tentar identificar pontos que a gente poderia melhorar" (Entrevistado 19).

O Entrevistado 6 complementa ao destacar a existência de agendas específicas voltadas à inovação: "A criação dos comitês de inovação. Todos os meses a gente tem algumas agendas... para discutir temas que nem sempre estão ligados diretamente à operação do dia a dia". Essa separação do cotidiano operacional cria condições para reflexão e proposição de melhorias.

A liderança também atua promovendo envolvimento coletivo em processos de mudança. O Entrevistado 12 afirma: "Sempre quando tem apresentação de produtos e treinamentos a gente faz com que todos se envolvam nisso, para entender o que é que tá acontecendo", indicando esforço deliberado para ampliar a compreensão e o engajamento da equipe.

Além disso, surgem mecanismos formais de captação e gestão de ideias. O Entrevistado 8 descreve um sistema estruturado: “A gente tem um programa de ideias, o Deu Clique. […] eles podem registrar as ideias.”, associado a um processo analítico orientado à melhoria

contínua: “as pessoas têm que colocar o problema e depois têm que fazer o exercício dos 5 porquês e trazer ações corretivas.”. O Entrevistado 9 menciona um mecanismo consolidado ao longo do tempo: “Nós temos o banco de ideias, […] já há uns 10 anos…” (E9), com critérios vinculados a resultados: “[...] se a ideia foi implementada e se a ideia trouxe aumento de receita ou redução de custos…”, além de retorno estruturado: “As ideias que eventualmente não são entendidas como aplicáveis […] é dado um feedback…”.

Também há iniciativas organizadas por projetos específicos. O Entrevistado 11 descreve um programa anual estruturado: “um projeto chamado simplificação de processos, no qual cada setor teve […] duplas para trazer alternativas…”, destacando que as melhorias podem envolver tecnologia ou ajustes operacionais: “poderia ser tanto uma simplificação usando a tecnologia como […] algo […] de ganho de eficiência.”.

A presença de comitês, programas de ideias e projetos estruturados demonstra a institucionalização de mecanismos que incentivam a participação ativa dos colaboradores, favorecendo a geração contínua de melhorias e o desenvolvimento de uma mentalidade orientada à inovação.

O uso de recompensas financeiras e mecanismos de reconhecimento aparece como estratégia deliberada para estimular o engajamento dos colaboradores na geração de ideias e melhorias. Esse tipo de incentivo atua como elemento de reforço comportamental, sinalizando que a organização valoriza a iniciativa individual e a contribuição para a inovação.

O Entrevistado 14 descreve uma política explícita de incentivo associada à bonificação: “Eu sou totalmente aberto a ideias. […] se trouxer uma ideia que for vencedora, você ganha uma bonificação.”, complementando que “E sempre que você mexe no bolso, a pessoa fica mais animada.”. A associação entre recompensa e inovação indica o reconhecimento de que o engajamento em atividades inovadoras exige motivação adicional além das rotinas operacionais.

De forma semelhante, o Entrevistado 4 relata a existência de um programa estruturado de premiação integrado aos processos de avaliação interna: “programa de premiações […] avaliações semestrais […] há uma categoria que é a inovação e busca por melhorias.”, com incentivo financeiro direto: “a gente bonifica através de prêmio, premiação de folha de pagamento.”. Esse reconhecimento também é apresentado como parte da cultura organizacional desde a entrada do colaborador: “Fica claro quando o colaborador entra que qualquer benefício […] a gente consegue reconhecê-lo.”.

O Entrevistado 19 destaca que a bonificação funciona como fator relevante para estimular a participação ativa: “o pessoal eles têm muita coisa para trazer e só querem algum tipo de bonificação. Foi isso que a gente percebeu.”, acrescentando que “eles precisam de algum tipo de bonificação para pensar um pouquinho fora da caixa.”. A presença de incentivos contribui para legitimar a inovação como comportamento esperado e valorizado pela organização.

Por outro lado, o Entrevistado 10 menciona um modelo que foi implementado, mas posteriormente descontinuado: “Quem trouxesse a inovação tinha algum tipo de bônus […] mas não tem mais funcionado.”, com resultados limitados: “acho que a gente teve umas 3, 4 sugestões de inovações vindo deles…”. A descontinuidade do incentivo sugere que a eficácia desse mecanismo depende de consistência e integração com práticas culturais mais amplas.

A utilização de recompensas funciona como “mecanismo de ativação” da mentalidade empreendedora, especialmente em contextos onde a inovação não é percebida como parte natural das atribuições do trabalho e sim como esforço adicional ao trabalho operacional. Quando integrada a sistemas formais e reforçada ao longo do tempo, contribui para fortalecer comportamentos proativos e ampliar o envolvimento dos colaboradores nos processos de melhoria e transformação digital.

Em parte dos relatos, a inovação não é apresentada como iniciativa pontual ou programa específico, mas como componente identitário do escritório, incorporada ao modo de operar e às expectativas sobre comportamento profissional.

O Entrevistado 16 afirma que o escritório “já nasceu digital”, indicando que a orientação tecnológica está presente desde a origem: “ele já nasceu digital… já faz parte da nossa cultura, já é um ambiente propício para isso”. Além disso, explicita um princípio organizacional claro: “Tarefas repetitivas, sempre buscar tecnologias. A gente sempre fala que o nosso melhor não é o braço, é o cérebro”. A ênfase na substituição de esforço operacional por inteligência analítica reforça a valorização de competências cognitivas e estratégicas.

O Entrevistado 15 conecta o estímulo à inovação ao desenvolvimento das pessoas, ao afirmar: “não tem porque eu queria que vocês fiquem aqui apertando um botão se alguma coisa for automatizada…”, complementando que “a gente quer que vocês cresçam… isso também ajuda […] eles também se interessem e busquem bastante”. A automação é apresentada como meio para ampliar aprendizado e crescimento profissional, e não apenas como ferramenta de eficiência.

O Entrevistado 7 destaca práticas relacionais que sustentam um ambiente de abertura, ao mencionar que “a gente traz para nossa equipe essa cultura de estar presente […] e tem reuniões, um a um…”. A proximidade da liderança e a existência de espaços estruturados de diálogo favorecem confiança e disposição para propor melhorias.

A mentalidade empreendedora, nesses contextos, é sustentada por uma narrativa de identidade organizacional, digital desde a origem, orientada ao uso do “cérebro” e ao crescimento contínuo, combinada a práticas de gestão que reforçam presença, diálogo e desenvolvimento profissional.

Um achado específico refere-se à ampliação do pensar inovador para além da melhoria de processos internos, incorporando iniciativas voltadas à presença digital, posicionamento de marca e produção de conteúdo nas redes sociais.

O Entrevistado 18 descreve um incentivo financeiro direto, “Pix na conta”, como mecanismo para estimular o time a participar ativamente do movimento digital: “A gente tem um incentivo bem legal, que é o Pix na conta”. Além disso, afirma que “a gente incentiva […] o próprio time entrar nesse movimento digital, que é criar conteúdo”, detalhando o modelo de remuneração por produção: “cada vídeo que a pessoa faz, a gente paga…”. O incentivo também é estruturado por meio de campanhas periódicas: “cria essas campanhas mensais […] bonifica com o dinheiro…”, associando constância de produção a reconhecimento financeiro.

A estratégia é vinculada ao engajamento e à consolidação da agenda digital, conforme indicado: “um time que sempre está engajado […] compra as nossas ideias […] e dessa forma, a gente consegue ter um bom avanço…”. A remuneração deixa de estar restrita à eficiência operacional e passa a estimular comportamentos orientados ao mercado, como visibilidade, autoridade digital e interação com o público.

Nesse contexto, a mentalidade empreendedora assume dimensão externa, conectando inovação à estratégia de posicionamento e fortalecimento da marca no ambiente digital. A atuação dos colaboradores extrapola a execução técnica e passa a incluir participação ativa na construção da presença digital do escritório. A figura 32 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas estímulo a uma mentalidade empreendedora em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ausência de estímulos formais à inovação	Não há práticas, programas ou ações específicas (ou há desconhecimento interno sobre elas).	E1, E2, E5, E13	"Eles não são." (E1); "não me lembro… nenhuma ação específica" (E5); "Eu Acredito que não, eu desconheço." (E5);"Não" (E13).
Programas e rotinas para gerar ideias e melhorias	Estruturas formais(criação de comitês, bancos de ideias e reuniões) para coletar sugestões da equipe.	E6, E8, E9, E11, E12, E19	"Criação dos comitês de inovação... para discutir temas que nem sempre estão ligados à operação" (E6); "Programa de ideias, o Deu Clique" (E8).
Incentivos e bonificações como motor do pensar inovador	Recompensas financeiras/benefícios aumentam engajamento e disposição para propor melhorias.	E4, E10, E14, E19	"programa de premiações… categoria inovação" (E4) · "bonifica… folha de pagamento" (E4);"mexe no bolso, a pessoa fica mais animada" (E14); "precisam de bonificação para pensar fora da caixa" (E19).
Mentalidade inovadora como cultura e identidade	Mentalidade inovadora é naturalizada por valores, linguagem e visão de crescimento das pessoas.	E15, E16, E7	"não tem porque… apertando um botão… a gente quer que vocês cresçam" (E15); "nasceu digital… nosso melhor não é o braço, é o cérebro" (E16) ·
Empreendedorismo digital via engajamento e conteúdo	Inovação inclui presença digital, criação de conteúdo e campanhas com incentivo direto.	E18	"Pix na conta" (E18); "time… criar conteúdo" (E18); "cada vídeo… a gente paga" (E18); "campanhas mensais… bonifica" (E18).

Figura 32. Práticas do estímulo a uma mentalidade empreendedora nos escritórios de contabilidade

5.6.1.3.3 Promoção de uma Mentalidade Digital

A seção Promoção de uma mentalidade digital revela como os escritórios de contabilidade buscam consolidar uma cultura digital interna. Os discursos dos gestores indicam que essa promoção não ocorre apenas pela adoção de ferramentas, mas por meio de um esforço contínuo de aculturamento, comunicação estratégica e integração da tecnologia à identidade organizacional.

Em parte dos escritórios, a promoção da mentalidade digital ocorre de forma pouco estruturada ou esporádica, sem mecanismos contínuos de reforço e institucionalização. O Entrevistado 1 relata a ausência de regularidade nas ações ao afirmar: "Olha, de vez em quando eu faço uma reunião ou outra, era para ter isso, acontecer com mais frequência […] de 2 a 3 meses cada uma, mas nenhuma ação que sempre aconteça.". A fala indica intenção de fortalecimento cultural, porém sem sistematização.

O Entrevistado 10 também reconhece fragilidade no estímulo à inovação tecnológica: "Hoje não tem também para fortalecer […] a gente não está conseguindo instigar para virem com essa inovação tecnológica.". A dificuldade em mobilizar a equipe evidencia lacuna entre reconhecimento da importância do tema e implementação de práticas consistentes.

O Entrevistado 14 diferencia cultura organizacional de cultura digital ao afirmar: "Cultura digital não, cultura interna sim, mas digital acredito que não.". A distinção sugere que o digital ainda não foi incorporado como dimensão estruturante da identidade e das práticas organizacionais.

Nessas situações, a mentalidade digital permanece dependente de iniciativas pontuais, sem rotinas formais, metas específicas ou dispositivos recorrentes de alinhamento, o que limita sua consolidação como elemento permanente da estratégia organizacional.

Em contraste, diversos gestores utilizam reuniões sistemáticas como instrumento de promoção e fortalecimento da mentalidade digital, incorporando o tema à rotina organizacional.

O Entrevistado 11 sintetiza essa percepção ao afirmar: “Acredito que as reuniões acho que acaba fortalecendo a cultura digital interna.”. A regularidade dos encontros cria espaço contínuo de alinhamento e reforço.

O Entrevistado 7 descreve um ritual semanal: “Toda segunda-feira […] a gente tem reunião de cultura dentro do escritório…”, indicando a institucionalização do debate cultural. O Entrevistado 9 amplia essa lógica ao mencionar múltiplos momentos formais: “São vários momentos, todas as reuniões que nós temos, a gente fala bastante […] temos um workshop anual também…”, demonstrando que o tema é reiterado em diferentes instâncias.

O Entrevistado 16 utiliza o “café de alinhamento” como espaço para evidenciar resultados concretos: “A gente aproveita também o café de alinhamento para mostrar […] olha o resultado na questão de gestão do tempo”. A apresentação de ganhos tangíveis associa tecnologia a desempenho e eficiência.

A formalização também aparece em políticas explícitas. O Entrevistado 17 afirma: “Temos uma política de cultura digital […] reuniões trimestrais com foco em inovação.”. O Entrevistado 8 acrescenta que o fortalecimento ocorre por meio de pautas estruturadas e eventos internos: “As ações, então, para fortalecerem essa cultura digital […] são pautas […] são eventos internos, onde a gente sempre traz isso para a equipe”. As reuniões assumem função de ritual organizacional, promovendo recorrência, alinhamento estratégico e reforço simbólico do digital como valor permanente da organização.

Alguns escritórios apresentam nível mais avançado de formalização da cultura digital, incorporando-a de maneira explícita em políticas, rotinas e instrumentos organizacionais. O Entrevistado 17 afirma: “Temos uma política de cultura digital: treinamentos constantes, mentorias internas, metas digitais e reuniões trimestrais com foco em inovação. O digital faz parte da nossa identidade…”. A presença de política formal, metas específicas e ciclos periódicos de acompanhamento indica integração do digital à estrutura estratégica.

O Entrevistado 18 relata a realização de um lançamento anual da cultura: “A gente tem o próprio lançamento da cultura, que a gente faz uma vez por ano”. Além disso, reforça a centralidade da tecnologia como pilar organizacional: “um deles é a tecnologia […] a gente

fortalece isso no nosso lançamento anual da cultura…". A formalização anual funciona como marco simbólico e estratégico de alinhamento.

O Entrevistado 2 também descreve institucionalização contínua ao afirmar: "A gente cultiva essa cultura todo dia, diariamente.". Complementa mencionando a existência de infraestrutura específica: "Temos uma plataforma […] um canal exclusivamente […] para eles sugerirem melhoria.". A criação de canais dedicados à participação reforça a consolidação da prática. Nessas situações, a mentalidade digital deixa de ser apenas discurso e passa a ser formalmente incorporada em políticas, canais, metas e identidade organizacional.

Outro ponto recorrente refere-se ao estímulo à mentalidade digital por meio de capacitação e exposição contínua a novidades tecnológicas e de mercado. A atualização constante amplia repertório, reduz resistência a mudanças e fortalece a adaptação organizacional.

O Entrevistado 12 destaca a prática de apresentar lançamentos e tendências: "A gente está sempre apresentando os novos produtos e colocando o pessoal a par do que está acontecendo no mercado.". A circulação de informações atualizadas contribui para manter a equipe conectada ao ambiente externo.

O Entrevistado 15 complementa ao mencionar o envio de colaboradores para eventos e capacitações: "A gente procura mandar os encarregados […] para eles poderem ter acesso às informações e estarem em constante […] contato com coisas novas que estão vindo.". O contato direto com inovações amplia a visão estratégica e estimula a internalização de novas práticas.

O Entrevistado 14 acrescenta incentivo educacional formal: "Eu pago uma plataforma de curso […] vai contando para crescimento dentro do escritório". A vinculação entre capacitação e progressão interna reforça a aprendizagem como critério de desenvolvimento profissional.

A promoção da mentalidade digital, nesse contexto, ocorre pela ampliação sistemática de conhecimento e pela incorporação da aprendizagem contínua como valor organizacional, conectando a cultura digital à formação permanente e à atualização estratégica. A figura 33 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a promoção de uma mentalidade digital em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Baixa formalização da cultura digital	Fragilidade de ações contínuas para fortalecer o digital.	E1, E10, E14	"nenhuma ação que sempre aconteça" (E1);"cultura digital não" (E14).
Reuniões como reforço cultural	Uso de reuniões, workshops e cafés para disseminar mentalidade digital.	E7, E8, E9, E11, E16, E17	"reunião de cultura" (E7) · "workshop anual" (E9) · "reuniões fortalecem" (E11) · "café de alinhamento" (E16)
Estruturação formal da cultura digital	Políticas, metas e canais estruturados institucionalizam a cultura digital.	E2, E17, E18	"política de cultura digital" (E17); "lançamento anual da cultura" (E18); "canal para sugerirem melhoria" (E2).
Aprendizagem e exposição ao mercado	Capacitação e apresentação de novas tecnologias estimulam mentalidade digital.	E12, E14, E15	"apresentando novos produtos" (E12); "plataforma de curso" (E14); "contato com coisas novas" (E15).

Figura 33. Práticas da promoção de uma mentalidade digital nos escritórios de contabilidade

A criação e manutenção da mentalidade digital nos escritórios contábeis é percebida majoritariamente como uma atribuição da liderança estratégica (sócios e diretoria). Contudo, sua sustentação no cotidiano depende de uma atuação distribuída entre líderes intermediários e áreas estruturais como RH e qualidade. A figura 34 a seguir detalha os entrevistados que corroboram esta visão.

Lideranças	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alta Liderança (Sócios/Diretoria)	Sócios e diretoria como principal responsável pela criação e manutenção da mentalidade digital.	E1, E6, E7, E10, E12, E18, E19	"Sempre sou eu mesmo." (E1); "Os quatro sócios, juntos." (E6); " Os sócios." (E18); "É a minha diretoria…" (E19).
Lideranças Intermediárias e Coordenadores	Responsabilidade é compartilhada com líderes operacionais e coordenadores.	E4, E11, E13, E15, E16	"Líder operacional." (E11); "Sou eu que comando as reuniões." (E15); "Supervisor." (E13).
RH como facilitador cultural	O RH e a área de qualidade aparecem como facilitadores e estruturadores do processo.	E5, E6	"É o RH." (E5); "Coordenadora de RH… peça muito importante…" (E6).

Figura 34. Liderança responsável pela capacidade de Criação de Mentalidade Digital nos escritórios de contabilidade

A seguir, a figura 35 apresenta a consolidação dos achados da RSL e das entrevistas, organizando de forma integrada as dimensões constitutivas da detecção digital, suas práticas associadas e seus desdobramentos nas decisões estratégicas e na liderança. A figura 35 evidencia como a capacidade se estrutura a partir da exploração digital, do planejamento de cenários e da criação de uma mentalidade digital, demonstrando como esses elementos se articulam na prática organizacional dos escritórios de contabilidade e sustentam a antecipação de mudanças no contexto da transformação digital.



Figura 35. Síntese Estruturada da Capacidade de Detecção Digital

5.6.2 Apreensão Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade mobilizam recursos e transformam oportunidades digitais identificadas em decisões e ações organizacionais.

5.6.2.1 Prototipagem Rápida

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade testam soluções digitais de forma rápida, permitindo avaliar sua viabilidade antes da implementação definitiva.

5.6.2.1.1 Testagem de novos Serviços ou Ferramentas

A análise da dimensão Testagem de novos serviços ou ferramentas revela como os escritórios de contabilidade adotam práticas de experimentação para mitigar riscos e validar inovações antes da escala.

O padrão mais recorrente na adoção de novas tecnologias é a realização de testes em pequena escala, envolvendo número reduzido de clientes antes da expansão para toda a base. A estratégia prioriza controle de risco, aprendizagem gradual e ajustes operacionais prévios à implementação ampla.

O Entrevistado 10 descreve de forma explícita a lógica da amostragem: “A gente testa ferramenta […] sempre testa com uma amostragem pequena […] com alguns poucos clientes e depois se funciona, a gente passa para os outros”. A decisão de escalar está condicionada ao desempenho observado na fase inicial.

O Entrevistado 14 reforça a escolha por poucos clientes e tempo delimitado: “Implementa e coloca para rodar com pouquíssimos clientes. Faz o teste durante 1, 2 ou 3 meses e vai acrescentando aos poucos…”. A limitação temporal permite avaliar resultados antes da ampliação.

O Entrevistado 6 detalha a seleção criteriosa: “A gente pega um ou dois clientes […] mais abertas […] a gente testa […] por um período de dois ou três meses, pelo menos.” A escolha de clientes receptivos reduz resistência e facilita ajustes.

O Entrevistado 15 apresenta o período de teste como etapa inicial estruturada: “Um dos primeiros passos […] é conseguir algum período de teste […] a gente conversa muito com os clientes, pega um ou dois […] faz um teste de uns 2, 3 meses…”. O diálogo prévio reforça alinhamento e cooperação.

O Entrevistado 12 confirma a prática de selecionar clientes parceiros em diferentes ramos: “A gente pega uma parte desses clientes e testa com diferentes ramos […] eles são nossos parceiros para isso…”. A diversidade de perfis amplia a qualidade da validação.

O Entrevistado 9 explicita procedimento em camadas: “Sempre escolhe alguns clientes para fazer o teste primeiro, o primeiro teste é a própria empresa […] depois é feita o piloto com alguns clientes […] dando certo, a gente abre para os demais clientes, aos pouquinhos…”. A sequência interno, cliente e escala demonstra estruturação progressiva.

A prototipagem rápida, no contexto contábil, assume caráter incremental e pragmático. Predomina uma abordagem de risco controlado, iniciando em escala reduzida, aprendendo com a prática e expandindo gradualmente conforme os resultados se mostram consistentes.

Uma prática recorrente entre os entrevistados é a escolha criteriosa de uma amostragem reduzida de clientes para iniciar testes. A análise indica que a seleção não ocorre de forma aleatória, mas considera afinidade tecnológica, relacionamento consolidado e perfil de risco mais controlado.

O Entrevistado 1 destaca a preferência por empresas com liderança mais aberta à tecnologia: “Isso a gente sempre escolhe empresas que já tem um dono mais voltado, mais jovem, mais voltado para tecnologia[...] escolhemos um cliente e vamos fazer o teste”. O Entrevistado 12 também enfatiza a escolha de clientes de longa data e com relação de confiança: “A gente já tem aqui alguns clientes que são clientes da casa há muitos anos... a gente pega uma parte desses clientes e testa com diferentes ramos [...] eles são nossos parceiros para isso”.

A lógica do relacionamento aparece igualmente no relato do Entrevistado 6, ao mencionar “clientes com quem tem um relacionamento mais estreito […] de longa data, e que sejam pessoas mais abertas”. O Entrevistado 15 reforça a mesma linha ao afirmar: “Clientes que já são parceiros mais antigos […] têm uma certa facilidade maior de mudar algum processo…”, indicando que histórico de confiança facilita a experimentação.

O Entrevistado 2 menciona a escolha de perfis colaborativos: “Seleciona alguns clientes, principalmente aqueles clientes mais amigáveis, que tem um conhecimento melhor, e aí eles testam para a gente […]”. A disposição para colaborar e o entendimento técnico contribuem para qualificar o teste.

Há também a estratégia de iniciar com estruturas menos complexas. O Entrevistado 5 relata: “A gente sempre começa com os clientes menores... a gente testa nos menores, a gente ajusta, apanha bastante ali, depois que a gente percebeu, tá funcionando... vamos começar agora a replicar para outras células”. O porte reduzido permite ajustes com menor exposição a riscos operacionais e reputacionais.

O cliente parceiro atua, assim, como extensão do ambiente de experimentação do escritório. A validação em contexto real, com risco controlado e apoio relacional, gera aprendizado prático e maior segurança antes da ampliação para a totalidade da base de clientes.

A maioria dos relatos associa a fase de testagem à coleta sistemática de feedback e à realização de ajustes antes da difusão para toda a base. A implementação inicial não é compreendida como etapa final, mas como momento de aprendizagem e validação.

O Entrevistado 17 sintetiza uma lógica estruturada de protótipo com análise ao afirmar: “Criamos produtos pilotos com clientes estratégicos. Os feedbacks são documentados, analisados e adaptados antes de escalar a entrega.”. A formalização do registro e da análise indica método definido para tomada de decisão.

O Entrevistado 6 detalha a etapa posterior à implantação inicial, destacando o mapeamento de dificuldades e resistências: “Depois que implantou e rodou um tempo, a gente mapeia: o que deu certo, quais foram as dificuldades […] se foi preciso investir mais em treinamento…”, complementando que “depois disso […] pede esse feedback e, a partir daí, decide se vale a pena replicar…”. A replicação depende da avaliação estruturada dos resultados.

O Entrevistado 15 descreve uma prática orientada à interação contínua: “Faz uma cultura de feedback […] a partir do momento que esse cliente traz […] a gente consegue […] aumentando a gama”. A ampliação ocorre de forma progressiva, com base na percepção do cliente.

O Entrevistado 7 menciona processo estruturado e setor dedicado: “Processo de feedback […] estruturado […] setor de sucesso do cliente […] antecipação de possíveis problemas…”. A presença de área específica reforça a integração entre inovação e gestão de relacionamento.

O Entrevistado 4 relata a disponibilização controlada de ferramenta para avaliação: “Vai disponibilizar ponto para uma lista de 10 clientes para teste […] nos passar o feedback”. A seleção delimitada permite ajustes prévios à expansão.

O Entrevistado 11 apresenta dois exemplos contrastantes. Em um caso, houve descontinuidade após avaliação negativa: “Começamos com alguns clientes, 3 ou 4 […] vimos que não deu certo […] estava gerando mais trabalho e margem para erro”. Em outro, a solução encontra-se em fase de ampliação: “Já está funcionando com alguns clientes […] vai expandindo para os outros clientes.”. A decisão decorre da análise prática dos resultados.

O Entrevistado 18 utiliza inclusive clientes insatisfeitos como ponto de partida para validação: “Coleta os feedbacks […] testa com esses clientes que estão insatisfeitos. […] Se é

uma solução boa […] leva isso para todo mundo.”. A insatisfação funciona como gatilho para experimentação e ajuste.

A prototipagem rápida assume formato de ciclo contínuo de aprendizagem, envolvendo teste inicial, coleta estruturada de feedback, ajustes operacionais e decisão fundamentada sobre ampliação. A proximidade com clientes e a rotina de relacionamento sustentam esse processo de validação incremental.

Alguns entrevistados relatam a adoção de uma etapa prévia de validação interna antes de qualquer exposição ao cliente. Nesses casos, a experimentação ocorre em ambiente controlado, com simulações operacionais e ajustes prévios, de modo a reduzir riscos na interface externa.

O Entrevistado 13 descreve essa lógica ao afirmar: “A gente roda tipo um banco nosso interno, isso nem afeta o cliente, ele às vezes, nem sabe que a gente está trocando o sistema…”. A mudança é testada internamente, sem impacto perceptível ao cliente. Ele complementa que, mesmo quando a solução envolve plataforma ou aplicativo utilizado pelo cliente, a implementação ocorre de forma gradual: “Faz um pouquinho, vai testando, confere […]”. A progressividade permite identificar inconsistências antes da consolidação.

O Entrevistado 9 também explicita a centralidade do ambiente interno como primeira etapa de validação: “O primeiro teste piloto é a própria empresa […]”. O escritório funciona como laboratório inicial, no qual fluxos, integrações e rotinas são avaliados antes de qualquer piloto externo.

O teste interno opera, assim, como mecanismo de contenção de risco e como barreira de segurança. Ao absorver falhas potenciais dentro da própria organização, o escritório preserva a confiança do cliente e protege a percepção de qualidade, transferindo para a fase externa apenas soluções já minimamente estabilizadas.

A análise evidencia preferência consistente pelo modelo de implementação faseada, evitando mudanças abruptas que possam gerar sobrecarga operacional, aumento de chamados e desgaste relacional. O conceito de MVP é explicitamente mencionado como instrumento de validação prévia à expansão.

O Entrevistado 5 descreve a adoção do modelo faseado com início em clientes de menor porte: “A gente sempre começa com os clientes menores […] testa nos menores […] depois […] replicar para outras células”. Ao ser questionado sobre o formato, confirma: “Sim. Exatamente isso aí. A gente vai fazendo faseado isso”. A lógica envolve aprendizagem progressiva antes da ampliação.

O Entrevistado 9 também enfatiza o crescimento gradual do grupo atendido: “Vai implementando, vai aumentando gradativamente o número de clientes…”. A expansão ocorre em etapas sucessivas, reduzindo a probabilidade de falhas em larga escala.

O Entrevistado 3 relata o uso sistemático de MVP como prática estruturada: “Trabalhos sempre com MVP, selecionamos clientes de confiança... esses clientes testam em piloto as novas soluções, uma vez que a fase de teste e validação passou, replicamos para os demais.”. A validação antecede qualquer movimento de difusão em massa.

O Entrevistado 14 compartilha experiência negativa que levou à adoção de ciclos mais longos de teste, entre um e três meses: “A gente já penou muito com implementação de sistemas... prefiro fazer sem pressa, porque a gente já tentou fazer negócio radical... foi horrível, só dor de cabeça”. A cautela emerge como resposta a aprendizados anteriores.

Essa postura é reforçada pelo Entrevistado 2, responsável por uma base de 12.000 empresas, que destaca a necessidade de limitar o alcance inicial para evitar impactos sistêmicos no suporte: “A gente separa uma pequena base, lança lá, e vamos ver qual vai ser o impacto esperado [...] qualquer coisinha a gente está notificando 12000 empresas[...] imagina 12000 clientes mandando um “oi” pra gente no WhatsApp”. O teste em parcelas reduzidas funciona como mecanismo de proteção contra efeitos cascata.

A implementação faseada consolida-se, portanto, como estratégia de gestão de risco, aprendizagem incremental e preservação da capacidade operacional, articulando validação técnica, controle de impacto e expansão progressiva.

Apesar da predominância do modelo piloto, os relatos indicam que nem sempre a arquitetura tecnológica permite implementação parcial. Em determinados contextos, a natureza sistêmica da ferramenta ou da migração inviabiliza a segmentação da base.

O Entrevistado 19 exemplifica essa limitação ao relatar a migração de ERP: “Não tinha como a gente testar uma parte só dos clientes […] a gente teve que migrar tudo num balaio só”. Nesse caso, a interdependência estrutural do sistema impediu a adoção de piloto controlado, elevando o risco da mudança. Ainda assim, o mesmo entrevistado demonstra que, quando a configuração permite, retorna ao modelo incremental, como no caso de uso de WhatsApp: “A gente vai pegar agora uma parcela dos clientes Eagle […] e a gente vai testar com eles”. A escolha por segmentação reaparece como padrão preferencial.

O Entrevistado 2 também destaca o risco inerente a bases amplas, com 12.000 empresas, enfatizando a necessidade de limitar o alcance inicial e mensurar impactos por meio do suporte: “Separa uma pequena base, lança lá […] a gente mede justamente pelo suporte […] impacto

uma base inteira". O volume potencial de interações funciona como indicador crítico de risco operacional.

O Entrevistado 11 relata situação em que o piloto resultou na descontinuação da solução. Ao testar um dashboard com três ou quatro clientes, constatou baixa eficiência e aumento de retrabalho: "Começamos com alguns clientes, 3 ou 4 clientes, a gente viu que não deu certo... estava gerando mais trabalho e margem para erro. Então a gente testou com alguns clientes, vimos que não ia andar e fomos tirando". O piloto, nesse caso, cumpriu função de filtro, evitando escalonamento de uma solução inadequada.

As evidências mostram que, embora o piloto seja prática dominante, sua aplicação depende das condições técnicas e estruturais. Quando inviável, o risco se eleva; quando viável, atua como mecanismo de contenção, aprendizagem e, inclusive, de descontinuidade estratégica.

A testagem observada nos relatos não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas estende-se à criação e validação de novos serviços, como BPO financeiro, soluções relacionadas à reforma tributária e áreas complementares. A lógica permanece semelhante: iniciar de forma controlada, colher retornos e decidir pela estruturação definitiva.

O Entrevistado 16 descreve a divulgação inicial ao mercado combinada com fase de pilotos e ajustes progressivos: "A gente anunciou […] algumas ferramentas […] é um teste, a gente vai ali fazer alguns pilotos […] conforme o feedback […] vai direcionando esses produtos, mas a gente criou inclusive um setor aqui dentro…". O movimento revela dupla dinâmica: experimentação externa e consolidação interna por meio da criação de estrutura dedicada.

O Entrevistado 8 relata que novos serviços frequentemente emergem de iniciativa da diretoria, ainda sem processo formal estruturado, mas com validação prática antes da expansão. Ao mencionar o BPO financeiro, afirma: "Não tem um processo formal […] algum diretor tem uma ideia e começa a colocar em prática […] teste piloto com alguns clientes e funcionando vai escalonando […] BPO Financeira[…]". A escalabilidade depende do desempenho do piloto.

O Entrevistado 1 também vincula a abertura de serviço à lógica experimental e à posterior institucionalização: "Vou começar […] com um cliente […] para o BPO financeiro […] se der tudo certo, eu vou contratar uma equipe só para isso". A decisão de investir em equipe dedicada está condicionada à validação inicial.

A testagem, portanto, atua como mecanismo de avaliação de viabilidade estratégica, econômica e operacional de novos serviços. Antes de formalizar estruturas, contratar profissionais ou consolidar áreas, os escritórios experimentam em pequena escala, reduzindo

incerteza e qualificando a tomada de decisão sobre expansão. A figura 36 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a testagem de novos serviços e ferramentas em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Pilotos com poucos clientes	Testar em pequena escala antes de expandir.	E6, E9,E10, E12, E14, E15	"pouquíssimos clientes… 1, 2 ou 3 meses" (E14); "pega um ou dois… teste 2, 3 meses" (E15); "um ou dois clientes… dois ou três meses" (E6).
Seleção de Clientes Parceiros	Clientes mais abertos, antigos e 'amigáveis' são usados como laboratório.	E1, E2, E5,E6, E12, E15	"dono… jovem… voltado para tecnologia" (E1) ; "clientes mais amigáveis" (E2) · "relacionamento… longa data… mais abertas" (E6) ; "parceiros para isso" (E12).
Feedback como critério de decisão e aprendizagem	Ajustar com base em feedback; documentar e analisar antes de escalar.	E3,E4, E6, E7,E12, E11, E15, E17, E18	"Feedbacks são documentados, analisados e adaptados antes de escalar" (E17); "A gente coleta os feedbacks... testa com esses clientes que estão insatisfeitos" (E18).
Testagem interna antes do cliente	Validar internamente para reduzir impacto externo.	E13, E9	"banco nosso interno… nem afeta o cliente" (E13);"primeiro teste piloto é a própria empresa" (E9)
Faseamento e o Uso de MVPs	Implantar aos poucos para reduzir riscos e dor de cabeça, testes de 1 a 3 meses antes da escala total.	E2,E3,E5, E9, E14	"começa com clientes menores… vai fazendo faseado" (E5); "aos pouquinhos… gradativamente" (E9);"sem presa… radical foi horrível" (E14).
Falhas e Limitações na Testagem	Dependências sistêmicas impedem piloto; exige migração total.	E2, E11, E19	"não tinha como testar uma parte só… migrar tudo" (E19); "separar pequena base… impacto 12000 empresas" (E2).
Teste para Validar Expansão	Uso de testes para validar expansão para além da contabilidade (BPO, Tributário).	E1, E8, E16	"Vou começar esse processo... para o BPO financeiro" (E1); "Contabilidade começa a ter seus braços... reforma tributária, juridico, BPO" (E16).

Figura 36. Práticas de testagem de novos serviços e ferramentas nos escritórios de contabilidade.

5.6.2.1.2 Incorporação dos Feedbacks dos Clientes

Uma das evidências mais consistentes nos discursos é o uso do feedback como mecanismo de retenção de clientes e de identificação de lacunas no portfólio. A demanda por novos serviços, como BPO (Business Process Outsourcing), não emerge apenas de planejamento interno, mas diretamente da manifestação do mercado.

O Entrevistado 1 explicita essa dinâmica ao relatar a perda de dois clientes por ausência do serviço: "já perdeu 2 clientes que estavam buscando esse tipo de serviço de BPO, então, como foi um feedback de que a gente não tem esse serviço, a gente perderia o cliente". A fala revela postura simultaneamente reativa e estratégica: o feedback é interpretado como sinal de risco competitivo e como gatilho para inovação. A ausência de resposta pode resultar em perda de relevância e obsolescência comercial.

O Entrevistado 16 reforça essa orientação ao afirmar que "conforme o feedback dos clientes, a gente vai direcionando esses produtos". O desenvolvimento do portfólio ocorre, assim, de maneira adaptativa, alinhando oferta à demanda percebida.

Essa centralidade do cliente é sintetizada pelo Entrevistado 2, ao afirmar que “é basicamente o cliente que vai ditar a nossa regra”. Mesmo quando a equipe interna avalia positivamente uma solução, a validação final depende do mercado: “Se eu lançar e o cliente me falar que não tá funcionando [...] ele manda, então a gente tira isso”. A decisão de manter ou retirar um produto está condicionada à aceitação prática.

Os relatos indicam que o feedback cumpre dupla função: preventiva, ao evitar perda de clientes, e prospectiva, ao orientar a evolução do portfólio. A escuta ativa transforma-se em mecanismo de ajuste estratégico contínuo, no qual a voz do cliente atua como critério decisório central para permanência, adaptação ou descontinuidade de serviços.

Nos relatos analisados, o feedback aparece fortemente associado à flexibilidade organizacional e à capacidade de redirecionamento estratégico. Mais do que validação pontual, ele funciona como mecanismo de correção de rota.

O Entrevistado 10 explicita essa abertura à revisão ao afirmar: “Se tiver algum feedback importante, a gente muda a rota […] discute tudo aquilo que vem para ver se é viável”. A fala indica que a organização não apenas escuta, mas submete as contribuições a análise interna, transformando-as em critério para reavaliação de decisões.

O Entrevistado 16 reforça essa lógica adaptativa ao declarar: “Conforme o feedback dos clientes, a gente vai direcionando esses produtos”. O portfólio não é compreendido como estático, mas como conjunto dinâmico, continuamente ajustado a partir das respostas do mercado.

O Entrevistado 15 descreve um ciclo mais amplo que integra desenvolvimento, acompanhamento e retroalimentação: “faz o acompanhamento durante o desenvolvimento dessa ferramenta... e depois faz uma cultura de feedback para acompanhar... a gente consegue daí ir de novo, aumentando a gama”. O relato evidencia que o feedback permeia diferentes fases, desde a concepção até a expansão, sustentando melhoria incremental.

O feedback não é tratado como evento isolado, mas como insumo contínuo para ajustes graduais, aprendizado organizacional e expansão progressiva. Ele opera como elemento estruturante da adaptação estratégica, permitindo correções em tempo real e fortalecimento da aderência entre oferta e demanda.

A incorporação de feedbacks também opera como mecanismo de controle sobre investimentos em tecnologia. A resposta dos usuários funciona como critério de validação prática, permitindo avaliar se a ferramenta implementada gera valor efetivo ou se tende a se transformar em custo improdutivo.

O Entrevistado 12 relata uma aprendizagem decorrente de experiências anteriores ao afirmar: “a resposta deles é justamente a resposta que a gente vai precisar para entender se as tecnologias vão ser usuais ou não, se a gente não vai só gastar dinheiro e deixar de lado”. A fala revela preocupação com desperdício de recursos e com adoções motivadas mais por tendência do que por aderência real.

Nesse contexto, o feedback assume função de filtro de viabilidade financeira e operacional. Ele subsidia decisões de continuidade, ajuste ou descontinuidade, reduzindo o risco de investimentos desalinhados à rotina dos clientes ou à capacidade interna de execução. A escuta ativa, portanto, não apenas orienta melhorias, mas protege a organização contra decisões tecnológicas de baixo retorno.

A análise das entrevistas revelou diferentes níveis de formalização no tratamento das informações recebidas. Observa-se um continuum que vai de práticas predominantemente empíricas até fluxos estruturados, com definição clara de responsabilidades e integração entre áreas.

O Entrevistado 13 descreve um processo hierárquico de encaminhamento, no qual o analista coleta o feedback, repassa ao supervisor e, quando necessário, aciona a área de TI para correções sistêmicas. Esse modelo demonstra encadeamento formal de decisões e delimitação de papéis no tratamento das demandas.

O Entrevistado 17 evidencia maior sistematização ao afirmar que os feedbacks são “documentados, analisados e adaptados antes de escalar a entrega”. A ênfase na documentação e na análise prévia indica preocupação com controle de qualidade e padronização antes da expansão.

O Entrevistado 14 menciona instrumentos formais, como “pesquisa de satisfação referente a melhoria, por exemplo, ao aplicativo”, além da atuação de um “time de sucesso do cliente” responsável por tratar reclamações. Nesse caso, há estrutura dedicada à coleta e gestão contínua das percepções dos usuários.

O Entrevistado 4 apresenta abordagem quantitativa para diferenciar resistência à mudança de críticas estruturais. Ao afirmar que “se a gente entende que daqueles feedbacks de 10% para baixo são negativos, a gente continua ainda com a plataforma e faz só os aprimoramentos”, demonstra uso de critério percentual para decisão. Ele distingue situações em que a dificuldade decorre de baixa iniciativa ou adaptação do cliente daquelas em que há falha efetiva do sistema.

Os relatos indicam, portanto, heterogeneidade nos processos de gestão de feedback. Enquanto alguns escritórios operam com base em ajustes reativos e informais, outros estruturam fluxos decisórios, critérios quantitativos e equipes dedicadas, sinalizando maior institucionalização da aprendizagem organizacional.

Uma dimensão mais profunda da incorporação de feedbacks refere-se à adaptação do escritório aos processos internos e à cultura organizacional do cliente. Não se trata apenas de ajustar ferramentas, mas de alinhar rotinas, canais e fluxos de trabalho à lógica operacional de cada empresa atendida, revelando elevado grau de flexibilidade.

O Entrevistado 5 exemplifica essa postura ao destacar a adaptação aos canais preferenciais de comunicação, como WhatsApp, e-mail ou plataforma específica, e até mesmo ao software utilizado pelo cliente. Ao afirmar que "a gente se adapta ao processo do cliente, eu acesso a ferramenta do cliente remotamente e trabalho como se eu estivesse dentro do ambiente do cliente", evidencia uma integração operacional que ultrapassa a prestação de serviço tradicional. O feedback, nesse caso, não é apenas escutado, mas incorporado por meio da mimetização do ambiente do cliente para geração de valor.

O mesmo entrevistado reforça essa orientação ao declarar: "a gente tem uma tendência […] de adaptação à necessidade do cliente" e que "cada célula tem um pouco dessa flexibilidade". A autonomia das equipes favorece ajustes personalizados conforme perfil atendido.

O Entrevistado 9 também aponta a necessidade de calibrar oferta e abordagem de acordo com porte e cultura organizacional: "Às vezes está oferecendo alguma coisa que o cliente não quer […] conforme o porte do cliente ou qual a cultura do cliente, a gente tem analisado muito essa questão de oferecer aquilo que faz sentido para ele". A adequação estratégica depende da leitura contextual de cada segmento.

O Entrevistado 7 corrobora essa busca por geração de valor ao indicar que o feedback orienta a decisão sobre manter ou alterar o caminho adotado, com base na utilidade percebida pelo cliente. O Entrevistado 12 reforça que a resposta do mercado define continuidade ou cancelamento de tecnologias: "A resposta deles é justamente a resposta que a gente vai precisar para entender se as tecnologias vão ser usuais ou não […] já comprei sistemas que acabaram ficando em desuso". A experiência demonstra que a falta de aderência cultural ou operacional pode levar ao abandono de investimentos.

A incorporação do feedback ultrapassa ajustes técnicos pontuais. Ela envolve adaptação estrutural ao modo de operar do cliente, personalização de canais e, quando necessário, revisão

estratégica de tecnologias adotadas, consolidando uma lógica de coevolução entre escritório e base atendida. A figura 37 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a incorporação dos feedbacks dos clientes em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Feedback como direcionador de Portfólio	O feedback identifica lacunas de serviços (ex: BPO) e evita a perda de clientes para a concorrência.	E1,E2, E16	"já perdeu 2 clientes que estavam buscando esse tipo de serviço de BPO... a gente perderia o cliente" (E1); "conforme o feedback dos clientes, a gente vai direcionando esses produtos" (E16).
Feedback como mecanismo de ajuste contínuo	Feedback gera redirecionamento e expansão gradual.	E10, E15, E16	"Muda a rota." (E10); "Cultura de feedback… aumentando a gama." (E15); "Direcionando esses produtos" (E16).
Feedback como controle de Viabilidade Tecnológica	Feedbacks atuam como um mecanismo de controle sobre investimentos em tecnologia.	E12, E15	"resposta deles é justamente a resposta que a gente vai precisar para entender se as tecnologias vão ser usuais ou não" (E12);
Estruturas e Processos de Tratamento de Feedbacks	Existência de fluxos formais (TI, Sucesso do Cliente, Pesquisas de Satisfação) para capturar e tratar feedbacks.	E4, E11, E13,E14, E17,E18	"analista... repassa isso para o supervisor... supervisor entra em contato com o TI" (E13); "sempre faz pesquisa de satisfação referente a melhoria" (E14).
Personalização e adaptação	Ajuste conforme perfil, cultura e sistema do cliente.	E5, E9, E12	"Adaptação à necessidade." (E5); "Oferecer o que faz sentido." (E9).

Figura 37. Práticas da Incorporação dos Feedbacks dos Clientes nos escritórios de contabilidade

5.6.2.1.3 Liderança Responsável pelo desenvolvimento e manutenção da Capacidade de Prototipagem Rápida

O padrão mais recorrente nas respostas indica que a alta liderança (sócios, diretores ou donos) aparece como principal responsável por iniciar, conduzir ou validar os processos de testagem e pilotos. A prototipagem rápida é majoritariamente percebida como uma competência estratégica que nasce no topo organizacional, especialmente quando envolve relacionamento com clientes e validação inicial de novas soluções.

Embora a iniciativa frequentemente parta da alta liderança, a execução operacional dos pilotos aparece distribuída entre gestores e coordenadores. Há uma dinâmica dual: a liderança estratégica aprova e direciona, enquanto gestores operacionais estruturam, executam e acompanham os testes.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alta Liderança (Sócios/Diretores)	Sócios, diretores aparecem como principal responsável por iniciar, conduzir ou validar os processos de testagem e pilotos.	E1, E2, E4, E6, E8, E11, E12	"Sou eu." (E4); "Diretor de produto." (E2); "Eu que faço essa parte." (E6);"Um dos donos puxou o projeto" (E8).
Gestores de área e Coordenadores Operacionais	A execução operacional dos pilotos aparece distribuída entre gestores e coordenadores.	E5, E7,E9, E10,E13, E14, E15, E16, E18	"Diretora de relacionamento." (E10); "Gerente geral abraça os pilotos." (E16).

Figura 38. Liderança Responsável pela Capacidade de Prototipagem Rápida.

5.6.2.2 Balanceamento de Portfólios Digitais

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade equilibram diferentes iniciativas digitais, considerando prioridades, recursos disponíveis, riscos e benefícios esperados.

5.6.2.2.1 Equilíbrio entra opções Internas e Externas (projetos digitais)

Parte significativa dos entrevistados descreve que os esforços digitais se concentram prioritariamente em melhorias internas, orientadas à produtividade, controle e escalabilidade. A transformação digital é frequentemente compreendida como mecanismo de sustentação operacional e proteção de margem.

A temática mais recorrente nos discursos é a automação de processos internos como condição para crescimento da base de clientes sem aumento proporcional do quadro de colaboradores. Essa recorrência sugere que, para a maioria dos gestores, digitalizar significa, antes de tudo, viabilizar escala com eficiência.

O Entrevistado 14 sintetiza essa lógica ao afirmar que, sem tecnologia, não conseguiria dobrar a base mantendo a mesma estrutura: "se eu conseguir alguma forma de escalar, o meu lucro vai lá para cima mantendo o mesmo quadro de funcionários". A tecnologia é percebida como alavanca direta de rentabilidade.

Essa visão é corroborada pelos Entrevistados 6, 16 e 19, que relatam o uso de robôs, web scraping e ferramentas de integração para substituir tarefas manuais e reduzir retrabalho. O Entrevistado 16 reforça essa orientação ao declarar que "a tecnologia tem nos ajudado para a gente ter essa escala no atendimento". O foco está na ampliação da capacidade produtiva.

O Entrevistado 17 resume essa prioridade ao mencionar investimentos "internamente […] automações, dashboards e processos otimizados.". De modo semelhante, o Entrevistado 6

afirma que “três delas foram mais voltadas para performance interna […] e uma […] para o cliente”, indicando predominância de iniciativas internas no portfólio digital.

Quando recursos financeiros e humanos são limitados, a tendência é priorizar projetos com retorno direto e mensurável em eficiência operacional e capacidade de atendimento. A digitalização interna assume, assim, caráter estratégico, funcionando como pré-condição para sustentar crescimento, reduzir custos marginais e ampliar escala com controle.

Embora a priorização de iniciativas internas seja recorrente, também emergem nos relatos projetos digitais orientados à experiência do cliente, especialmente por meio de aplicativos, portais e plataformas de interação. Essas soluções buscam aprimorar comunicação, agilidade e transparência na entrega dos serviços.

O Entrevistado 12 menciona a implementação de um aplicativo que automatiza demandas simples: “Aplicativo onde os clientes podem fazer solicitações simples […] recebem de forma automática”. A iniciativa reduz a fricção operacional e amplia a autonomia do cliente, ao mesmo tempo em que racionaliza o fluxo interno.

O Entrevistado 17 relata movimento mais estruturado, com desenvolvimento de soluções próprias: “Externamente, desenvolvemos plataformas exclusivas para clientes, com foco em experiência e inteligência financeira”. Nesse caso, a tecnologia não apenas facilita a comunicação, mas agrega valor analítico à relação.

De forma semelhante, o Entrevistado 13 descreve a criação de “plataforma digital […] para facilitar […] receber e também enviar as informações”. A ênfase recai sobre integração e fluidez no intercâmbio de dados, reduzindo ruídos e retrabalho.

Quando direcionados ao ambiente externo, os projetos digitais concentram-se na melhoria da jornada do cliente, na automatização de interações e na construção de canais estruturados de comunicação. Essas iniciativas reforçam a percepção de modernização e ampliam a qualidade percebida do serviço, ainda que, em muitos casos, coexistem com prioridade estratégica voltada à eficiência interna.

Um padrão recorrente nos relatos é a tensão entre adquirir soluções prontas no mercado ou desenvolver ferramentas próprias. Observou-se tendência clara de utilização de ERPs consolidados para a operação base, enquanto o desenvolvimento interno concentra-se nas camadas de inteligência, especialmente BI e aplicações analíticas, como forma de diferenciação competitiva.

O Entrevistado 15 exemplifica o movimento de internalização após frustração com solução adquirida: “a ferramenta deixou até um pouquinho a desejar... a gente começou agora

nesse ano de 2025 a desenvolver o nosso próprio". A decisão surge como resposta à limitação percebida na aderência da ferramenta às necessidades específicas do escritório.

O Entrevistado 12 relata iniciativa semelhante ao mencionar o desenvolvimento de uma IA própria: "IA […] projeto bastante inovador […] provavelmente […] replicar isso para outros escritórios depois". Nesse caso, a inovação ultrapassa uso interno e projeta potencial de comercialização.

O Entrevistado 11 descreve trajetória ainda mais estruturada: "Começou […] internamente […] depois virou um setor e agora é uma empresa […] desenvolve para outros escritórios". O que se inicia como solução interna transforma-se em unidade de negócio, ampliando a estratégia de diferenciação. O Entrevistado 4 também concentra esforços no desenvolvimento de BI como principal projeto autoral, reforçando a lógica de que a camada analítica é espaço privilegiado para criação de valor exclusivo.

Em contrapartida, há gestores que defendem a priorização de soluções de mercado por razões de custo, foco e eficiência estratégica. O Entrevistado 14 afirma: "Eu não desenvolvo o sistema dentro do meu escritório […] prefiro pegar sistema já prontos no mercado". De forma semelhante, o Entrevistado 16 declara: "A gente sempre adquire tecnologia, mas não a desenvolve aqui internamente". Nesses casos, o entendimento é que o core do negócio está na prestação de serviços contábeis, não no desenvolvimento de software.

A decisão entre desenvolver ou comprar tecnologia constitui escolha estratégica central na gestão contábil contemporânea. Enquanto a base operacional tende a ser sustentada por soluções consolidadas de mercado, o desenvolvimento interno aparece como mecanismo seletivo de diferenciação, especialmente nas camadas de inteligência e análise de dados.

Em contraste com uma inovação concebida de forma abstrata ou exclusivamente estratégica, os discursos mostram que a inovação digital é frequentemente reativa a problemas reais (dores) ou erros recorrentes. A inovação aparece menos como ideal futurista e mais como mecanismo de resolução de gargalos operacionais.

O Entrevistado 16 explicita essa lógica ao afirmar: "é muita questão da dor... diante dessa dor, a gente cria os projetos". A identificação de falhas, retrabalho ou ineficiências atua como catalisador para o desenvolvimento de soluções digitais.

O Entrevistado 8 reforça essa perspectiva ao mencionar que novos projetos surgem a partir da "necessidade de questões operacionais ou quando vem algum registro de erro". A recorrência de problemas sinaliza pontos críticos do processo, orientando a priorização de iniciativas tecnológicas.

O Entrevistado 3 acrescenta uma dimensão analítica a esse movimento ao declarar: “Avalio os KPIs de maior risco […] foco muda conforme churn, pessoas, etc.” Nesse caso, a dor não é apenas percebida de forma intuitiva, mas monitorada por indicadores, como rotatividade de clientes ou desempenho operacional. A inovação torna-se resposta dirigida por dados.

A transformação digital contábil é fortemente adaptativa. Ela nasce da pressão por resolver falhas, reduzir riscos e recuperar eficiência, configurando um modelo de inovação incremental orientado por problemas reais do cotidiano organizacional. A figura 39 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas ao equilíbrio entre opções internas e externas (projetos digitais) em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Projetos internos para ganho de eficiência e escala	Projetos internos predominam para eficiência, escala e controle.	E2, E5, E6, E14, E16, E17,E19	“automações, dashboards…” (E17); “a tecnologia tem nos ajudado para a gente ter essa escala no atendimento”(E16).
Projetos externos focados em experiência do cliente	Plataformas/apps como canal de entrega, comunicação e valor percebido.	E9, E12, E13, E17	“clientes podem fazer solicitações…” (E12); “plataformas exclusivas para clientes…” (E17); “plataforma digital (…) enviar informações.” (E13).
Make-or-buy e diferenciação	Preferência por comprar soluções; desenvolvimento interno quando há diferencial/replicação.	E4,E11, E12, E14,E15, E16	“prefiro pegar sistema pronto.” (E14); “virou uma empresa… robôs e automação.” (E11) · “replicar (…) para outros escritórios” (E12).
Inovação por "Dor"	Projetos digitais motivados por gargalos operacionais e erros recorrentes.	E3, E6,E8, E16	“questão da dor.” (E16); “Avalio os KPIs…” (E3).

Figura 39. Práticas do equilíbrio entre opções internas e externas nos escritórios de contabilidade.

5.6.2.2.2 Escalabilidade de entregas inovadoras

A presente análise dedica-se a explorar a Escalabilidade de Entregas Inovadoras no contexto de escritórios de contabilidade. No qual investiga como as organizações planejam e executam a expansão de suas inovações digitais, equilibrando a necessidade de crescimento (escala) com a manutenção da qualidade e do atendimento personalizado (valor).

Para os gestores entrevistados, a escalabilidade deixou de ser consequência eventual do crescimento para assumir papel de critério estruturante na priorização de projetos digitais. A inovação é legitimada quando demonstra potencial de expansão sem aumento proporcional dos custos ou da complexidade operacional.

O Entrevistado 2 é particularmente enfático ao posicionar a escalabilidade como balizador central da gestão: “É o nosso principal objetivo aqui... Um dos nossos índices que

medem aqui é a escalabilidade... é o índice da escalabilidade que vai me dizer muitas vezes [qual produto priorizar]". A existência de um indicador específico revela institucionalização do conceito como métrica decisória.

O Entrevistado 7 reforça a conexão entre escala e retorno financeiro ao afirmar que "qualquer entrega, ela tem que ser escalada. Ela tem que dar ROI, e ela tem que converter". A inovação, portanto, precisa demonstrar capacidade de replicação com geração de resultado econômico mensurável.

Os dados sugerem deslocamento gradual de um modelo centrado na prestação personalizada intensiva em trabalho para lógica mais padronizada, replicável e orientada por métricas. A viabilidade de novas iniciativas passa a ser testada por sua capacidade de multiplicação em larga escala, mantendo consistência de entrega.

O Entrevistado 10 evidencia que o tema integra a agenda estratégica ao declarar: "Estamos bem preocupados pensando isso […] porque a gente precisa estar sempre inovando para entregar". A preocupação com inovação contínua aparece associada à necessidade de sustentar competitividade e crescimento sustentável. A escalabilidade consolida-se, assim, como filtro estratégico e como parâmetro de racionalidade econômica, orientando decisões sobre quais iniciativas digitais merecem investimento e ampliação.

A escalabilidade é compreendida pelos gestores como diretamente vinculada à eliminação de tarefas burocráticas e manuais. A expansão sustentável do escritório depende da capacidade de substituir atividades repetitivas por fluxos automatizados, reduzindo a dependência de esforço humano proporcional ao crescimento da base.

O Entrevistado 15 demonstra que essa preocupação está presente desde a concepção dos projetos: "não faz sentido existir um trabalho manual para isso... a ideia é realmente que não tenha muita parte burocrática... que ele atenda já de forma mais automatizada possível". A automação não é etapa posterior, mas critério estruturante do desenho inicial da solução.

O Entrevistado 11 reconhece os limites atuais da atividade contábil tradicional, ao afirmar: "Hoje eu não posso dizer que o negócio da contabilidade ele é escalável... mas é a tendência, é o que a gente quer". A tecnologia é vista como meio de aproximar o modelo contábil de um padrão mais replicável e menos intensivo em trabalho manual.

A escalabilidade também é planejada por meio da padronização tecnológica. O Entrevistado 13 descreve processo de unificação de softwares entre matriz e filiais como estratégia para garantir coerência operacional e facilitar crescimento: "nosso software de

operação, ele vai ser padronizado para todo... tudo é escalado assim". A uniformização reduz a variabilidade e simplifica a expansão.

O Entrevistado 9 acrescenta nuance importante ao associar automação à manutenção do atendimento humano: "Entregar de forma automatizada e com alguma personalização […] processo cada vez vai ser mais automatizado, mas […] vai ter essa pessoa da ponta para conversar com o cliente". A tecnologia amplia capacidade de atendimento, mas não substitui integralmente a interface relacional.

A automação é percebida como condição necessária para viabilizar escala, ao reduzir custo marginal e aumentar produtividade. Contudo, a presença humana permanece estratégica na preservação do vínculo, da personalização e da confiança, compondo modelo híbrido de expansão digital.

Uma evidência de escalabilidade em estágio mais avançado é a transformação de ferramentas inicialmente desenvolvidas para uso interno em produtos destinados ao mercado externo, especialmente para outros escritórios de contabilidade. Nesse movimento, a inovação deixa de ser apenas suporte operacional e passa a configurar nova frente de receita.

O Entrevistado 12 explicita essa intenção ao afirmar: "a gente tá desenvolvendo para depois botar a turma pra trabalhar aqui dentro e tentar vender isso aí para fora". A lógica envolve validar internamente, estruturar a operação e, posteriormente, explorar o potencial comercial da solução.

O Entrevistado 19 demonstra visão semelhante ao mencionar seu projeto de hub: "tem essa pegada de começar pequeno, mas poder escalar isso para outros escritórios". A expansão não se limita à própria base de clientes, mas projeta replicação interorganizacional.

O Entrevistado 11 apresenta o caso já consolidado dessa transição, relatando que a iniciativa "começou […] internamente […] depois virou um setor e agora é uma empresa […] desenvolvida para outros escritórios". A ferramenta interna evolui para unidade de negócio independente, com modelo próprio de comercialização.

No estágio mais maduro da transformação digital, a escalabilidade ultrapassa a eficiência operacional e se converte em novo modelo de negócio baseado em tecnologia, seja por meio de licenciamento, oferta de automações ou estrutura semelhante ao SaaS. A inovação passa a ser não apenas instrumento de suporte, mas ativo estratégico com potencial de geração de receita recorrente e posicionamento competitivo diferenciado.

A figura 40 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a escalabilidade de entregas inovadoras em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as

categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Escalabilidade como objetivo estratégico	A escala é o principal critério para decidir quais inovações priorizar e implementar.	E2, E7, E10	"indice da escalabilidade que vai me dizer muitas vezes... O que baliza para gente aqui hoje" (E2); "qualquer entrega, ela tem que ser escalado" (E7).
Automação de processos como condição para escalar	Processos automatizados viabilizam crescimento.	E9, E11, E13, E15	"Automatizada." (E9); "Não faz sentido trabalho manual." (E15).
Escala por replicação externa	Desenvolver inovações internamente com o objetivo final de vendê-las para outros escritórios.	E12, E19	"tentar vender isso ai para fora" (E12); "setor e agora é uma empresa... desenvolve para outros escritórios" (E11).

Figura 40. Práticas da escalabilidade de entregas inovadoras nos escritórios de contabilidade

5.6.2.2.3 Definição de implementação e velocidade de execução de iniciativas digitais

A presente análise explora a definição de implementação e velocidade de execução de iniciativas digitais no contexto da transformação digital de escritórios contábeis. Esta dimensão investiga os critérios de priorização de mudanças tecnológicas e o ritmo com que essas inovações são integradas à operação.

A priorização das iniciativas digitais é guiada predominantemente por dois vetores centrais: a resolução de dores operacionais e o impacto direto na entrega ao cliente. Projetos ganham urgência quando afetam qualidade, prazo, percepção de valor ou satisfação. O Entrevistado 1 afirma que a definição de prioridade está vinculada a um critério objetivo: “se isso está afetando ou não a entrega final para o cliente”. A avaliação parte do efeito concreto sobre o serviço prestado.

O Entrevistado 18 utiliza pesquisas de satisfação como gatilho decisório ao declarar que “quando a gente vê que tem um cliente detrator... aquilo se torna uma prioridade de mudar”. A insatisfação manifesta transforma-se em sinal de alerta estratégico. O Entrevistado 4 reforça essa lógica ao indicar que a prioridade “sempre traz do cliente para dentro”, evidenciando movimento de fora para dentro na definição da agenda de inovação.

O Entrevistado 13 detalha o processo avaliativo ao afirmar: “A gente vê o quanto que isso está impactando no nosso processo […] o quanto isso impacta para o nosso cliente, aí a gente vai pôr ordem de prioridade”. A análise considera simultaneamente eficiência interna e repercussão externa.

O Entrevistado 19 complementa ao ponderar que “o impacto que ela vai ter para as rotinas ou para os clientes […] não vale a pena gastar tempo se o produto final não compensa.”. A decisão envolve relação entre esforço investido e benefício percebido. A priorização de

iniciativas digitais não ocorre por modismo tecnológico, mas por análise de impacto prático na entrega e na experiência do cliente.

Além do impacto na entrega ao cliente, a priorização das iniciativas digitais é fortemente influenciada pela busca por redução de custos operacionais, especialmente aqueles relacionados à mão de obra. A eficiência econômica aparece como critério explícito na definição da agenda tecnológica.

O Entrevistado 5 é enfático ao afirmar que a prioridade número um é "implantar tecnologia para reduzir custo operacional", destacando que a mão de obra representa o principal componente de despesa do escritório. A automação e a digitalização são compreendidas como instrumentos para conter o crescimento dos custos fixos diante da expansão da base de clientes.

Nesse contexto, projetos que prometem substituição de tarefas repetitivas, diminuição de retrabalho ou aumento de produtividade tendem a ganhar precedência. A inovação é avaliada não apenas pelo valor agregado ao cliente, mas também pela sua capacidade de reduzir o custo marginal de atendimento e proteger a margem do negócio.

Outra lógica recorrente na definição das prioridades digitais está associada ao ganho de tempo e à possibilidade de escalar operações sem ampliar proporcionalmente a estrutura de pessoal. O tempo passa a ser tratado como recurso estratégico, diretamente relacionado à produtividade e à capacidade de crescimento.

O Entrevistado 11 explicita esse critério ao afirmar que as iniciativas "são definidas com base no critério do resultado que vai dar […] ganho de tempo". A escolha dos projetos considera a capacidade de acelerar rotinas, reduzir ciclos de execução e ampliar eficiência operacional.

O Entrevistado 15 complementa essa perspectiva ao priorizar sistemas que proporcionem "retornos rápidos de facilidade, de automação", com a finalidade de liberar colaboradores para atividades de maior valor agregado. A automação não é vista apenas como redução de esforço, mas como mecanismo de realocação estratégica da equipe.

O Entrevistado 2 reforça que a escalabilidade permanece como principal balizador das decisões. Projetos são selecionados quando demonstram potencial de serem replicados em maior escala, sustentando crescimento sem comprometer desempenho ou qualidade. Tempo e escalabilidade funcionam como critérios complementares. Ganhar tempo significa ampliar capacidade produtiva; escalar significa transformar essa capacidade adicional em crescimento estruturado.

A velocidade emerge não apenas como critério operacional, mas como valor cultural incorporado à lógica de gestão. A capacidade de executar rapidamente, testar hipóteses e ajustar projetos em ciclos curtos é percebida como diferencial competitivo.

O Entrevistado 18 defende a execução imediata ao afirmar que “ideia boa é ideia morta... vamos implantar isso uma semana, duas semanas”. A fala revela postura pragmática, orientada à ação, na qual o risco maior não está em testar e ajustar, mas em adiar decisões.

O Entrevistado 2 introduz a lógica de desenvolvimento incremental ao mencionar a entrega parcial e monitorada das soluções: “vamos entregar essa parte aqui, vamos monitorar... a gente preza muito a velocidade justamente pra gente conseguir priorizar e aumentar o projeto”. A referência ao Mínimo Produto Viável evidencia estratégia de testar rapidamente, coletar feedback e evoluir a solução de forma progressiva. A velocidade está associada à redução da inércia organizacional.

Embora a velocidade seja valorizada, os relatos revelam que ela não é tratada como princípio absoluto. A execução rápida é constantemente tensionada pela necessidade de segurança, especialmente quando envolve impacto direto no cliente.

O Entrevistado 9 expressa essa preocupação ao afirmar que “se precisar de um pouco mais de tempo […] porque a gente não pode errar com o cliente”. A preservação da confiança e da qualidade do serviço funciona como freio à pressa excessiva.

O Entrevistado 13 descreve um processo de troca de sistema que já se estende por dois anos, conduzido de forma gradual e segmentada por tipos de clientes, como farmácias e indústrias. A transição é planejada de maneira cuidadosa, com implementação progressiva para mitigar riscos operacionais e garantir estabilidade.

Ao mesmo tempo, há tentativas de estabelecer parâmetros objetivos para evitar projetos indefinidos. O Entrevistado 7 define “no máximo de três meses” para qualquer iniciativa, criando disciplina temporal. O Entrevistado 15 considera ideal que, no caso de sistemas prontos, a equipe esteja treinada e produzindo em até um mês. A cultura organizacional busca equilibrar agilidade e responsabilidade. A velocidade é desejada, mas subordinada à confiabilidade. O desafio gerencial consiste em acelerar a inovação sem comprometer a segurança da entrega e a relação com o cliente.

A adoção de iniciativas digitais enfrenta limites ligados à capacidade e engajamento da equipe. A velocidade e a efetividade da implementação dependem diretamente da absorção pelos colaboradores, da maturidade do time e da disponibilidade de recursos humanos especializados.

O Entrevistado 5 evidencia resistência interna: “A operação nunca absorve na velocidade que a gente quer […] a equipe ainda tá com dificuldade de absorver um projeto”. A implementação esbarra na capacidade de assimilação dos colaboradores e na adaptação a novos processos.

O Entrevistado 16 reforça que a maturidade da equipe é determinante, embora, em algumas situações, seja necessário acelerar o time para acompanhar o ritmo do mercado. De forma complementar, o Entrevistado 8 identifica a ausência de uma pessoa de referência dedicada à inovação como um freio: sem alguém centralizando a coordenação, as tarefas de inovação acabam divididas entre múltiplas funções.

O Entrevistado 4 ressalta a dependência de recursos externos: “A gente busca agilidade, mas como depende de pessoas externas […] fica aguardando o feedback deles”. Projetos que exigem desenvolvedores ou especialistas externos podem sofrer atrasos, comprometendo prazos e escalabilidade. O engajamento humano, tanto interno quanto externo, funciona como uma barreira crítica à implementação de inovações, sendo necessário gerenciar capacidade, liderança e responsabilidades para reduzir atrasos e aumentar a eficácia.

A forma como as mudanças são decididas e implementações digitais apresenta variação significativa entre escritórios, oscilando entre processos orgânicos e estruturas mais formais de planejamento.

O Entrevistado 6 descreve um processo estruturado, pautado por orçamento anual e reuniões semanais de diretoria, em que as ideias são filtradas pela viabilidade financeira: “As prioridades são definidas basicamente no orçamento anual e nas conversas das segundas-feiras”. O Entrevistado 13 reforça a existência de um comitê de planejamento estratégico, responsável por traçar metas e prazos.

Algumas organizações também definem limites claros de execução. O Entrevistado 7 estabelece uma meta máxima para qualquer projeto: “Todos os projetos têm prazo máximo de 3 meses”. Em contraste, o Entrevistado 8 admite que, apesar de haver ideias da direção, não há priorização formal: “Nada está tabelado ou colocado num grau de prioridade”. O Entrevistado 12 acrescenta: “Não tem definição de velocidade”. A governança de implementação digital é heterogênea, variando desde estruturas formais de decisão até abordagens mais informais e flexíveis.

A figura 41 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à definição de implementação e velocidade de execução de iniciativas digitais em escritórios de

contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Priorização orientada por impacto na entrega e no cliente	Iniciativas são priorizadas com base no impacto direto na entrega e na satisfação do cliente.	E1, E4, E13, E18, E19	"Afetando a entrega." (E1); "Vem do cliente para dentro" (E4).
Priorização orientada por Redução de Custos	Busca por redução de custos operacionais (especialmente mão de obra).	E5	"implantar tecnologia para reduzir custo operacional"(E5).
Priorização orientada por Tempo e Escalabilidade	Ganho de tempo e escalabilidade balizam decisões.	E2,E11,E15	"Ganho de tempo." (E11); "Escalabilidade" (E2).
Velocidade como valor cultural	Desejo de execução rápida através de MVPs e testes imediatos para "não deixar a ideia morrer".	E2, E18	"Produto rápido para testar." (E2); "É para ontem" (E18).
Velocidade com necessidade de cautela	Implementação faseada para reduzir riscos.	E7,E9, E13, E15	"Gradativo." (E9); "Vai fazendo aos pouquinhos" (E13).
Engajamento Humano como Barreiras à Implementação	A velocidade é limitada pela resistência da equipe e falta de pessoal dedicado.	E4,E5,E16	"equipe ainda tá com dificuldade de absorver um projeto" (E5).
Estruturas de Decisão	Alguns têm prazos, comitês, orçamento anual, reuniões de diretoria para balizar e aprovar mudanças; outros não.	E6, E7, E8, E12, E13	"Orçamento anual." (E6); "Prazo máximo 3 meses." (E7); "Não tem definição" (E12).

Figura 41. Práticas da definição de implementação e velocidade de execução de iniciativas digitais nos escritórios de contabilidade

5.6.2.2.4 Liderança Responsável pelo desenvolvimento e manutenção da Capacidade de Balanceamento de Portfólios Digitais

A responsabilidade pelo balanceamento de portfólios digitais é distribuída entre diversos níveis e funções dentro das organizações. Há uma forte presença de sócios e diretores, indicando que a gestão estratégica e a tomada de decisões de alto nível são cruciais para essa capacidade. Além disso, gerentes e coordenadores desempenham um papel fundamental na execução e supervisão diária.

O departamento de tecnologia (TI) é consistentemente apontado como um pilar central, o que sublinha a natureza digital da tarefa. Em alguns casos, os próprios entrevistados se identificam como os principais responsáveis, sugerindo que a liderança pode ser exercida por indivíduos com profundo conhecimento e envolvimento direto nas operações. Também foi notada a menção a um "pai da criança" ou "gestor da área" para a execução mais tática, sempre com o apoio de um sócio ou diretor para a visão macro. A seguir, a figura 42 apresenta a liderança responsável pela capacidade de Balanceamento de Portfólios Digitais

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alta Liderança (Sócios/Diretores)	Responsáveis estratégicos por decisões de inovação e balanceamento.	E1, E2, E5, E7, E12, E18, E19	"Eu mesmo." (E1); "Passa por mim." (E2); "É sócio." (E5); "Sou eu." (E19).
Gestores e Coordenadores	Conduzem e acompanham a execução das iniciativas.	E9, E14, E15, E16	"Gestor da área." (E9); "Coordenadora 100%." (E14).
TI / Departamento de Tecnologia	Atuação técnica de apoio na implementação e acompanhamento dos projetos.	E10, E13	"Diretor, gerente e TI." (E10); "Departamento de tecnologia junto com o diretor operacional" (E13).

Figura 42. Liderança Responsável pelo Balanceamento de Portfólios Digitais.

5.6.2.3 Agilidade Estratégica

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade ajustam rapidamente suas estratégias diante das mudanças tecnológicas e das novas demandas do ambiente digital.

5.6.2.3.1 Realocação Rápida de Recursos e Aceitação Redirecionamento e Mudanças

Uma característica predominante entre os escritórios analisados é a existência de um planejamento orçamentário estruturado que já prevê recursos para tecnologia e inovação. Esta prática demonstra uma postura proativa, onde a realocação não é vista como um evento disruptivo, mas como parte do fluxo operacional planejado. O Entrevistado 1 destaca que a verba já é separada mensalmente, afirmando: "Os recursos sempre eles são determinados. A gente já tem uma verba separada para esse tipo de coisa todos os meses. [...] nunca precisa de realocar, porque já tem um recurso para esse tipo de coisa" (Entrevistado 1).

Essa visão de "recurso garantido" é corroborada pelo Entrevistado 11, que confirma: "Sim, sempre temos previsto recursos para investimento em tecnologia mensalmente" (Entrevistado 11). O Entrevistado 18 detalha a métrica utilizada para essa reserva:

> A gente sempre separa de 10 a 20% que a gente tem de receita mensal para realocar isso tanto em marketing a novas ferramentas. [...] a gente já tem essa cultura instalada de ter uma verba, de ter um recurso mensal, ter um caixa pronto para um sistema novo, uma ferramenta nova (Entrevistado 18).

O planejamento anual também aparece como ferramenta de balizamento, como mencionado pelo Entrevistado 6:

> O orçamento acaba balizando muita coisa. É ali que cada um coloca os projetos na mesa [...] depois que o orçamento é aprovado, ele dá uma boa direcionada. Facilita muito o processo decisório ao longo do ano, porque os recursos financeiros, de tempo e de pessoas já estão direcionados (Entrevistado 6).

Outros entrevistados reforçam a relevância do budget e do planejamento estratégico anual ou trimestral. O Entrevistado 7 observa que o planejamento estratégico anual já integra parte do orçamento para implementar iniciativas: “Quando a gente faz o planejamento estratégico do ano, a gente já coloca uma parte dentro do nosso budget do orçamentário para fazer implementações.”. O Entrevistado 9 complementa: “As maiores estratégicas são definidas já no planejamento estratégico que é colocado no orçamento [...] aquelas menores que surgem oportunidades durante o ano, a gente vê se a gente vai ter uma economia de custo”.

O Entrevistado 16 destaca a busca por alinhar o planejamento estratégico ao orçamento: “A gente sempre busca assim fazer um planejamento estratégico do ano, já ter um orçamento voltado para isso”. Já o Entrevistado 19 evidencia a perspectiva de custos antecipada: “Nessa reunião anual, eu já passo uma perspectiva de custos para o ano seguinte [...] a gente já entra o ano, sabendo mais ou menos o que vai ter de custos para o ano seguinte” (Entrevistado 19).

A agilidade estratégica nesses escritórios não depende de improvisação financeira, mas de uma arquitetura orçamentária que permite a absorção de novas tecnologias sem comprometer a saúde financeira da empresa.

Nos escritórios contábeis entrevistados, a realocação de recursos e a execução de iniciativas digitais são fortemente orientadas pela urgência e pela identificação de oportunidades de ganho de eficiência. A "prioridade" funciona como motor central para ajustar o foco e direcionar esforços.

O Entrevistado 10 sintetiza essa lógica: *“*O que é mais latente, a gente meio que dá uma corrida assim, sabe o que é mais preocupante a gente corre. A prioridade é a necessidade”. O Entrevistado 8 ilustra como mudanças externas podem disparar realocação imediata: “O escritório é sempre muito dinâmico para as mudanças. Então, aconteceu alguma questão de alteração da legislação [...] a direção logo se reúne e conversa de como é essa estratégia e tenta colocar em prática” (Entrevistado 8).

A revisão contínua do planejamento garante essa flexibilidade. O Entrevistado 3 explica: “O planejamento anual é revisado a cada trimestre [...] é inviável olhar pra empresa uma vez por ano, então reunimos todo o time a cada trimestre e avaliamos se as ações que acordamos ainda fazem sentido” Além disso, metodologias ágeis são utilizadas para sustentar a adaptação rápida: “Trabalhamos com planejamento ágil. Fazemos reavaliações constantes de metas e estratégias, com muita autonomia nas lideranças para realocar recursos quando necessário” (Entrevistado 17).

A priorização baseada na necessidade é multidimensional, incorporando fatores como impacto no cliente, risco operacional, urgência de cumprimento de regulamentações e potencial de ganho de eficiência. Ela se traduz em processos que combinam revisão periódica do planejamento, autonomia gerencial e capacidade de execução rápida, assegurando que o escritório consiga responder de forma proativa a desafios e oportunidades sem comprometer a qualidade da entrega.

Nos relatos, observa-se um padrão consistente de priorização de investimentos em tecnologia em detrimento da expansão do quadro de funcionários para tarefas operacionais. Essa estratégia reflete a compreensão de que, em escritórios de contabilidade, a automação e as ferramentas digitais podem gerar ganhos de eficiência superiores ao aumento de mão de obra, além de permitir que os colaboradores se concentrem em atividades de maior valor agregado.

O Entrevistado 14 expressa essa preferência de forma clara: "Eu prefiro gastar com aplicativo, com site, com tecnologia, do que gastar tendo mais mão de obra para executar a mesma coisa, executar a mesma função. Então, para mim é uma coisa que eu não fecho a mão". A fala evidencia uma decisão consciente de direcionar recursos financeiros para ativos digitais que aumentem a produtividade e escalabilidade, mesmo que isso implique manter o mesmo quadro de funcionários.

O Entrevistado 15 complementa essa visão, destacando a importância de liberar os colaboradores de tarefas operacionais repetitivas: "Entre eu colocar um sistema ou ter que contratar mais 3 pessoas para trabalhar, e que vão trabalhar de forma estritamente operacional, eu sempre digo assim [...] eu prefiro que vocês estejam em funções pensantes, tem que estar analisando, tem que estar havendo dados". Nesse caso, a realocação de recursos não é apenas financeira, mas também estratégica, orientando o capital humano para funções analíticas e de tomada de decisão.

O Entrevistado 13 reforça o argumento de que o investimento em tecnologia se justifica pelo retorno em produtividade: "A gente está implementando um software do simples nacional para gente ganhar produtividade, para gente conseguir agregar mais na carteira de cliente sem ter o custo da mão de obra". Aqui, a tecnologia é vista como um multiplicador de capacidade operacional, permitindo atender mais clientes ou oferecer serviços de maior complexidade sem expandir proporcionalmente a equipe.

Essa realocação deliberada dos recursos da folha de pagamento para tecnologia representa uma mudança cultural e estratégica: a digitalização passa a ser não apenas um meio de modernizar processos, mas um instrumento para escalar a operação, reduzir custos

recorrentes e liberar capital humano para atividades de maior valor. O padrão sugere que, para os gestores, o retorno do investimento em ferramentas digitais supera o custo de contratação adicional, consolidando a tecnologia como pilar central da estratégia de crescimento e eficiência dos escritórios.

A figura 43 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a realocação rápida de recursos e aceitação, redirecionamento e mudanças em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Planejamento Orçamentário e Reservas Estratégicas	Existência de verba mensal ou budget anual específico para tecnologia, evitando sustos na realocação.	E1, E4, E6, E7, E9, E11, E16, E18, E19	"Sempre temos previsto recursos para investimento em tecnologia mensalmente" (E11); "A gente já tem essa cultura instalada de ter uma verba" (E18).
Priorização pela Necessidade/Urgência	A realocação é disparada por crises, mudanças legislativas ou necessidades latentes de automação.	E3, E8, E10, E17	"O que é mais latente, a gente meio que dá uma corrida" (E10).
Realocação de investimento em folha para Tecnologia	Preferência por investir em sistemas que gerem produtividade em vez de contratar pessoal para tarefas manuais.	E13, E14, E15	"Prefiro gastar com aplicativo [...] do que [...] mão de obra para executar a mesma função" (E14); "Prefiro que pessoas estejam em funções pensantes" (E15).

Figura 43. Práticas de realocação rápida de recursos e aceitação redirecionamento e mudanças nos escritórios de contabilidade

5.6.2.3.2 Flexibilidade e Agilidade no Tempo de Respostas a Mudanças

Em alguns escritórios, flexibilidade e velocidade não são apenas práticas de gestão, mas elementos constitutivos da identidade organizacional. A adaptação rápida a mudanças, a abertura a novas ideias e a ausência de resistência interna aparecem como características incorporadas à cultura da empresa.

O Entrevistado 17 sintetiza essa postura ao afirmar que “Flexibilidade e velocidade são premissas da nossa gestão”. A fala indica que esses atributos orientam decisões, comportamento das lideranças e dinâmica operacional. Não se trata de reação pontual, mas de princípio estruturante da forma de gerir.

O Entrevistado 18 associa a agilidade à cultura construída ao longo do tempo: “Já é natural. A gente não tem resistência a isso por parte do time […] as pessoas […] são flexíveis”. A internalização dessa mentalidade reduz barreiras à implementação de mudanças e facilita a incorporação de novas tecnologias e processos.

O Entrevistado 10 reforça essa dimensão identitária ao declarar: “Nós somos uma empresa bem flexível, já é do nosso DNA”. A flexibilidade deixa de ser resposta circunstancial

e passa a ser atributo permanente da organização, influenciando desde a priorização de projetos até a forma como desafios são enfrentados.

O Entrevistado 19 descreve o processo como espontâneo e integrado à rotina: “É um processo mais natural […] quando a mudança aparece […] a gente implementa”. A mudança não é percebida como ruptura, mas como continuidade da prática organizacional.

Nos casos em que a flexibilidade se consolida como traço cultural, a implementação digital tende a ocorrer com menor fricção interna. A capacidade de adaptação deixa de depender exclusivamente de estruturas formais e passa a ser sustentada por valores compartilhados, ampliando a agilidade estratégica e operacional.

Embora a flexibilidade e a velocidade apareçam como traços culturais, parte dos relatos demonstra que a agilidade organizacional é sustentada por rotinas estruturadas de acompanhamento e governança. A rapidez não decorre de improvisação, mas de mecanismos formais que organizam decisões, monitoramento e execução.

O Entrevistado 12 evidencia a importância da cadência de reuniões ao afirmar: *“*Nós temos reuniões semanais […] esse acompanhamento é feito semanalmente”. A frequência regular de encontros permite revisar prioridades, acompanhar entregas e corrigir desvios com rapidez, evitando que os projetos percam ritmo ou fiquem indefinidos.

O Entrevistado 15 reforça a necessidade de um mínimo de formalização no planejamento: “A gente tenta ter pelo menos um direcionamento de como que isso vai ser implementado […] tem pelo menos um esqueletinho”. Ainda que a implementação seja ágil, existe uma estrutura básica que orienta etapas, responsabilidades e expectativas. Esse direcionamento reduz incertezas e facilita o alinhamento interno.

O Entrevistado 13 destaca a análise prévia de riscos e impactos como parte do processo decisório: “A gente analisa os riscos e os efeitos dessa mudança”. Essa etapa funciona como mecanismo de proteção, assegurando que a velocidade não comprometa a estabilidade operacional ou qualidade da entrega ao cliente.

O Entrevistado 4 descreve um fluxo decisório estruturado: “Eu levo para aprovação […] a gente conversa […] e nós aplicamos*”*. A decisão passa por validação e alinhamento antes da execução, o que contribui para clareza e comprometimento coletivo.

A agilidade organizacional é resultado do equilíbrio entre flexibilidade cultural e disciplina processual. Reuniões periódicas, fluxos de aprovação, planejamento mínimo e análise de riscos formam a base que sustenta a implementação rápida de mudanças, transformando velocidade em prática consistente e não apenas em intenção declarada.

Em determinados escritórios, a agilidade não está ancorada em estruturas formais de governança, mas em uma lógica pragmática de resolução imediata de problemas. A flexibilidade é exercida de maneira reativa, com foco na resposta rápida às situações que surgem no cotidiano operacional.

O Entrevistado 1 reconhece a ausência de mecanismos formais de controle, mas enfatiza a presença ativa na resolução das falhas: "Olha, a gente não assegura, a gente simplesmente espera que as coisas ocorram da melhor forma e se elas não ocorrem, a gente tá ali sempre resolvendo. Isso não é uma coisa que a gente mensura ou controla". A fala revela um modelo baseado na atuação direta dos gestores, em vez de indicadores estruturados ou rotinas sistemáticas de monitoramento.

O Entrevistado 10 reforça essa perspectiva ao associar a flexibilidade ao próprio DNA organizacional: "Nós somos uma empresa bem flexível, já é da nossa DNA flexível assim, então, como a gente se assegura, não sei te dizer". Nesse caso, a confiança na capacidade adaptativa da equipe substitui procedimentos formais de acompanhamento.

O Entrevistado 19 complementa ao afirmar que a implementação ocorre quando o benefício é evidente, mesmo sem um rito previamente estabelecido: "Não tem um processo definido para isso hoje, mas quando a mudança aparece e ela é positiva [...] a gente implementa". A decisão é orientada pela percepção de valor imediato, e não por etapas formais de validação.

Isso mostra a existência de um modelo de flexibilidade informal, sustentado pela proximidade entre liderança e operação, pela rapidez decisória e pela cultura de resolução prática. Embora esse formato favoreça respostas ágeis, ele pode apresentar limites em contextos de maior complexidade ou crescimento, nos quais a ausência de padronização e mensuração tende a aumentar riscos e reduzir previsibilidade.

A figura 44 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a flexibilidade e agilidade no tempo de respostas a mudanças em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Flexibilidade como traço cultural organizacional	Flexibilidade incorporada ao DNA organizacional.	E10, E17, E18, E19	"Premissas da gestão." (E17); "Já é natural" (E18).
A agilidade e flexibilidade é sustentada por Governança estruturada	Reuniões, etapas e análise de impacto sustentam rapidez.	E4, E12, E13, E15	"Esse acompanhamento é feito semanalmente [...] a gente entende o status desse projeto" (E12); "A gente tenta ter um processo [...] para ter essa flexibilização" (E15).
Flexibilidade Informal	Agilidade não é mensurada em alguns casos.	E1, E10, E19	"Não mensura ou controla" (E1).

Figura 44. Práticas de flexibilidade e agilidade no tempo de respostas a mudanças nos escritórios de contabilidade

5.6.2.3.3 Liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de agilidade estratégica

A análise das entrevistas revela que a responsabilidade pela flexibilidade e agilidade nas respostas a mudanças é predominantemente atribuída a instâncias de alta gestão e liderança estratégica. Os sócios e a diretoria emergem como os principais atores na tomada de decisões e na definição de estratégias que permitem a adaptação rápida.

É notável que a tomada de decisão muitas vezes ocorre em reuniões colegiadas (reuniões de diretoria e sociedade), indicando um processo colaborativo, mas com a responsabilidade final recaindo sobre os líderes máximos da organização. Em alguns casos, o próprio entrevistado se posiciona como o principal definidor, embora a aprovação financeira ou estratégica final possa vir da diretoria ou de outros sócios. A seguir, a figura 45 apresenta a liderança responsável pela capacidade de Agilidade Estratégica.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alta Liderança (Sócios/Diretoria)	Responsáveis diretos pelas decisões estratégicas e financeiras relacionadas às mudanças.	E2, E5, E10, E11, E14, E15, E16, E18, E19	"Diretoria." (E10); "Os sócios" (E11);"Reunião de diretoria (…) toma todas as decisões" (E13).
Modelo Colegiado (Sócios + Conselho/Gestores)	Decisão compartilhada, mas com liderança no topo.	E4, E9, E13, E16	"Sócio e conselho consultivo." (E9); "Mesa dos 3 sócios" (E16).

Figura 45. Liderança Responsável pela capacidade de Agilidade Estratégica.

A seguir, a Figura 46 apresenta a consolidação dos achados da RSL e das entrevistas, organizando de forma integrada as dimensões constitutivas da Apreensão Digital, evidenciando como as organizações estruturam práticas de prototipagem rápida, balanceamento de portfólio digital e agilidade estratégica. O esquema integra os principais elementos identificados nas entrevistas, destacando os mecanismos operacionais adotados e os níveis de liderança envolvidos na condução dessas iniciativas.

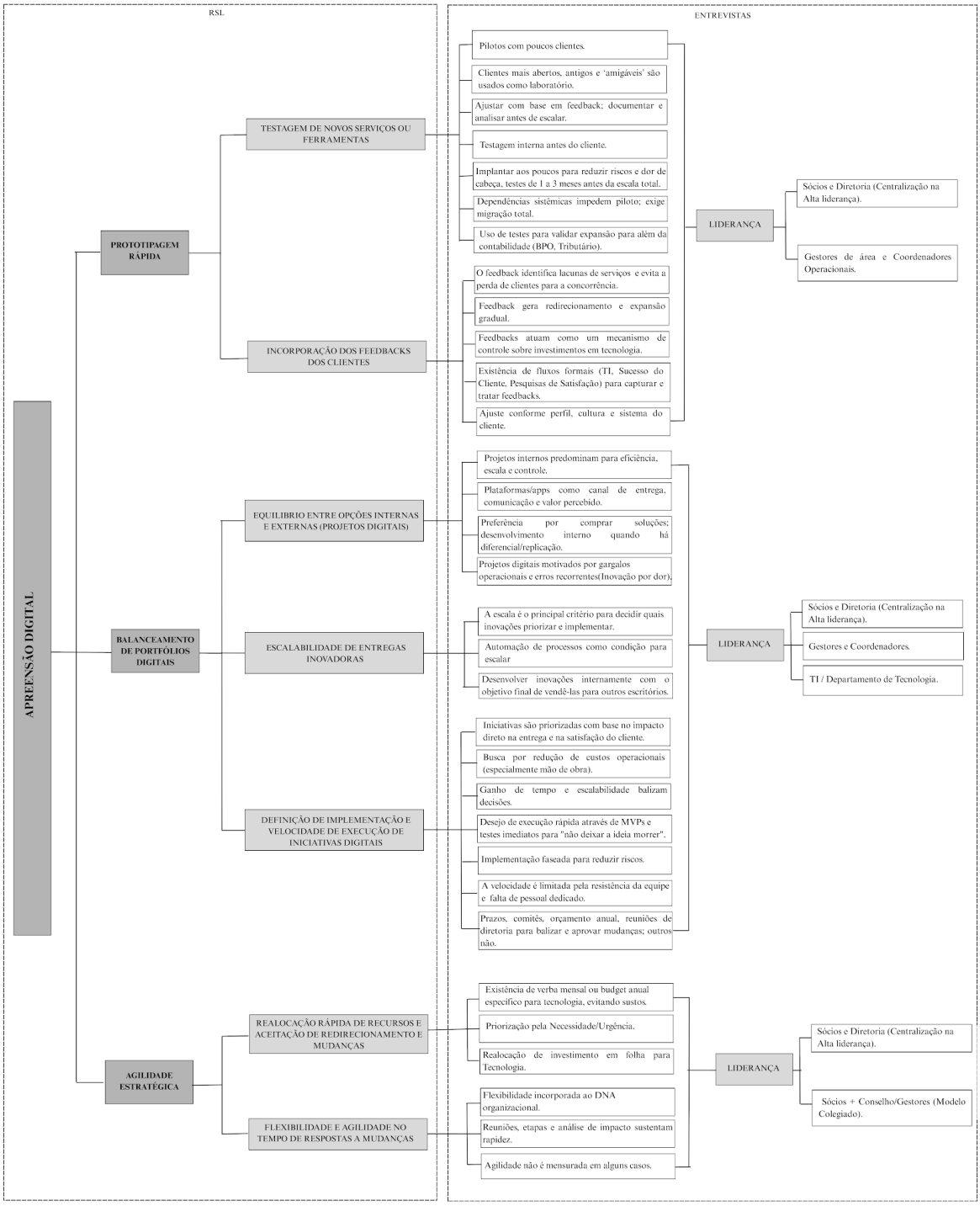


Figura 46. Síntese estruturada da Capacidade de Apreensão Digital

5.6.3 Transformação Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade reconfiguram recursos, processos e práticas organizacionais para promover a transformação digital.

5.6.3.1 Navegação em Ecossistemas de Inovação

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade se relacionam com parceiros, fornecedores e outros agentes para acessar conhecimentos, tecnologias e oportunidades de inovação.

5.6.3.1.1 Entrada em Ecossistemas Digitais e Interação com Múltiplos Parceiros Externos

A participação em eventos, feiras e congressos constitui um dos mecanismos mais recorrentes de conexão com o ecossistema de inovação. Esses espaços funcionam como pontos de contato com startups, fornecedores de tecnologia, novos sistemas e potenciais parceiros estratégicos.

O Entrevistado 1 indica que o acesso a novidades ocorre, em grande medida, quando participa de eventos, especialmente ao observar "stands de startups, de novos sistemas". A busca é descrita como predominantemente ativa, partindo da iniciativa do próprio escritório: "é sempre daqui para lá". O movimento revela postura de prospecção deliberada, na qual o gestor se desloca até os ambientes onde a inovação está concentrada.

O Entrevistado 11 reforça a relevância de "eventos" e "seminários" como forma de "conhecer as oportunidades", sugerindo que esses espaços funcionam como vitrines de tendências e soluções emergentes. Já o Entrevistado 12 apresenta ênfase ainda maior na participação em feiras, inclusive como expositor: "A gente participa de muito de feira… expõe muito o nosso produto nas feiras, a maior quantidade possível... a gente tá sempre procurando estar atento ao mercado justamente nisso". A presença ativa, associada à exposição de produto e ao contato com empresas que possuem CNPJ, demonstra integração mais profunda ao ecossistema e posicionamento estratégico no mercado.

O Entrevistado 18 relata participação frequente e envio de membros da equipe, "manda 2,3,4 pessoas do time participar", conectando essa prática à necessidade de "estar antenada a tecnologia". A disseminação da experiência entre diferentes colaboradores amplia a capacidade interna de absorção de conhecimento.

O Entrevistado 9 também associa congressos e eventos à identificação de novidades, destacando a presença de fornecedores e a necessidade de filtrar promessas por meio de testes.

A participação não implica adoção automática, mas inicia um processo de avaliação e experimentação.

Os eventos e feiras operam, portanto, como ambientes de varredura do ecossistema. Neles, os escritórios observam tendências, comparam soluções, avaliam fornecedores e, em alguns casos, convertem contatos em experimentação ou parceria. Trata-se de um mecanismo estruturante de atualização tecnológica e posicionamento estratégico no mercado contábil.

Para além de eventos e feiras, a inserção no ecossistema de inovação ocorre por meio de redes profissionais, grupos de contabilidade, associações setoriais e comunidades de gestão. Esses espaços funcionam como infraestrutura relacional de troca de experiências, recomendação de soluções e validação prática de tecnologias antes da adoção.

O Entrevistado 10 menciona “eventos” e “essas redes”, destacando a participação em “grupos de gestão” e trocas constantes com mercado, fornecedores e startups. A interação não se limita ao contato pontual, mas constitui fluxo contínuo de informação e atualização.

O Entrevistado 16 descreve envolvimento em “vários grupos de contabilidade”, enfatizando uma lógica colaborativa na qual outros escritórios não são percebidos como concorrentes diretos, mas como parceiros. Relata mentorias e trocas de experiências, inclusive com perguntas práticas como “quem já utilizou tal tecnologia?”, indicando uso do grupo como mecanismo de validação antes do investimento.

O Entrevistado 19 menciona participação em grupo nacional, o GBrasil, com encontros presenciais duas vezes ao ano e um espaço específico denominado “momento da TI”. Nesse ambiente, discutem-se soluções tecnológicas aplicadas à contabilidade e são apresentados parceiros trazidos pelos próprios escritórios, ampliando o repertório coletivo de opções disponíveis.

O Entrevistado 13 refere-se a um “ecossistema de contadores” com reuniões mensais presenciais, nas quais “parceiros digitais” apresentam novidades. A dinâmica cria um canal estruturado de aproximação entre desenvolvedores e usuários finais.

O Entrevistado 9 destaca vínculo institucional com entidade setorial ao afirmar participação ativa no SINDICONTA, ocupando posição de presidência ao lado do sócio diretor “participamos do SINDICONTA… eu presidente, meu sócio diretor”. Essa inserção fortalece o relacionamento contínuo com colegas e amplia o fluxo de informações sobre tendências e fornecedores.

O Entrevistado 15 descreve um processo menos centrado em um “canal específico” e mais relacionado a “estar no meio digital… conectado a outros parceiros, outros escritórios…

trocando uma ideia", citando sindicatos e associações como Cescon e ACI, além de mencionar a formalização progressiva de parcerias, especialmente na consultoria tributária.

Essas redes funcionam como mecanismos de inteligência coletiva. Elas reduzem incerteza, permitem aprender com a experiência de pares e oferecem ambiente de confiança para testar ideias e formar parcerias. Assim, as comunidades profissionais operam como canais estruturantes de circulação de conhecimento, filtragem de soluções e consolidação de relações estratégicas dentro do ecossistema contábil.

A interação com fornecedores, startups e desenvolvedores ocorre de forma pragmática e orientada à experimentação. A relação não se limita à compra de sistemas, mas envolve antecipação de lançamentos, testes conjuntos, desenvolvimento colaborativo e validação prévia antes da adoção definitiva.

O Entrevistado 7 exemplifica uma dinâmica em que a relevância do escritório no mercado gera benefícios na rede de relacionamento: "Parceiros de sistemas […] conseguem antecipar algumas coisas para nós que vão ser feitas". A fala sugere que reputação e volume de operação podem posicionar o escritório como cliente estratégico, com acesso antecipado a inovações. O Entrevistado 10 relata parceria com startups para fins de teste: "Algumas startups […] parceiro, para poder testar conosco". Nesse caso, o escritório atua como ambiente de experimentação, contribuindo para validar soluções ainda em estágio inicial.

O Entrevistado 3 descreve um grau mais avançado de inserção no ecossistema, com busca ativa de parceiros e reuniões mensais com empresas de software. Relata avaliação entre contratar soluções prontas ou desenvolver internamente, troca direta com donos de softwares e disponibilização da equipe para testes, chegando ao ponto de afirmar: "Eu, supervisor de tecnologia e consultor externo […] busca de novos parceiros, reuniões mensais […] por vezes contratar […] por vezes desenvolver […] troco ideias com donos de softwares […] disponibilizo minha equipe para fazer testes […] já desenvolvemos diversas soluções […] em conjunto". A relação ultrapassa o papel de consumidor e assume caráter de coprodução tecnológica.

O Entrevistado 17 sintetiza esse perfil ao declarar: "Somos parceiros estratégicos de grandes plataformas contábeis e participamos ativamente de ecossistemas de inovação, como hubs e ligas de mentores". A inserção ativa amplia acesso a tendências, influencia desenvolvimento de soluções e fortalece posicionamento estratégico.

Por outro lado, o Entrevistado 12 destaca que o impulso para inovação também ocorre "através de ofertas do mercado", com produtos chegando ao escritório pela força comercial dos

fornecedores: “Impulsionamento das inovações […] vem sempre através de ofertas do mercado […] esses produtos sempre vêm até nós, através da parte comercial desses fornecedores”. A reputação e o tempo de mercado da firma parecem atrair abordagens comerciais frequentes.

O Entrevistado 9 reforça postura aberta, mas cautelosa: “Sempre aberto também a fornecedores […] a gente pesca, muitas vezes no teste não passa […] então é feito muito teste antes…”. A abertura ao mercado é acompanhada de filtro rigoroso por meio de experimentação prática, evitando adoção baseada apenas em promessas comerciais.

A relação com fornecedores e startups configura uma interação pragmática e seletiva. O escritório atua como avaliador, testador e, em alguns casos, coprodutor de soluções, equilibrando abertura à inovação com critérios rigorosos de validação antes da implementação.

A inserção no ecossistema de inovação também ocorre por meio de conexões com universidades e parques tecnológicos, ainda que de forma mais pontual e seletiva quando comparada às redes profissionais e às parcerias com fornecedores. Essas relações tendem a envolver troca de conhecimento, participação em eventos acadêmicos e aproximação com ambientes de inovação institucionalizados.

O Entrevistado 2 indica que não mantém conexão estruturada “nesse ponto” colaborativo com terceiros no sentido de desenvolvimento conjunto contínuo, mas menciona interações com universidade e participação em parque tecnológico: “Nesse ambiente colaborativo, não […] algumas parcerias com a universidade […] parque tecnológico de Viçosa também…” (Entrevistado 2).

A fala sugere um vínculo mais institucional do que operacional, associado a palestras, discussão de temas e aproximação com ambientes de inovação. A universidade aparece como espaço de atualização conceitual e relacionamento, enquanto o parque tecnológico representa canal potencial de contato com startups e iniciativas emergentes.

Embora menos frequentes nos relatos, essas conexões indicam a inserção no ecossistema para além do mercado estritamente contábil, aproximando-se de ambientes acadêmicos e tecnológicos que podem contribuir para formação, networking e acesso a novas perspectivas de inovação.

A figura 47 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Eventos, feiras e congressos como principal porta de entrada no ecossistema	Ecossistema acessado por congressos/feiras; identifica tendências e parceiros; em alguns casos, também expõe produtos.	E1, E9, E11, E12, E18	"participa de eventos e seminários" (E11); "expõe muito o nosso produto nas feiras" (E12);"manda 2,3,4 pessoas do time" (E18).
Grupos, redes e comunidades de contadores	Troca contínua, validação social e aprendizagem coletiva ("quem já usou?").	E9,E10, E13,E15, E16, E19	"grupos de gestão (…) trocando" (E10);"não vê como concorrente, mas como parceiro" (E16).
Parcerias com fornecedores e startups para teste/antecipação	Relações que vão além da compra: testes conjuntos e antecipação de novidades.	E3,E7, E9, E10, E12, E17	"antecipar algumas coisas para nós" (E7) ; "startups (…) testar conosco" (E10).
Conexão com universidade e parque tecnológico	Conexões institucionais como via alternativa de ecossistema.	E2	"parcerias com a universidade… parque tecnológico de Viçosa" (E2).

Figura 47. Práticas de entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.1.2 Interações em Ecossistemas que Impulsionam a Inovação

Um eixo relevante nos relatos diz respeito ao papel das interações externas como gatilhos que retiram o escritório da zona de conforto. A exposição a eventos, conversas com pares e contato com novas práticas do mercado produz um efeito de inquietação que estimula movimento, revisão de rotinas e busca por inovação, ainda que de forma gradual.

O Entrevistado 10 descreve esse efeito de maneira explícita:

> É totalmente assim, mal ou bem, tu te sentes incomodado, tu vais em algum evento, então tu voltas incomodado com tudo que tá acontecendo. E aí tu acabas de alguma maneira se mexendo, mesmo que seja lento às vezes, mesmo que não seja 100%, mas de alguma forma ela impulsiona [...] tu descobres alguma coisa nova e aí tu tentas trazer aqui para dentro. Nem tudo a gente consegue, mas a gente é incomodado por isso (Entrevistado 10).

O incômodo aparece como gatilho cognitivo e estratégico. Ainda que a adoção não seja imediata ou integral, o contato com novas soluções amplia o repertório decisório e provoca reflexão interna sobre práticas existentes. A inovação, nesse caso, não nasce apenas de planejamento formal, mas da comparação constante com o que está sendo feito fora. O Entrevistado 16 reforça essa ideia ao afirmar: "Impulsiona, porque às vezes a gente nem imaginava. Daqui a pouco o cara vem lá, pô, estou utilizando tal situação, tira a gente um pouquinho assim, até da zona de conforto. Então é estar sempre com o ouvido atento" (Entrevistado 16).

Aqui, a interação funciona como reveladora de possibilidades não consideradas anteriormente. O simples conhecimento de que outro escritório implementou determinada solução já produz deslocamento mental e abertura para testar algo novo.

O Entrevistado 6 acrescenta que *"*Esses eventos sempre geram… motivação para olhar para dentro… para não ficar parado no tempo". A participação externa estimula movimento interno, promovendo autoavaliação e atualização estratégica. O Entrevistado 15 destaca o valor relacional dessas interações: "porque você tem mais contatos e mais trocas com outros profissionais da área". A troca entre pares é vista como mecanismo contínuo de aprendizagem e estímulo.

O Entrevistado 14 faz uma ressalva ao afirmar que "conversar com parceiros… tem mais valor que vendedor de sistema… Vou em eventos, mas não tanto…". A fala indica que o estímulo à inovação pode vir mais da conversa qualificada entre profissionais do que da abordagem comercial tradicional. O Entrevistado 13 sintetiza a percepção positiva dessas interações ao declarar:"Eu acho que sempre impulsiona de uma forma positiva, para que a gente tá sempre tentando [...] isso sempre impulsiona a gente a inovar, melhorar" (Entrevistado 13).

A inovação é frequentemente catalisada por estímulos externos que provocam comparação, inquietação e desejo de atualização. O incômodo produtivo gerado pelas interações amplia horizontes e mantém o escritório em estado de vigilância estratégica, evitando acomodação e reforçando a busca contínua por melhoria.

Um ponto central dos relatos refere-se à troca entre contadores e empresários como principal fonte de aprendizado validado. O ecossistema é mobilizado como espaço de comparação, legitimação e redução de incertezas. Antes de adotar uma tecnologia ou alterar um processo, muitos gestores buscam observar experiências concretas de outros escritórios, utilizando o benchmarking como mecanismo de segurança decisória. O Entrevistado 14 afirma:

> Ajuda, principalmente o que mais para mim, dar retorno é conversar com parceiros, contadores, que tem escritório também para ver o que eles estão fazendo. Isso para mim tem mais valor que vendedor de sistema que geralmente promete o mundo e não cumpre nada (Entrevistado 14).

A fala revela preferência clara por validação empírica entre pares, em detrimento do discurso comercial. A confiança é construída a partir da experiência real de quem já testou a ferramenta no contexto contábil. O Entrevistado 6 descreve a dinâmica comparativa de forma mais elaborada: "Eu acho que, quando a gente conversa com outros contadores e outros empresários, tu sempre sai com duas sensações. Tem gente que está muito melhor que tu e tem gente que está muito pior" (Entrevistado 6). "Quando a gente vê um escritório que trabalha de um jeito diferente [...] a gente busca entender se já não consegue avançar nisso também. Ou, no mínimo, aquilo fica no radar" (Entrevistado 6). "Esses eventos sempre geram, no mínimo, uma

motivação para olhar para dentro" (Entrevistado 6). "No mínimo, isso reforça a ideia de que a gente está no caminho certo e que precisa seguir avançando" (Entrevistado 6).

Os trechos evidenciam que a comparação produz tanto alerta quanto confirmação. Ao identificar práticas mais avançadas, o gestor amplia seu horizonte de possibilidades. Ao constatar alinhamento com o mercado, reforça a confiança na própria trajetória. O Entrevistado 19 explicita o caráter competitivo dessa dinâmica: "Uma empresa nivela a outra [...] ver que o escritório do meu parceiro [...] já está mais tecnológico do que eu, me faz querer ser também mais tecnológico do que ele e acaba criando essa competição que nivela" (Entrevistado 19).

Aqui, a validação externa se combina com estímulo competitivo, gerando movimento de modernização contínua. O Entrevistado 4 complementa ao afirmar: *"*Se a gente visualiza que tem escritórios que estão utilizando, e que estão validando a ferramenta [...] a gente vai e tenta fazer isso também". A adoção é condicionada à observação prévia de uso bem-sucedido por outros atores do setor. O Entrevistado 15 sintetiza a lógica relacional que sustenta esse processo: "porque você tem mais contatos e mais trocas com outros profissionais da área" (Entrevistado 15).

O benchmarking não é apenas prática ocasional, mas mecanismo estruturante de aprendizagem e tomada de decisão. A validação externa reduz incertezas, mitiga riscos percebidos e legitima escolhas tecnológicas, configurando o ecossistema como espaço coletivo de experimentação indireta e difusão de inovação.

Outro conjunto de relatos aponta para a centralidade de parceiros tecnológicos e fornecedores no impulsionamento das inovações. Diferentemente da lógica de benchmarking entre pares, aqui o movimento de mudança é frequentemente iniciado a partir de ofertas, atualizações e soluções apresentadas pelo próprio mercado de tecnologia contábil. Os fornecedores assumem papel ativo na introdução de ferramentas, funcionalidades e novos modelos de operação, tornando-se vetores de modernização organizacional. O Entrevistado 12 destaca: "O impulsionamento das inovações, ele vem sempre através de ofertas do mercado [...] esses produtos já sempre vêm até nós, através da parte comercial desses fornecedores" (Entrevistado 12).

A fala evidencia que a inovação, em muitos casos, não nasce exclusivamente de diagnóstico interno, mas da interação com o ambiente externo. As áreas comerciais das empresas de tecnologia atuam como canais de difusão de novas soluções, apresentando possibilidades que, por vezes, ainda não haviam sido consideradas pelo escritório. Esse fluxo

contínuo de ofertas mantém os gestores informados sobre tendências e amplia o repertório de alternativas disponíveis.

Ao mesmo tempo, essa dinâmica pode gerar uma postura mais reativa, na qual a inovação é estimulada a partir da exposição a produtos e serviços já estruturados pelo mercado. A decisão passa, então, pelo filtro da viabilidade interna, do custo-benefício e da aderência ao modelo de negócio do escritório. O Entrevistado 7 relata uma experiência que ultrapassa a relação tradicional cliente-fornecedor e assume caráter mais colaborativo: “Muitas vezes a gente é utilizado como teste desse parceiro também para alguma mudança. Então a gente é parceiro dele também nesse sentido” (Entrevistado 7).

Nesse caso, a relação evolui para uma parceria estratégica. O escritório deixa de ser apenas consumidor de tecnologia e passa a participar do processo de aprimoramento das soluções, atuando como ambiente de teste e validação. Essa interação favorece o aprendizado mútuo: o fornecedor ajusta o produto com base na prática real, enquanto o escritório tem acesso antecipado a melhorias e inovações.

Fornecedores e parceiros tecnológicos não são apenas prestadores de serviço, mas atores relevantes na construção da trajetória digital dos escritórios. Seja por meio da oferta contínua de soluções, seja pela colaboração em testes e aprimoramentos, essas parcerias contribuem para acelerar a adoção tecnológica e ampliar a capacidade de inovação organizacional.

A figura 48 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a interações em ecossistemas que impulsionam a inovação em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Interações como fonte de estímulo e inquietação para inovar	Interações geram incômodo produtivo e motivação para mudança.	E10, E6, E14, E15,E16, E13	“tu volta incomodado...” (E10); “tira da zona de conforto” (E16).
Benchmarking, casos de sucesso e validação externa como redução de incerteza	Comparação e validação entre contadores impulsionam adoção de tecnologias.	E14, E6, E19, E4, E15	“conversar com parceiros...” (E14); “fica no radar” (E6); “nivela” (E19); “estão validando...” (E4).
Parcerias tecnológicas e fornecedores como impulsionadores da inovação	Fornecedores e parceiros como vetores de inovação.	E12, E7	“ofertas do mercado” (E12); “utilizado como teste” (E7).

Figura 48. Práticas de interações em ecossistemas que impulsionam a inovação nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.1.3 Liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de navegação em ecossistemas de inovação

A análise das entrevistas revela que a responsabilidade pela navegação e conexão em ecossistemas de inovação é multifacetada, mas com uma clara predominância de papéis de liderança e gestão. Os sócios e diretores são consistentemente apontados como os principais agentes, frequentemente atuando de forma direta ou delegando a outros membros da equipe. Além disso, líderes de área e supervisores são citados, sugerindo uma distribuição da responsabilidade em níveis gerenciais intermediários. O departamento de marketing e consultores externos também emergem como atores relevantes, embora com menor frequência. A seguir, a figura 49 apresenta a liderança responsável pela capacidade de Navegação em Ecossistemas de Inovação.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios	A navegação no ecossistema é função estratégica da alta liderança.	E11, E16, E18, E6, E9, E19, E14, E5, E1,E4	"Geralmente, os sócios." (E11); "os 3 sócios [...] tomamos mais a liderança" (E16); "Sou eu" (E14).
Diretores	Conexões concentradas na diretoria.	E10, E8, E13	"São os diretores." (E10); "diretor operacional" (E13).
Liderança Compartilhada	Participação de coordenadores, marketing, supervisores e funcionários-chave.	E9, E6, E3, E2, E7, E15	"sócios e coordenadoras" (E9); "funcionários-chave" (E6); "supervisor de tecnologia" (E3).

Figura 49. Liderança Responsável pela capacidade de Navegação em Ecossistemas de Inovação.

5.6.3.2 Redesenho de Estruturas Internas

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade modificam suas estruturas internas, seus processos e suas formas de organização para atender às demandas da transformação digital.

5.6.3.2.1 Contratação de Líderes Digitais

A contratação de líderes com mentalidade digital e o desenvolvimento de competências digitais na equipe aparecem como temas recorrentes nos relatos. De forma geral, os entrevistados reconhecem que a transformação digital não depende apenas da adoção de tecnologias, mas da presença de pessoas capazes de conduzir mudanças, traduzir oportunidades tecnológicas em melhorias organizacionais e orientar a equipe na adaptação a novos processos

e modelos de trabalho. Nesse sentido, a liderança digital emerge como elemento estratégico para articular visão, execução e aprendizado contínuo dentro dos escritórios.

Em alguns casos, observa-se um movimento mais estruturado de renovação da liderança e de alinhamento cultural orientado à digitalização. O Entrevistado 3 descreve um processo contundente de transformação no topo da organização, com forte ênfase na contratação de profissionais alinhados a uma lógica *"digital first"*: "Renovação de quase 100% do topo da liderança [...] contratamos pessoas com mentalidade de digital first, papel zero, redução de trabalho manual [...] Se algum líder está indo contra essa cultura, ele não permanece" (Entrevistado 3).

A fala revela uma estratégia deliberada de reposicionamento da liderança organizacional, na qual a adesão à cultura digital torna-se critério explícito de permanência e de seleção. A transformação digital, nesse contexto, deixa de ser apenas um projeto operacional e passa a configurar um princípio estruturante da gestão. De forma semelhante, o Entrevistado 17 apresenta uma estrutura organizacional já redesenhada para favorecer práticas associadas à agilidade e à inovação: "Hoje temos líderes digitais, squads por projetos e uma estrutura horizontalizada que favorece a inovação e a colaboração" (Entrevistado 17).

Esse modelo indica a incorporação de elementos típicos de organizações orientadas à inovação, como equipes multidisciplinares, maior descentralização decisória e estruturas menos hierarquizadas. A presença de líderes digitais nesse arranjo sugere um papel de articulação entre tecnologia, estratégia e operação cotidiana.

Entretanto, nem todos os escritórios conseguem estruturar esse tipo de liderança especializada. Em alguns relatos, a necessidade é reconhecida, mas esbarra em limitações práticas, especialmente relacionadas a recursos financeiros e disponibilidade de profissionais no mercado. O Entrevistado 10 expressa essa dificuldade ao afirmar: "A gente deveria ter alguma pessoa aqui só pra isso, mas a gente não conseguiu, [...] por questões financeiras de mercado mesmo". Essa fala evidencia um desafio frequente entre escritórios de menor porte ou com estruturas mais enxutas: a dificuldade de criar posições dedicadas exclusivamente à inovação ou à transformação digital.

Em contraste, há também casos em que o desenvolvimento da liderança digital ocorre de maneira mais gradual e informal, sem processos estruturados de recrutamento ou definição clara de papéis. O Entrevistado 5 descreve essa situação: "Não temos isso. Está sendo empírico [...] não tem uma contratação focada em líderes digitais" (Entrevistado 5).

Nesse cenário, a transformação digital tende a emergir de iniciativas pontuais, conduzidas por indivíduos interessados ou por ajustes incrementais na forma de trabalhar, em vez de resultar de uma estratégia organizacional formalizada.

De maneira geral, embora a importância de líderes digitais seja amplamente reconhecida, a institucionalização desse papel ainda varia significativamente entre os escritórios. Enquanto algumas organizações já estruturam equipes e cargos voltados à condução da agenda digital, outras ainda enfrentam desafios para transformar essa necessidade em práticas concretas de contratação, formação e desenvolvimento de lideranças.

5.6.3.2.2 Digitalização dos modelos de negócios

A transição de processos manuais para fluxos digitais e a consequente redução do uso de papel emergem como um dos pontos mais visíveis no redesenho das estruturas internas dos escritórios contábeis. Nos relatos, a digitalização aparece não apenas como uma mudança tecnológica, mas como uma transformação organizacional que altera rotinas de trabalho, formas de interação com clientes e a própria lógica operacional da empresa. A eliminação progressiva do papel é frequentemente associada a ganhos de eficiência, agilidade no atendimento e maior capacidade de integração entre sistemas e equipes.

Em muitos casos, esse movimento representa também uma ruptura com práticas tradicionais que historicamente caracterizaram a atividade contábil. O Entrevistado 1 ilustra essa mudança ao mencionar a transição entre gerações na gestão do escritório e a superação de rotinas fortemente baseadas em documentos físicos: "A mudança na estrutura interna se deu mais por meu pai ser uma pessoa mais antiga. [...] Hoje não, a gente já tem toda uma estrutura para não utilizar papel, para ter um atendimento mais ágil. Digitalização da estrutura operacional" (Entrevistado 1).

A fala evidencia que a digitalização não ocorre apenas como adoção de ferramentas, mas como parte de um processo mais amplo de modernização organizacional, frequentemente associado à renovação de práticas administrativas e à busca por maior eficiência.

De forma semelhante, o Entrevistado 13 descreve um projeto estruturado de transformação interna voltado explicitamente à redução do uso de papel. O projeto denominado *"papel zero"* simboliza um esforço deliberado de redesenho de processos e digitalização das rotinas operacionais: "A gente começou com um projeto que chamava papel zero. [...] a gente diminuiu muito o fluxo utilizando 2 telas [...] hoje em dia nosso consumo foi reduzido, quase

zero, quase nada. É todos os nossos envios de informação são feitos no formato digital" (Entrevistado 13).

Esse relato mostra que a eliminação do papel não depende apenas da substituição de documentos físicos por arquivos digitais, mas também da reorganização das práticas de trabalho, incluindo a adaptação das ferramentas utilizadas e a padronização de novos fluxos operacionais.

Outro aspecto recorrente é a associação entre digitalização, infraestrutura tecnológica e resiliência organizacional. O Entrevistado 19 descreve um processo gradual de eliminação das impressões e de migração das operações para a nuvem, ressaltando como essa transformação acabou se revelando estratégica durante a pandemia:

> Lá por 2016 que a gente cortou as impressões e 2018 a gente parou de receber documento físico dos clientes. [...] Isso fez a gente começar a querer sair do interno para ir para a cloud. Em 2019, quando veio a pandemia, a gente já não tinha mais nada interno e isso possibilitou que quando o pessoal foi para casa, as tarefas e as rotinas continuassem acontecendo (Entrevistado 19).

Nesse caso, a redução do papel está diretamente conectada à digitalização da infraestrutura tecnológica e à criação de um ambiente de trabalho mais flexível, no qual processos podem ser executados de forma remota sem comprometer a continuidade das operações. A digitalização também envolve a transformação da relação com os clientes. O Entrevistado 7 relata que a mudança interna precisou ocorrer em paralelo à adaptação do próprio cliente às novas formas de envio e processamento de informações: “Na verdade, faz 3 anos que a gente mudou totalmente, então a gente começou a mudar junto com o cliente também. Então hoje o nosso cliente e lá do início que mandava papel já não manda mais papel, ele já usa a nossa plataforma” (Entrevistado 7).

Esse trecho evidencia que a redução do papel não é apenas uma mudança interna, mas envolve também processos de aprendizado e adaptação no relacionamento com os clientes, que passam a utilizar plataformas digitais para compartilhar documentos e informações.

Em alguns casos, a digitalização ainda está em processo de consolidação, com iniciativas voltadas à conversão de documentos físicos em formatos digitais. O Entrevistado 8 menciona um projeto em andamento voltado justamente à reorganização e digitalização de arquivos e documentos impressos: "a gente está com um projeto de Ex mais digital, [...] onde tem um líder do setor organizando justamente essa questão de documentos impressos. [...] buscando transformar para o digital" (Entrevistado 8).

Esse tipo de iniciativa revela que a transição para ambientes totalmente digitais pode ocorrer de forma gradual, exigindo planejamento, liderança interna e reorganização dos fluxos documentais existentes.

A redução do papel também aparece vinculada à construção de uma cultura organizacional orientada ao digital. O Entrevistado 3 menciona que a contratação de lideranças alinhadas a uma mentalidade *"digital first"* inclui explicitamente a busca por "papel zero" e pela redução de atividades manuais: "[...] contratamos pessoas com mentalidade de digital first, papel zero, redução de trabalho manual [...]" (Entrevistado 3).

Nesse sentido, a eliminação do papel não é apenas uma questão operacional, mas passa a representar um símbolo da transformação digital do escritório. Ao substituir rotinas físicas por processos digitais, os escritórios buscam não apenas aumentar eficiência, mas também criar bases estruturais para novas formas de trabalho, maior integração tecnológica e expansão de serviços baseados em dados.

A escolha e a implementação de tecnologias e sistemas digitais aparecem como elementos centrais no processo de redesenho das operações nos escritórios contábeis. Nos relatos dos entrevistados, a adoção de sistemas não é tratada apenas como uma decisão tecnológica pontual, mas como parte de uma estratégia organizacional voltada à otimização de processos, aumento da produtividade, ampliação da capacidade de atendimento e maior flexibilidade na execução do trabalho.

Um dos aspectos mais enfatizados refere-se à busca por sistemas que permitam digitalização completa dos fluxos de trabalho e facilitem a interação remota entre escritório e cliente. O Entrevistado 15 destaca que, desde a criação do escritório, houve uma orientação estratégica voltada para a automação e para a escolha de plataformas capazes de sustentar um modelo operacional digital:

> A gente desde o início do escritório, a gente tinha muito essa ideia voltada para um escritório com foco para uma automação, para uma digitalização. [...] a escolha de sistemas que sejam completamente digitais e que tenham um suporte por uma troca, por exemplo, com um cliente de forma digital. [...] como tudo acaba sendo muito mais digital, a parte flexível acabou sendo adaptada por isso, assim independente se eu tenho hoje, estando, por exemplo, aqui contigo, falando dentro do home Office, tenho todo acesso ao escritório, não tendo, não preciso estar presencial lá (Entrevistado 15).

Esse relato evidencia como a escolha de sistemas digitais não impacta apenas a eficiência operacional, mas também permite maior flexibilidade organizacional, viabilizando modelos de trabalho remoto e acesso descentralizado às informações. A tecnologia passa a

funcionar como base para a mobilidade do trabalho e para a continuidade das operações independentemente da presença física no escritório.

Outro ponto recorrente nas entrevistas diz respeito à busca por níveis mais elevados de automação dentro dos sistemas utilizados. O Entrevistado 19 descreve um processo deliberado de seleção de ERPs que oferecessem maior capacidade de execução automática de tarefas e integração de processos: "A gente começou a buscar ERPs que trouxessem maior nível de automatizações ou execuções automáticas de tarefas ou de buscas. [...] a gente contratou o único que permitia essa automatização de processos para liberar mais o funcionário" (Entrevistado 19).

Nesse caso, a tecnologia é percebida como mecanismo de liberação da força de trabalho para atividades de maior valor agregado. Ao reduzir tarefas operacionais repetitivas por meio da automação, os escritórios buscam direcionar seus colaboradores para atividades mais analíticas e estratégicas.

Além da automação, outro fator importante na escolha de sistemas refere-se à capacidade de atender demandas específicas dos clientes. O Entrevistado 4 relata uma mudança significativa no sistema contábil utilizada pelo escritório após a identificação de limitações nas funcionalidades disponíveis, especialmente no que se refere à geração de relatórios e informações:

> Acredito que dos 4 anos para cá a gente teve mudanças significativas. [...] a gente viu que tinha necessidade específica dos clientes a nível de relatório e de informações que a Fox não estava atendendo, com base nisso, nós fizemos a mudança. Em consideração diretamente ao nosso RP contábil (Entrevistado 4).

Esse tipo de decisão demonstra que a escolha de sistemas não é apenas uma questão interna, mas também está diretamente relacionada à capacidade do escritório de oferecer serviços mais qualificados e personalizados aos seus clientes. Assim, a tecnologia passa a ser vista como elemento estratégico para a entrega de valor e para a diferenciação competitiva.

Outro ponto destacado pelos entrevistados é o fato de que a própria estrutura organizacional passa a ser desenhada considerando as possibilidades de otimização proporcionadas pelas tecnologias digitais. O Entrevistado 7 reforça essa perspectiva ao afirmar que a estrutura do escritório é pensada desde o início para operar de forma digitalmente otimizada:

> Toda nossa estrutura ela é desenhada para trabalhar de uma forma otimizada, [...] para otimização do tempo. E também de velocidade e de resultado. [...] todos os nossos

> líderes, eles têm contato direto com o cliente para conduzir essas mudanças e, se precisar fazer alguma mudança dentro do processo, a gente vai fazer, visando sempre otimizar (Entrevistado 7).

Esse relato indica que a tecnologia não apenas automatiza processos existentes, mas também influencia diretamente a forma como os processos são estruturados, conduzindo a reorganizações internas que buscam maximizar eficiência, velocidade e qualidade nos resultados.

A adoção de tecnologias digitais também aparece associada à possibilidade de expansão geográfica e ampliação do alcance do escritório. O Entrevistado 11 destaca que o redesenho dos processos digitais permitiu superar as limitações do modelo tradicional baseado na presença física: “Expandindo a nossa atuação para fora [...] devido ao digital [...] redesenhamos nosso processo para isso, para que não dependa de um modelo físico [...] várias plataformas [...] atendimento virtualmente [...] reuniões online” (Entrevistado 11).

Esse trecho demonstra como a digitalização dos sistemas e dos processos abre espaço para novos modelos de atuação, permitindo que escritórios atendam clientes em diferentes regiões e operem em ambientes totalmente virtuais.

A escolha e a implementação de tecnologias digitais desempenham papel estruturante na transformação organizacional dos escritórios contábeis. Sistemas, plataformas e ERPs deixam de ser apenas ferramentas operacionais e passam a funcionar como elementos centrais na configuração das rotinas de trabalho, na gestão da informação, na interação com clientes e na própria estratégia de crescimento das organizações.

Um achado relevante refere-se ao reconhecimento de que, embora a digitalização traga ganhos significativos de eficiência e produtividade, ela também pode gerar um distanciamento na relação com o cliente. A redução de interações presenciais e a mediação crescente por sistemas digitais podem diminuir a percepção de proximidade no relacionamento. O Entrevistado 19 explicita esse trade-off ao refletir sobre os efeitos da digitalização no atendimento: “A digitalização ela trouxe muito benefício [...] só que [...] quem paga a conta, tá se sentindo distante [...] projeto é aproximar de novo [...] tornar o processo um pouco mais humano de novo” (Entrevistado 19).

Esse trecho indica a necessidade de redesenhar o modelo de relacionamento com o cliente, buscando equilibrar os ganhos de automação com iniciativas que reforcem a proximidade e a personalização do atendimento. A humanização da entrega passa, assim, a complementar a eficiência tecnológica no processo de transformação digital.

A digitalização e o redesenho das estruturas internas ampliam a capacidade dos escritórios contábeis de atuar para além de seus mercados locais. A adoção de plataformas digitais, atendimento remoto e processos operacionais desmaterializados permite que a prestação de serviços deixe de depender da proximidade geográfica, abrindo espaço para a expansão para outras regiões e estados.

O Entrevistado 11 descreve como a digitalização possibilitou essa ampliação de alcance ao permitir que os processos fossem reorganizados para funcionar de forma totalmente remota:

> Nós temos, por exemplo, assim, expandindo a nossa atuação para fora da região local [...] hoje nós conseguimos ter uma penetração fora, São Paulo, outros estados assim, devido ao digital, então nós redesenhamos nosso processo para isso, para que não dependa de um modelo físico (Entrevistado 11).

Além da expansão geográfica, os relatos indicam o surgimento de novas estratégias de crescimento baseadas no ambiente digital. A produção de conteúdo, a presença em redes sociais e as parcerias com outros atores do mercado tornam-se mecanismos de atração de clientes e de posicionamento no mercado. O Entrevistado 18 ilustra esse movimento ao relatar o impacto da produção de conteúdo digital no crescimento do escritório:

> Em 2019, quando ela começou a produção de conteúdo, foi quando o escritório começou a crescer [...] quando ela começou a postar no Instagram, criar conteúdo sobre contabilidade, fazer parcerias com outras pessoas do mercado, estar em eventos aí o escritório começou a rampar o número de clientes (Entrevistado 18).

As falas demonstram que a transformação digital não se limita à eficiência operacional, mas também redefine as estratégias de crescimento e posicionamento dos escritórios contábeis, permitindo a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de formas digitais de captação e relacionamento com clientes.

5.6.3.2.3 Criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e colaborativas

O redesenho das estruturas internas também se manifesta na transformação dos modelos organizacionais. À medida que os escritórios crescem e incorporam novas tecnologias, torna-se necessário migrar de estruturas altamente centralizadas para arranjos mais distribuídos, com maior delegação de responsabilidades e definição de papéis gerenciais. Esse movimento busca aumentar a agilidade decisória, reduzir gargalos de gestão e permitir que diferentes níveis da organização participem da condução das mudanças.

O Entrevistado 12 descreve uma mudança geracional que desencadeou esse processo de descentralização, associando a transformação à transição de liderança e à revisão do modelo de trabalho:

> Esse salto se deu em 2021, com o falecimento do fundador do escritório, que ele tinha um perfil do contador antigo, mais centralizador [...] com a entrada da segunda geração, foi que se tomou a decisão de fazer com que o escritório tivesse um outro tipo de modelo de trabalho [...] diminuir o tempo de centralização da diretoria (Entrevistado 12).

De forma semelhante, o Entrevistado 13 relata a transição de um modelo fortemente concentrado na figura do diretor para uma estrutura mais distribuída, com níveis de gestão definidos e maior clareza organizacional:

> Antes era tudo centralizado no nosso diretor. A gente viu a necessidade de a gente começar a melhorar o nosso organograma [...] dividido [...] diretor operacional [...] diretor administrativo [...] coordenadores [...] supervisores [...] operacional, tático, estratégico (Entrevistado 13).

A reestruturação organizacional acompanha o processo de modernização dos escritórios, exigindo maior formalização de funções, criação de níveis intermediários de gestão e distribuição do poder decisório. Esse redesenho busca sustentar o crescimento da organização e tornar a gestão mais compatível com ambientes de trabalho digitais, colaborativos e orientados à inovação.

A digitalização das operações e a mudança cultural associada à transformação digital têm favorecido a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis nos escritórios contábeis. A possibilidade de acessar sistemas, plataformas e dados de forma remota permite reorganizar a dinâmica do trabalho, viabilizando formatos como trabalho híbrido e home office. Esses modelos são frequentemente associados a ganhos de produtividade, maior autonomia dos colaboradores e melhoria na qualidade de vida. O Entrevistado 4 descreve a adoção do trabalho híbrido e destaca os resultados percebidos após essa mudança: “Nós abrimos a perspectiva de trabalho híbrido [...] a pessoa em híbrido, ela produzia igual, até melhor do que vindo aqui para empresa [...] as pessoas tiveram uma melhor qualidade de vida e entregaram mais resultado aqui para empresa” (Entrevistado 4).

De forma semelhante, o Entrevistado 15 associa diretamente a flexibilidade do trabalho ao processo de digitalização das atividades do escritório: "Como tudo acaba sendo muito mais digital, a parte flexível acabo sendo adaptada por isso [...] independente se eu tenho hoje,

estando, por exemplo, aqui contigo, falando dentro do home Office, tenho todo acesso ao escritório, não preciso estar presencial lá". O Entrevistado 19 também relata a presença de equipes distribuídas geograficamente e integradas por meio de ferramentas digitais de comunicação e colaboração: "Com isso tem funcionário em todo lugar, Home Office é a parte do DP trabalha em home Office [...]o pessoal que é de fora [...] acessam via Teams para participar do café também e ficar integrado com isso" (Entrevistado 19).

Além do trabalho híbrido, surgem também ideias de reorganização física dos escritórios. O Entrevistado 9 menciona planos para um modelo de espaço mais flexível, inspirado em coworkings: “E hoje, como nós temos um modelo híbrido, e no futuro a gente quer na nova reforma do escritório, a gente quer criar uma ideia de coworking que ninguém mais tem lugar para sentar, chega com os notebooks, conecta e sai trabalhando” (Entrevistado 9).

Entretanto, a adoção desses modelos não ocorre de forma uniforme. Alguns entrevistados demonstram reservas em relação ao home office, especialmente no que se refere à manutenção da cultura organizacional, ao alinhamento das equipes e à performance. O Entrevistado 6 expressa essa posição de forma clara: “A gente não tem home office e não acredita no home office [...] perda grande de performance e de capacidade de geração de cultura [...] ruído de comunicação” (Entrevistado 6).

Assim, a flexibilização do trabalho não é uma consequência automática da digitalização. Em vez disso, ela aparece como uma escolha estratégica e cultural dos escritórios. Enquanto alguns adotam modelos híbridos para ampliar autonomia, produtividade e qualidade de vida, outros optam por preservar maior presencialidade como forma de fortalecer a cultura organizacional, o alinhamento das equipes e a coordenação das atividades.

A figura 50 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas ao resumo de todas as categorias da capacidade de redesenho de estruturas internas em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Digitalização dos Modelos de Negócios			
Adoção de Novas Tecnologias e Sistemas	A escolha de sistemas e tecnologias adequadas é crucial para otimizar processos, facilitar a interação com o cliente e sustentar as novas estruturas organizacionais.	E4, E7, E11, E15, E19	"...escolha de sistemas que sejam completamente digitais..." (E15); "...a gente começou a buscar ERPs que trouxessem maior nível de automatizações..." (E19).
Redução de Papel	Transição de processos manuais para digitais e a redução do uso de papel.	E1, E3, E7, E8, E13, E19	"...a gente já tem toda uma estrutura pra não utilizar papel..." (E1); "A gente começou com um projeto que chamava papel zero." (E13); "...a gente parou de receber documento físico dos clientes." (E19).
Reequilíbrio entre automação e humanização da entrega	Digitalização aumenta eficiência, mas exige redesenho para reaproximar o cliente.	E19	"cliente... se sentindo distante... aproximar de novo... processo mais humano" (E19)
Expansão de Mercado e Novos Modelos de Negócio	A transformação digital abre novas oportunidades de mercado, permitindo a expansão geográfica e o desenvolvimento de novos modelos de negócio baseados em plataformas e serviços digitais.	E11, E18	"...quando ela começou a produção de conteúdo, foi quando o escritório começou a crescer." (E18).
Contratação de Líderes Digitais			
Contratação e Desenvolvimento de Líderes Digitais	A necessidade de líderes com mentalidade e competências digitais é reconhecida, mas a sua contratação e desenvolvimento ainda representam um desafio para muitos escritórios.	E5, E3, E10, E17	"...a gente deveria ter alguma pessoa aqui só pra isso, mas a gente não conseguiu..." (E10); "...contratamos pessoas com essa mentalidade de digital first." (E3).
Criação de Estruturas Organizacionais mais Flexíveis e Colaborativas			
Reestruturação Organizacional e Hierárquica	Redesenho das estruturas internas manifesta-se na evolução dos modelos organizacionais, passando de hierarquias centralizadas para estruturas mais distribuídas.	E12, E13	"...diminuir o tempo de centralização da diretoria." (E12); "...a gente viu a necessidade da gente começar a melhorar o nosso organograma." (E13).
Flexibilização do Trabalho e Modelos Híbridos	A digitalização possibilita a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, como o home office e o trabalho híbrido, que podem resultar em maior produtividade e qualidade de vida para os colaboradores, mas é contestada em alguns escritórios.	E4, E6, E9, E15, E19	"...a pessoa em híbrido, ela produzia igual, até melhor..." (E4); "Com isso tem funcionário em todo lugar, Home Office..." (E19).

Figura 50. Práticas das categorias da capacidade de redesenho de estruturas internas nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.2.4 Resultados Percebidos com o Redesenho de Estruturas Internas

Um dos efeitos mais imediatos do redesenho organizacional apoiado por tecnologias digitais é o aumento da agilidade operacional. A automação de tarefas, a digitalização de processos e a integração de sistemas reduzem o tempo gasto em atividades rotineiras, permitindo respostas mais rápidas às demandas internas e externas.

O Entrevistado 10 destaca que a principal mudança percebida está na velocidade e na melhoria da tempestividade das entregas: "A gente ganha mais tempo, a gente tem uma tempestividade melhor assim, a gente acaba fazendo as coisas mais rápido" (Entrevistado 10). De forma semelhante, o Entrevistado 13 enfatiza que a reorganização dos processos gerou ganhos tanto operacionais quanto financeiros, ao reduzir custos e acelerar a entrega de serviços: "A gente ganhou mais agilidade [...] o resultado financeiro, porque a gente teve a economia, a agilidade na entrega, isso impactou no nosso cliente" (Entrevistado 13).

O Entrevistado 17 sintetiza os resultados da transformação em três dimensões centrais, que combinam eficiência interna e percepção externa de valor: "Os resultados são mais agilidade, mais entrega e mais valor percebido pelo cliente". Além da eficiência operacional, a digitalização também contribui para a liberação de tempo das lideranças e das equipes, permitindo maior foco em atividades analíticas e estratégicas. O Entrevistado 16 destaca que a

redução do trabalho operacional possibilita uma atuação mais voltada à tomada de decisão: "Isso tem nos permitido ser mais estratégico na tomada de decisões. [...] Questão de tempo mesmo, se não, eu fico preso só no operacional" (Entrevistado 16).

Os ganhos de agilidade e eficiência não se limitam à execução mais rápida de tarefas, mas também criam condições para uma mudança no perfil do trabalho dentro dos escritórios contábeis, deslocando parte das atividades do nível estritamente operacional para funções de análise, acompanhamento e geração de valor para o cliente.

Um resultado crítico identificado é a capacidade de crescer sem aumentar proporcionalmente a estrutura de custos ou o quadro de funcionários. A tecnologia atua como um alavancador de produtividade, permitindo que os escritórios ampliem sua base de clientes mantendo praticamente a mesma estrutura operacional. O Entrevistado 12 relata um crescimento expressivo de faturamento: "A gente vai tendo um faturamento muito maior [...] não proporcional à quantidade de pessoas [...] hoje a gente tem 26 colaboradores faturando 4 vezes mais" (Entrevistado 12).

O Entrevistado 14 detalha a mudança na proporção de atendimento por funcionário: "Maior escalabilidade, porque antigamente [...] era um funcionário a cada 30 clientes, hoje a gente está na faixa de 1 a cada 60, 70". O Entrevistado 9 reforça essa ideia de otimização da estrutura: "A gente conseguiu atender mais clientes com a mesma estrutura. [...] tu conseguir atender mais empresas com a mesma estrutura" (Entrevistado 9).

O Entrevistado 11 acrescenta que a digitalização tornou o crescimento geograficamente mais viável: "O nosso crescimento ficou mais viável, crescimento maior, não dependendo da região, apenas onde a gente está". O Entrevistado 18 descreve uma expansão acelerada da base de clientes: "De 30 clientes para 400 [...] foi um boom muito rápido". A interpretação desses relatos indica que o redesenho estrutural apoiado pela digitalização rompe parcialmente a lógica tradicional de proporcionalidade entre mão de obra e faturamento, permitindo maior escalabilidade operacional e ampliando as possibilidades de crescimento organizacional.

A eliminação do papel e a automação de tarefas manuais geraram economias diretas e indiretas significativas, impactando positivamente o desempenho financeiro dos escritórios. A digitalização dos processos reduz gastos operacionais, melhora a eficiência produtiva e amplia a capacidade de geração de receita. O Entrevistado 13 menciona economias tangíveis decorrentes da redução do uso de insumos físicos: "Economia tanto do papel quanto do gasto com tinta com recarregagem [...] o resultado financeiro, porque a gente teve a economia" (Entrevistado 13).

O Entrevistado 6 destaca a redução no custo de produção do serviço contábil: "Tanto na redução do custo de elaboração do serviço, do meu CSV, quanto na entrega para o cliente". O Entrevistado 10 aponta também para a diminuição das necessidades estruturais do escritório: "Teoricamente diminui o custo [...] diminui um pouco a nossa estrutura [...] não precisa ter tanta gente". O Entrevistado 12 relaciona diretamente os ganhos operacionais com a melhora no desempenho financeiro do negócio: "[...] faturamento muito maior, um resultado do negócio muito melhor, não proporcional à quantidade de pessoas que vai entrando, antes a gente faturava tantos mil reais com 12, hoje a gente tem 26 colaboradores faturando 4 vezes mais" (Entrevistado 12).

Em conjunto, esses trechos indicam que a digitalização contribui para reduzir custos operacionais e ampliar o resultado financeiro, ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade e melhora a relação entre estrutura organizacional e geração de receita.

Outro resultado associado à digitalização e ao redesenho de processos é a redução de riscos operacionais. A automação de rotinas, a padronização de procedimentos e a utilização de sistemas digitais contribuem para diminuir falhas humanas, atrasos em obrigações e problemas relacionados à gestão de informações. O Entrevistado 14 relata que a melhoria nos processos reduziu problemas recorrentes ligados às entregas e às obrigações fiscais: "Menos multas por falta de entrega [...] menos dor de cabeça [...] maior escalabilidade" (Entrevistado 14).

O Entrevistado 18 associa a digitalização ao aumento da organização interna e à maior profissionalização das rotinas: "Foi processualizado e profissionalizando o escritório". O Entrevistado 19 destaca que a adoção de sistemas em nuvem aumentou a resiliência operacional do escritório, garantindo a continuidade das atividades mesmo em situações adversas: "As entregas continuaram acontecendo [...] porque já não tinha mais nada interno, estava tudo em nuvem" (Entrevistado 19).

Em conjunto, esses relatos indicam que a digitalização não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também reduz vulnerabilidades, fortalecendo o controle dos processos e a capacidade de manter as operações funcionando de forma estável mesmo diante de mudanças externas.

O redesenho das estruturas internas, apoiado pela digitalização e pela automação de processos, também impactou diretamente a qualidade do atendimento e o valor percebido pelos clientes. Ao reduzir o tempo dedicado a tarefas operacionais e burocráticas, os escritórios passam a ter maior disponibilidade para interações mais qualificadas, orientadas à análise, ao aconselhamento e ao suporte estratégico. O Entrevistado 1 relata uma melhora significativa na

experiência de atendimento oferecida pelo escritório: “O atendimento melhorou de forma excepcional. O nosso atendimento hoje é uma coisa até bastante elogiada” (Entrevistado 1).

De forma semelhante, o Entrevistado 6 destaca como as ferramentas digitais permitem um acompanhamento mais próximo e proativo da situação dos clientes, ampliando a capacidade de antecipar problemas e oferecer suporte: “Essa ferramenta [...] nos permite melhorar o atendimento. Eu consigo chegar para o cliente e, no dia seguinte, avisar: ‘tu não pagaste a tua guia ontem, tu estás ciente?” (Entrevistado 6).

O Entrevistado 7 sintetiza esse efeito ao mencionar que as mudanças estruturais resultam em maior satisfação por parte dos clientes: “Maior satisfação dos clientes”. Na mesma linha, o Entrevistado 16 enfatiza que a tecnologia é condição essencial para a geração de valor no relacionamento com o cliente: “Eu preciso de tecnologia para conseguir entregar valor para o cliente [...]” (Entrevistado 16).

O Entrevistado 17 também associa os resultados da transformação digital ao aumento do valor percebido pelos clientes, destacando que os ganhos não se limitam à eficiência interna, mas se refletem na qualidade da entrega: “Os resultados são [...] mais entrega e mais valor percebido pelo cliente”. A digitalização não apenas melhora a eficiência dos processos, mas também transforma a natureza da relação com o cliente, permitindo uma atuação mais consultiva, proativa e orientada à geração de valor.

A digitalização das rotinas e dos sistemas também abriu espaço para a adoção de novos modelos de trabalho, especialmente formatos híbridos e home office. Esses arranjos ampliam as possibilidades de organização do trabalho, impactando a qualidade de vida dos colaboradores, o engajamento e a forma como as equipes se relacionam com a empresa. Ao mesmo tempo, essa transição envolve desafios relacionados à gestão, à manutenção da produtividade e à preservação da cultura organizacional.

O Entrevistado 4 destaca que a experiência com o trabalho híbrido trouxe resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Segundo ele, a flexibilização do local de trabalho não comprometeu o desempenho e ainda contribuiu para o bem-estar da equipe: "É uma melhor qualidade de vida e entregaram mais resultado aqui para a empresa" Essa percepção indica que, quando sustentado por processos digitalizados e por sistemas acessíveis remotamente, o trabalho híbrido pode manter ou até ampliar a produtividade, ao mesmo tempo em que reduz deslocamentos e oferece maior autonomia aos profissionais.

O Entrevistado 19 também ressalta os benefícios da flexibilidade para lidar com demandas pessoais e familiares, mostrando como o acesso remoto aos sistemas permite

conciliar responsabilidades sem interromper completamente a rotina profissional: "Quando surge um problema em casa com um filho [...] ele pode ficar em casa cuidando [...] e mesmo assim continuar entregando" (Entrevistado 19).

Esse tipo de flexibilidade tende a contribuir para maior satisfação e retenção de talentos, pois permite que os colaboradores administrem melhor situações imprevistas sem romper o vínculo com o trabalho.

Além disso, o Entrevistado 15 relaciona diretamente a digitalização dos processos com a possibilidade de estruturas organizacionais mais flexíveis. Para ele, a adoção de sistemas digitais e plataformas de comunicação facilita a coordenação das atividades, independentemente da presença física dos profissionais no escritório: “[...] acaba também facilitando essa estrutura organizacional mais flexível [...]”. Nesse sentido, a tecnologia atua como infraestrutura que viabiliza novos arranjos organizacionais, permitindo maior mobilidade e integração entre equipes.

Entretanto, os relatos também revelam que a flexibilização do trabalho não é percebida de forma consensual entre os entrevistados. O Entrevistado 6 apresenta uma visão crítica em relação ao home office, associando esse modelo à perda de desempenho e à dificuldade de manter alinhamento e cultura organizacional: “Não acredita no home office [...] perda de performance”. Essa percepção reflete preocupações recorrentes em organizações que dependem de intensa coordenação entre equipes e de trocas frequentes de informação, especialmente em atividades que envolvem prazos regulatórios e alto grau de responsabilidade técnica.

Curiosamente, o próprio Entrevistado 19, que reconhece benefícios da flexibilidade, também aponta limitações observadas na prática. Após um período de adoção mais ampla do home office, foi percebida uma queda de produtividade, o que levou à decisão de trazer parte da equipe novamente para o trabalho presencial: “A produtividade caiu muito [...] tivemos que trazer parte da equipe para o presencial” (Entrevistado 19).

A flexibilidade no trabalho, embora facilitada pela digitalização, depende de escolhas estratégicas e culturais de cada organização. Em alguns casos, os modelos híbridos são adotados como forma de equilibrar autonomia e coordenação, enquanto em outros contextos a presença física continua sendo considerada essencial para manter o desempenho e o alinhamento da equipe. Assim, a digitalização amplia as possibilidades de organização do trabalho, mas sua efetividade depende da forma como as empresas equilibram autonomia, controle, cultura organizacional e resultados.

A figura 51 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas aos resultados percebidos com o redesenho de estruturas internas em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Eficiência e Agilidade	Ganho de tempo, rapidez nas entregas e maior tempestividade nos processos.	E10, E13, E16, E17	"A gente ganha mais tempo (...) acaba fazendo as coisas mais rápido" (E10); "agilidade na entrega, isso impactou no nosso cliente" (E13).
Escalabilidade e Crescimento	Crescimento sem aumento proporcional de estrutura.	E9, E11, E12, E14, E18	"faturando 4 vezes mais [com a mesma equipe]" (E12); "atender mais clientes com a mesma estrutura" (E9).
Redução de Custos e Resultado Financeiro	Redução de custos e aumento de faturamento.	E6, E10, E12, E13	"economia" (E13); "redução do custo" (E6).
Redução de Riscos	Redução de erros/multas.	E14, E18, E19	"Menos multas por falta de entrega (...) menos dor de cabeça" (E14); "foi processualizando e profissionalizando o escritório" (E18).
Qualidade do Atendimento e Valor Percebido pelo Cliente	Transição do operacional para o estratégico, gerando maior satisfação e proatividade no atendimento.	E1, E6, E7, E16,E17	"atendimento melhorou de forma excepcional" (E1); "nos permite melhorar o atendimento (...) avisar: 'tu não pagou a tua guia'" (E6).
Flexibilidade e Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade de vida e colaboração, com tensões sobre home office.	E4,E6, E15, E19	"melhor qualidade de vida e entregaram mais resultado" (E4); "pode ficar em casa cuidando do filho (...) continuando entregando" (E19).

Figura 51. Resultados percebidos com o redesenho de estruturas internas nos escritórios de contabilidade

5.6.3.2.5 Liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de redesenho de estruturas internas

A análise do documento revela que a liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de redesenho de estruturas internas nos escritórios contábeis é fortemente centralizada na figura dos Sócios e Diretores. Embora exista uma participação crescente de níveis táticos (coordenadores e gestores de área), a decisão final e a condução estratégica permanecem no topo da hierarquia. A seguir, a figura 51 apresenta a liderança responsável pela capacidade de Redesenho de Estruturas Internas.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Eficiência e Agilidade	Ganho de tempo, rapidez nas entregas e maior tempestividade nos processos.	E10, E13, E16, E17	"A gente ganha mais tempo (...) acaba fazendo as coisas mais rápido" (E10); "agilidade na entrega, isso impactou no nosso cliente" (E13).
Escalabilidade e Crescimento	Crescimento sem aumento proporcional de estrutura.	E9, E11, E12, E14, E18	"faturando 4 vezes mais [com a mesma equipe]" (E12); "atender mais clientes com a mesma estrutura" (E9).
Redução de Custos e Resultado Financeiro	Redução de custos e aumento de faturamento.	E6, E10, E12, E13	"economia" (E13); "redução do custo" (E6).
Redução de Riscos	Redução de erros/multas.	E14, E18, E19	"Menos multas por falta de entrega (...) menos dor de cabeça" (E14); "foi processualizando e profissionalizando o escritório" (E18).
Qualidade do Atendimento e Valor Percebido pelo Cliente	Transição do operacional para o estratégico, gerando maior satisfação e proatividade no atendimento.	E1, E6, E7, E16,E17	"atendimento melhorou de forma excepcional" (E1); "nos permite melhorar o atendimento (...) avisar: 'tu não pagou a tua guia'" (E6).
Flexibilidade e Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade de vida e colaboração, com tensões sobre home office.	E4,E6, E15, E19	"melhor qualidade de vida e entregaram mais resultado" (E4); "pode ficar em casa cuidando do filho (...) continuando entregando" (E19).

Figura 52. Liderança Responsável pela capacidade de Redesenho de Estruturas Internas

5.6.3.3 Aprimoramento da Maturidade Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade desenvolvem continuamente suas capacidades, práticas e recursos digitais para ampliar o nível de maturidade digital da organização.

5.6.3.3.1 Identificação da Maturidade Digital

Esta análise interpretativa examina a Identificação da Maturidade Digital, explorando como os gestores de escritórios contábeis percebem, mensuram e desenvolvem as competências digitais de suas equipes.

Uma parcela significativa dos escritórios não possui mecanismos estruturados para avaliar ou mensurar o nível de maturidade digital da organização. Em muitos casos, a percepção sobre o estágio de digitalização ocorre de maneira intuitiva, baseada na experiência dos gestores, na observação do mercado ou em conversas internas, sem o apoio de métricas, modelos de avaliação ou ferramentas formais de diagnóstico.

O Entrevistado 1 expressa de forma direta essa ausência de método estruturado ao afirmar: “Não, não identifica. Eu nem sei como fazer isso”. De maneira semelhante, o Entrevistado 5 também confirma a inexistência de práticas formais de avaliação: “Não, não fazemos”. Essa percepção é reforçada pelo Entrevistado 7, que enfatiza a ausência de qualquer processo específico voltado para esse tipo de análise: “Não, isso não tem processo”.

O Entrevistado 6 amplia essa visão ao indicar que as transformações digitais ocorrem de forma mais espontânea e menos estruturada, caracterizando o processo como orgânico dentro da organização: “Não temos. Não existe um processo formal para isso. É muito orgânico”. Nessa mesma direção, o Entrevistado 10 relata que a percepção sobre o avanço digital ocorre principalmente por meio de sensibilidade gerencial e trocas informais entre os membros da organização: “A gente não faz, não tem nada de formular nada, só sensibilidade mesmo e troca e conversa” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 15 também reconhece a ausência de instrumentos estruturados para esse tipo de avaliação, destacando que não há uma metodologia clara para medir o nível de digitalização do escritório: “A medição em si do nível [...] não tem uma forma estruturada”. O Entrevistado 9 confirma essa lacuna ao afirmar que a organização não possui um procedimento específico voltado para mensurar a maturidade digital: “Não existe um processo específico para medir a digitalização” (Entrevistado 9).

Embora a digitalização seja percebida como importante para a competitividade e para a modernização dos escritórios contábeis, a avaliação sistemática do nível de maturidade digital ainda não está institucionalizada na maioria dos casos. A ausência de indicadores, modelos diagnósticos ou rotinas formais de monitoramento sugere que muitas decisões relacionadas à transformação digital continuam sendo guiadas mais por percepção e experiência prática do que por instrumentos estruturados de gestão.

Embora muitos escritórios não possuam mecanismos formais para mensurar a maturidade digital, os relatos indicam que a identificação dessas competências ocorre frequentemente por meio de práticas informais baseadas na observação cotidiana, na interação direta entre gestores e colaboradores e na percepção do comportamento diante das tecnologias. Nesses casos, a maturidade digital não é avaliada por indicadores estruturados ou modelos diagnósticos, mas sim pela forma como os profissionais utilizam ferramentas, respondem a mudanças tecnológicas e demonstram abertura para novos processos.

O Entrevistado 14 destaca a simplicidade com que essa avaliação ocorre no cotidiano organizacional, indicando que o contato direto já permite identificar o nível de familiaridade digital das pessoas: “É fácil, é muito fácil de identificar, só conversando com a pessoa”. De forma semelhante, o Entrevistado 6 descreve que esse tipo de percepção emerge naturalmente nas rotinas de trabalho, sem necessidade de processos estruturados: “Essas coisas acabam surgindo no dia a dia [...] é algo que acontece de forma natural” (Entrevistado 6).

O Entrevistado 15 reforça essa lógica ao afirmar que a identificação da maturidade digital ocorre principalmente por meio de interações informais e conversas com os colaboradores: “Mais de forma informal da conversa com a pessoa”. Outro momento relevante de avaliação aparece no processo de integração de novos funcionários. O Entrevistado 8 aponta que o período de experiência funciona como um espaço prático de observação das competências digitais do profissional, permitindo verificar sua capacidade de adaptação às ferramentas e rotinas tecnológicas do escritório: “É no período de experiência que se descobre as competências que a pessoa tem para o digital” (Entrevistado 8).

Além da observação comportamental, alguns entrevistados associam a maturidade digital diretamente à capacidade de utilizar ferramentas e gerar resultados no trabalho cotidiano. O Entrevistado 11 enfatiza que essa avaliação pode ser percebida por meio da produtividade e da facilidade de uso das tecnologias já disponíveis na organização: “Pela produtividade que as pessoas entregam. Facilidade para uso das ferramentas já existentes” (Entrevistado 11).

A maturidade digital é frequentemente compreendida como uma competência prática e observável, manifestada no comportamento cotidiano dos profissionais, na familiaridade com ferramentas digitais e na disposição para adotar novas tecnologias. Assim, mesmo na ausência de métricas formais, os gestores acabam desenvolvendo mecanismos implícitos de avaliação baseados na experiência, na convivência profissional e na observação direta do desempenho dos colaboradores diante das demandas digitais do trabalho.

Embora menos frequentes, alguns escritórios adotam mecanismos mais estruturados para identificar a maturidade digital da equipe. Essas práticas incluem planos formais de desenvolvimento, avaliações técnicas e uso de dados para acompanhar competências.

O Entrevistado 4 relata a utilização do PDI (Plano de Desenvolvimento Interno) como instrumento de avaliação periódica: “A gente faz essa medição através do PDI [...] semestralmente”. Ele também menciona eventos internos de troca de conhecimento digital, como o “Control Party Day”, voltados ao compartilhamento de práticas e aprendizado entre a equipe.

O Entrevistado 17 descreve um modelo baseado em múltiplos instrumentos de avaliação: “Usamos diagnósticos, avaliações práticas e feedback contínuo”. Já o Entrevistado 2 sugere que a identificação da maturidade digital pode ser realizada por meio de indicadores objetivos: “Acho que seria através de dados”.

Algumas práticas também aparecem no momento da contratação. O Entrevistado 18 afirma: “Na contratação, a gente faz uma pesquisa para saber qual é o nível dele”. Além disso,

o Entrevistado 13 menciona avaliações após treinamentos internos: “A gente faz treinamento interno com prova [...] e no final tem uma avaliação, que mostra se é apto ou não é apto” (Entrevistado 13).

Embora minoritárias, existem iniciativas de avaliação estruturada que buscam formalizar a identificação das competências digitais dentro dos escritórios. Essas práticas tendem a combinar diferentes instrumentos, criando mecanismos mais sistemáticos para identificar, desenvolver e acompanhar as competências digitais dos profissionais. Essa abordagem sugere um movimento inicial de institucionalização da gestão da maturidade digital, ainda restrito a algumas organizações, mas que aponta para um estágio mais avançado de governança do desenvolvimento tecnológico no contexto organizacional.

A identificação da maturidade digital dos profissionais inicia-se, em muitos casos, ainda no processo de recrutamento e seleção. Nesse momento, as organizações procuram identificar indícios de familiaridade com ferramentas tecnológicas, capacidade de adaptação a ambientes digitais e abertura para aprendizagem contínua. Essa etapa funciona como um primeiro filtro, no qual se busca compreender se o candidato possui conhecimentos mínimos ou afinidade com práticas digitais que são cada vez mais necessárias no contexto organizacional.

Alguns entrevistados destacam que, já na fase de recrutamento, são incorporados mecanismos de avaliação voltados especificamente para esse aspecto. O Entrevistado 18 menciona a realização de uma triagem inicial voltada à identificação do nível de conhecimento tecnológico dos candidatos: "Na contratação, a gente faz uma pesquisa para saber qual que é o nível dele" (Entrevistado 18).

De forma semelhante, o Entrevistado 3 aponta que o processo seletivo inclui perguntas direcionadas ao conhecimento e à cultura digital, evidenciando uma preocupação explícita em avaliar se o candidato possui alinhamento com as demandas de um ambiente organizacional cada vez mais digitalizado: "Já no recrutamento temos perguntas relacionadas ao conhecimento e cultura digital" (Entrevistado 3).

Entretanto, apesar da relevância dessas avaliações iniciais, os relatos indicam que o processo seletivo possui limitações na identificação plena das competências digitais. A entrevista, por sua natureza declaratória, permite apenas captar percepções, experiências relatadas e autodeclarações de habilidade, o que nem sempre corresponde à capacidade efetiva de atuação no cotidiano de trabalho.

Nesse sentido, o período de experiência assume um papel central como espaço de validação prática das competências digitais. É durante a execução das atividades, na interação

com sistemas, ferramentas e processos organizacionais, que se torna possível observar de forma mais concreta o nível de autonomia, a capacidade de aprendizado e a familiaridade real do profissional com ambientes digitais. O Entrevistado 8 enfatiza justamente essa diferença entre o que pode ser identificado na entrevista e aquilo que se revela na prática cotidiana: "Por mais que questione na entrevista, é no período de experiência que se descobre as competências que a pessoa tem para o digital" (Entrevistado 8).

A avaliação da maturidade digital ocorre de maneira processual e progressiva. O recrutamento atua como um mecanismo inicial de identificação de sinais e potenciais, enquanto o período de experiência funciona como um momento de confirmação, ajuste ou até revisão das percepções formadas na etapa seletiva. Dessa forma, a combinação entre seleção estruturada e observação prática permite às organizações compreender com maior precisão o perfil digital dos novos colaboradores e sua capacidade de adaptação às demandas tecnológicas do ambiente de trabalho.

A maturidade digital também é percebida a partir de diferenças geracionais no ambiente de trabalho. Os gestores observam distinções claras entre profissionais mais jovens e colaboradores com maior tempo de experiência na profissão, especialmente no que se refere à familiaridade com tecnologias digitais e à forma como essas tecnologias são utilizadas no cotidiano organizacional.

De modo geral, há a percepção de que profissionais mais jovens chegam ao mercado com maior familiaridade com tecnologias digitais, o que tende a facilitar a adaptação a sistemas, plataformas e ferramentas utilizadas nos escritórios. Essa facilidade é frequentemente associada ao fato de terem crescido em um contexto mais digitalizado. O Entrevistado 15 destaca justamente essa diferença entre gerações ao afirmar: "O pessoal mais novo que está entrando na profissão também já tem um pouco disso, mais fácil, do que pessoas que já estão mais antigas" (Entrevistado 15).

No entanto, os relatos também indicam que essa familiaridade inicial não significa, necessariamente, maturidade digital no contexto profissional. A maturidade digital envolve competências mais amplas, relacionadas ao uso estruturado de ferramentas de trabalho, domínio de sistemas corporativos, organização de processos digitais e capacidade de resolver problemas utilizando tecnologia. Nesse sentido, o Entrevistado 13 apresenta uma distinção importante ao observar que a familiaridade com dispositivos digitais nem sempre se traduz em habilidades operacionais no ambiente de trabalho: "Colaboradores bem jovens e colaboradores com muito

mais maturidade. [...] apesar de eles serem muito mais antenados [...] eles têm dificuldade no computador, eles gostam do celular".

Essa fala evidencia que parte dos profissionais mais jovens possui grande familiaridade com dispositivos móveis e aplicativos do cotidiano, mas pode apresentar limitações no uso de ferramentas profissionais mais complexas, como sistemas de gestão, planilhas, softwares contábeis ou plataformas corporativas. Dessa forma, a maturidade digital é compreendida não apenas como acesso ou exposição à tecnologia, mas como a capacidade de utilizá-la de forma produtiva, estruturada e alinhada às demandas organizacionais.

Além da observação dessas diferenças geracionais, os gestores também destacam a importância de identificar e valorizar colaboradores que demonstram uma inclinação natural para o uso estratégico da tecnologia. Esses profissionais tendem a atuar como agentes de disseminação de práticas digitais dentro da organização, contribuindo para a adaptação da equipe e para a implementação de novas ferramentas ou processos. O Entrevistado 16 ressalta essa valorização ao afirmar: "Quando você vê um talento que tem essa visão tecnológica, a gente dá valor para ele" (Entrevistado 16).

Nesse contexto, a maturidade digital passa a ser percebida como um ativo estratégico para os escritórios contábeis. Identificar profissionais com maior afinidade tecnológica, independentemente da geração, torna-se relevante para fortalecer a cultura de inovação, apoiar processos de transformação digital e ampliar a capacidade da organização de incorporar novas soluções tecnológicas em suas rotinas de trabalho.

A figura 53 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas à Identificação da Maturidade Digital em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ausência de processo formal	Maturidade digital não é mensurada formalmente na maioria dos escritórios.	E1, E5, E6, E7, E10, E15, E9	"Não identifica" (E1); "Não fazemos" (E5); "não existe processo formal" (E6).
Avaliação informal	Avaliação informal baseada em sensibilidade, observação e conversas.	E6, E8, E11, E14, E15	"Só conversando" (E14); "dia a dia" (E6).
Avaliação estruturada	Uso de diagnósticos, avaliações práticas, provas técnicas e acompanhamento via PDI.	E2, E3, E4, E13, E17, E18	"Usamos diagnósticos, avaliações práticas e feedback continuo" (E17); "medição através do PDI (...) semestralmente" (E4).
Recrutamento e Seleção	Tentativa de identificar o maturidade digital na contratação, validado efetivamente no período de experiência.	E18, E3, E8, E14	"no período de experiência que se descobre as competências" (E8); "no recrutamento temos perguntas relacionadas" (E3).
Diferenças Geracionais e Perfis Tecnológicos	Jovens são mais "antenados", mas podem ter dificuldades com ferramentas corporativas (PC vs Celular).	E13, E15, E16	"gostam do celular (...) têm dificuldade no computador" (E13); "pessoal mais novo (...) já tem um pouco disso, mais fácil" (E15).

Figura 53. Práticas de identificação da Maturidade Digital nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.3.2 Recrutamento Externo de Nativos Digitais

Em diversos escritórios analisados, observa-se a ausência de critérios estruturados para o recrutamento orientado por competências digitais. Os relatos indicam que, em muitos casos, a dimensão digital ainda não é incorporada de forma sistemática nos processos de seleção, seja pela inexistência de políticas formais, seja pelas dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho para encontrar profissionais com esse perfil. Como destaca um dos entrevistados: "Não recruto [...] a competência digital não é uma coisa que eu analiso para contratar [...] não recruto profissionais especificamente por causa das competências digitais. Mas deveria" (Entrevistado 1).

Essa ausência de direcionamento também aparece na percepção de outros participantes, que reconhecem que o recrutamento ainda não contempla explicitamente esse tipo de competência: "Não é algo tão específico dentro do recrutamento, assim, não temos essa especificidade" (Entrevistado 11). Em alguns casos, a inexistência de uma política formal é mencionada de maneira direta, evidenciando que o tema ainda não foi institucionalizado nas práticas de gestão de pessoas: "Não, não, a gente não tem essa política aqui, não" (Entrevistado 4).

Outros relatos revelam incerteza ou desconhecimento sobre a presença desse critério no processo de seleção, o que reforça o baixo nível de formalização do recrutamento digital nas organizações analisadas: "Eu tenho quase certeza que não" (Entrevistado 5); "Não sei te dizer" (Entrevistado 7).

De forma geral, os depoimentos sugerem que, embora a digitalização esteja cada vez mais presente nas rotinas contábeis, sua incorporação como critério estruturado de recrutamento ainda é incipiente em parte dos escritórios investigados.

Para a maioria dos entrevistados, a competência digital não constitui o principal critério no processo de contratação. Predomina a percepção de que habilidades tecnológicas podem ser desenvolvidas posteriormente dentro da organização, enquanto aspectos como caráter e conhecimento técnico contábil são considerados mais difíceis de formar. O Entrevistado 14 explicita claramente essa hierarquia de prioridades: "Eu priorizo para contratar é o caráter, segundo lugar conhecimento técnico, competência digital, aí vai ser o bring in [...] porque competência digital a gente consegue ensinar" (Entrevistado 14).

Essa visão também aparece no relato do Entrevistado 6, que ressalta as dificuldades gerais de recrutamento no setor contábil: "O mais difícil hoje é contratar gente. Na prática, se o cara conhece contabilidade, já está bom. Num segundo momento, se além de conhecer contabilidade ele também é digital, aí é um plus" (Entrevistado 6).

De forma semelhante, o Entrevistado 1 reconhece que a competência digital ainda não é considerada no processo de seleção, embora admita que deveria ser: "A competência digital não é uma coisa que eu analiso para contratar. [...] Não recruto profissionais especificamente por causa das competências digitais. Mas deveria" (Entrevistado 1).

Essa tendência indica que, diante de um mercado de talentos restrito, os gestores tendem a priorizar a garantia da base técnica e comportamental necessária à execução das atividades contábeis. Nesse contexto, a competência digital é frequentemente percebida como uma habilidade complementar, passível de desenvolvimento posterior por meio de processos de aprendizagem organizacional e aculturamento tecnológico.

A relevância das competências digitais no recrutamento não é uniforme, variando conforme o nível hierárquico e a natureza da função. Em posições operacionais iniciais, as habilidades digitais tendem a ser percebidas como um diferencial desejável, porém não indispensável. Já em cargos de maior responsabilidade técnica ou analítica, essas competências passam a assumir maior peso no processo de seleção. O Entrevistado 6 ilustra essa lógica ao destacar que, em muitos casos, o domínio da contabilidade ainda é o principal critério inicial: “Se o cara conhece a contabilidade, já está bom. Num segundo momento, se além de conhecer contabilidade ele também é digital, aí é um plus” (Entrevistado 6).

Contudo, o mesmo entrevistado observa que, à medida que o cargo exige maior capacidade analítica e autonomia, a exigência digital torna-se mais evidente: “Para cargos de

analista para cima [...] isso pesa muito mais [...] um analista pleno ou sênior já precisa ter um olhar digital [...] Nesses casos, sim, a gente faz testes" (Entrevistado 6).

De forma semelhante, o Entrevistado 13 relata que as competências digitais são avaliadas de acordo com o perfil da vaga, especialmente em posições que demandam maior domínio de ferramentas tecnológicas: "Testa as competências digitais, principalmente de Excel [...] depende para vaga [...] se for para TI, sim [...] analista contábil, analista fiscal, a gente também vê as habilidades técnicas" (Entrevistado 13).

Além disso, em algumas situações, a presença de habilidades tecnológicas pode influenciar a decisão final de contratação, mesmo quando o candidato não apresenta o melhor desempenho técnico tradicional. O Entrevistado 16 comenta: "Às vezes, tecnicamente, o cara não é tão bom, mas [...] habilidade na área de tecnologia [...] pesa também na decisão" (Entrevistado 16).

O recrutamento externo de profissionais com maior familiaridade digital tende a ser mais ativo em cargos considerados estratégicos, como analistas seniores, especialistas, gestores ou funções ligadas à tecnologia da informação. Nesses casos, as competências digitais estão diretamente associadas à eficiência operacional, ao potencial de automação de processos e à capacidade da organização de absorver e processar maiores volumes de trabalho.

Alguns escritórios relatam a adoção de mecanismos mais estruturados para avaliar competências digitais durante o processo de recrutamento e seleção. Nesses casos, a triagem não se limita à análise do currículo, incorporando testes práticos, plataformas digitais de recrutamento e processos seletivos conduzidos em ambiente totalmente digital.

O Entrevistado 18 destaca que a comprovação prática das habilidades possui maior relevância do que as informações declaradas no currículo: "O currículo para nós ele não é o mais importante [...] a gente faz a triagem e depois faz um exercício prático [...] precisa mostrar na prática que ela sabe o que faz" (Entrevistado 18).

De forma semelhante, o Entrevistado 9 descreve um processo de seleção inteiramente digital, que acaba funcionando como um filtro natural para identificar candidatos com familiaridade mínima com ferramentas tecnológicas: "O processo de seleção na F é todo digital [...] se ela não consegue nem fazer uma prova digital, não consegue entrar numa reunião online. Já vão ser processos que já vai eliminando" (Entrevistado 9).

Alguns escritórios também utilizam testes específicos para avaliar o domínio de ferramentas digitais utilizadas no cotidiano contábil. O Entrevistado 13 menciona a realização

de avaliações voltadas principalmente ao uso de planilhas: “A gente tem até um slogan lá, que a gente testa as competências digitais, principalmente de Excel” (Entrevistado 13).

No mesmo sentido, o Entrevistado 6 relata a aplicação de testes direcionados ao conhecimento de ferramentas tecnológicas utilizadas no trabalho: “A gente faz testes de conhecimento de ferramentas”. Além dos testes práticos, há também o uso de plataformas especializadas para organizar e automatizar a triagem inicial de candidatos. O Entrevistado 2 menciona a utilização de um sistema dedicado para estruturar esse processo: “A gente hoje tem uma plataforma exclusiva para fazer essa triagem dos currículos, que é a GUPY. Então a gente coloca alguns critérios específicos lá”.

Alguns relatos indicam que a busca por profissionais com perfil digital no mercado externo pode coexistir com estratégias de desenvolvimento interno. O Entrevistado 17 ressalta essa combinação de abordagens: “Buscamos no mercado talentos com fit digital, mas também desenvolvemos líderes internamente” (Entrevistado 17). Em conjunto, esses relatos evidenciam que a avaliação das competências digitais vem sendo gradualmente incorporada aos processos seletivos por meio de instrumentos mais objetivos, como testes práticos, ferramentas digitais de triagem e dinâmicas conduzidas em ambientes digitais.

Outro aspecto recorrente nos relatos refere-se à dificuldade de encontrar profissionais já plenamente preparados para atuar em ambientes digitais no setor contábil. Diante desse cenário, os escritórios frequentemente precisam ajustar suas estratégias de recrutamento, buscando candidatos com experiências parcialmente alinhadas, como familiaridade com determinados sistemas ou atuação prévia em escritórios com estruturas tecnológicas semelhantes.

O Entrevistado 3 destaca que, embora existam tentativas de incorporar critérios relacionados à cultura e ao conhecimento digital no processo seletivo, a escassez de profissionais preparados ainda representa um obstáculo significativo: “Já no recrutamento temos perguntas relacionadas ao conhecimento e cultura digital, mas honestamente, impossível achar pessoas prontas” (Entrevistado 3).

Em alguns casos, a origem profissional do candidato funciona como um indicador indireto de familiaridade tecnológica. O Entrevistado 19 explica que o escritório de procedência do profissional pode sinalizar o tipo de sistema e nível de digitalização com o qual ele já teve contato: “A gente tenta ver de que escritório a pessoa está vindo. Com isso, a gente já sabe que sistema eles usam e se já se enquadra dentro do que a gente tem aqui” (Entrevistado 19).

Outra estratégia relatada consiste em priorizar candidatos que já possuam experiência com os mesmos sistemas utilizados internamente, reduzindo o tempo de adaptação operacional.

O Entrevistado 12 descreve essa prática: “A gente procura sempre quem utiliza o ERP que a gente trabalha e o restante a gente ensina aqui mesmo” (Entrevistado 12).

A escassez de profissionais plenamente preparados leva os escritórios a adotar critérios pragmáticos de recrutamento, priorizando sinais de familiaridade tecnológica e experiência prévia em ambientes semelhantes, enquanto parte significativa das competências digitais é desenvolvida posteriormente no próprio contexto organizacional.

A figura 54 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a recrutamento externo de nativos digitais em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Baixa formalização do Recrutamento Digital	Não recrutam especificamente “nativos digitais”/competência digital não é critério central.	E1, E4, E5, E7, E10, E11	“Não recruto [...] competência digital não é uma coisa que eu analiso” (E1); “não temos essa especificidade” (E11); “não tem essa política” (E4).
Priorização do Conhecimento Técnico Contábil	Conhecimento técnico contábil são priorizados sobre a competência digital, que é vista como ensinável.	E1, E6, E8, E14	"priorizo (...) o caráter, segundo lugar conhecimento técnico, competência digital" (E14); "se também é digital, aí é um plus" (E6).
Critérios Digitais variam por Cargo	Para cargos altos, “olhar digital” vira requisito; para operacionais, é secundário.	E6, E13, E15, E16	"analista pleno ou sênior já precisa ter um olhar digital" (E6); "depende para vaga (...) se for para tecnologia, sim" (E13).
Métodos de Avaliação e Triagem Digital	Uso de testes de Excel, exercícios práticos e processos 100% digitais para validar habilidades e filtrar candidatos.	E2, E6, E9, E13, E17, E18	“exercício prático… colocar a mão na massa” (E18); “testa… Excel” (E13); “testes… ferramentas” (E6).
Dificuldade de encontrar Profissionais Prontos no Mercado	Dificuldade extrema em encontrar profissionais "prontos", levando à necessidade de desenvolvimento interno.	E1,E3, E12, E14, E19	"honestamente, impossível achar pessoas prontas" (E3); "cada vez está mais difícil fazer contratações" (E1).

Figura 54. Práticas de Recrutamento Externo de Nativos Digitais nos escritórios de contabilidade

5.6.3.3.3 Aproveitamento do Conhecimento Digital dentro da empresa (Promover Trocas)

Algumas narrativas confirmam a inexistência de mecanismos estruturados voltados ao compartilhamento e aproveitamento do conhecimento digital dentro dos escritórios. Nesses casos, não há práticas organizacionais formalizadas que estimulem a troca sistemática de experiências, aprendizados ou soluções relacionadas ao uso de tecnologias no trabalho contábil.

O Entrevistado 1 afirma diretamente que não há iniciativas desse tipo em seu contexto organizacional: “Não”. De forma semelhante, o Entrevistado 5 demonstra desconhecimento sobre a existência de práticas estruturadas voltadas a esse objetivo: “Não por mim, não é que eu saiba não”. Já o Entrevistado 14 indica que eventuais trocas ocorrem apenas de maneira espontânea no cotidiano de trabalho, sem a presença de instrumentos formais que organizem

ou incentivem esse compartilhamento: “Provavelmente só no dia a dia [...] formalmente não. Eu desconheço qualquer forma” (Entrevistado 14).

Em alguns escritórios o aproveitamento do conhecimento digital ainda ocorre de maneira pouco sistematizada, dependendo principalmente das interações informais entre os colaboradores no decorrer das atividades diárias.

Mesmo na ausência de mecanismos estruturados, alguns relatos indicam que o compartilhamento de conhecimento digital ocorre de forma espontânea no cotidiano de trabalho, por meio de interações informais entre os colaboradores. Nesse contexto, dúvidas operacionais e soluções práticas são frequentemente resolvidas por meio da colaboração direta entre colegas.

O Entrevistado 14 descreve esse processo como algo que acontece naturalmente no dia a dia da equipe: “Provavelmente só no dia a dia, na troca ali [...] ah, eu não sei como é que faz isso, vai ajuda o outro, mas formalmente não” (Entrevistado 14). De forma semelhante, o Entrevistado 13 ressalta que essas trocas ocorrem de maneira espontânea entre os próprios colaboradores: “Acaba que eles já fazem essa troca mesmo entre eles, de uma forma informal” (Entrevistado 13).

Outros entrevistados também destacam o papel dos profissionais com maior facilidade no uso de ferramentas digitais, que acabam auxiliando os colegas em suas atividades. O Entrevistado 9 menciona esse processo de apoio informal: “Essa pessoa que tem mais facilidade [...] vai ajudando os colegas” (Entrevistado 9).

Na mesma direção, o Entrevistado 16 exemplifica como conhecimentos específicos, especialmente relacionados a ferramentas digitais, são compartilhados entre os membros da equipe: “Se o cara tem uma manha lá do Excel [...] então ele ensina”. Embora o compartilhamento de conhecimento digital exista em diversos escritórios, ele tende a ocorrer principalmente por meio de interações informais e apoio entre colegas, sem a presença de mecanismos organizacionais estruturados para sistematizar esse processo.

Em alguns escritórios, o compartilhamento de conhecimento digital ocorre por meio de espaços organizados de discussão, como reuniões periódicas, comitês internos e sessões de brainstorming. Esses momentos são utilizados para discutir melhorias de processos, trocar experiências e incentivar a geração de novas ideias relacionadas ao uso de tecnologias e à inovação organizacional.

O Entrevistado 10 menciona a utilização de reuniões como forma de mobilizar a equipe em torno do aprendizado e da atualização coletiva: “Reuniões, chamar todo mundo e colocar

todo mundo em curso". O Entrevistado 3 relata a adoção de diferentes formatos de interação interna voltados ao estímulo de ideias e sugestões de melhoria: "Promovemos comitê, workshops e palestras internas [...] premiamos as melhores sugestões" (Entrevistado 3).

De forma semelhante, o Entrevistado 15 destaca a existência de reuniões periódicas dentro das equipes como espaço para troca de experiências entre os colaboradores: "Cada setor tem sua reunião mensal [...] troca de experiências". Alguns entrevistados também ressaltam que essas interações são orientadas à resolução de problemas concretos do cotidiano organizacional. O Entrevistado 2 descreve essa dinâmica de construção coletiva de soluções: "Vamos sentar, vamos fazer um brainstorm aqui".

Além disso, os comitês internos aparecem como estruturas específicas para estimular a colaboração e a discussão sobre inovação. O Entrevistado 6 enfatiza esse papel: "Os comitês de inovação servem justamente como esse espaço de troca e colaboração". Já o Entrevistado 19 menciona a intenção de ampliar esses espaços por meio da criação de grupos menores de discussão: "Com esse comitê principal, mas a ideia é criar microcomitês [...] reunir a equipe [...] e fazer um debate, brainstorm" (Entrevistado 19).

O Entrevistado 7 destaca a realização de encontros rápidos e frequentes como forma de manter o fluxo contínuo de ideias e melhorias:"A gente faz reuniões toda quarta-feira pra trocar ideias [...] uma reuniãozinha de 10, 15 minutinhos [...] se alguém viu alguma coisa assim, a gente pode melhorar algo".

Em alguns escritórios o compartilhamento de conhecimento digital é estimulado por meio de encontros estruturados que favorecem a troca de experiências, a discussão coletiva de problemas e a geração de novas soluções.

A figura 55 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a Aproveitamento do Conhecimento Digital dentro da empresa em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ausência de mecanismos formais de troca	Não há mecanismo estruturado para promover trocas digitais.	E1, E5, E14	"Não" (E1); "formalmente não" (E14).
Trocas informais no cotidiano	Conhecimento digital circula via ajuda cotidiana entre colegas.	E9, E13, E14, E16	"fazem essa troca mesmo entre eles, de uma forma informal" (E13).
Reuniões periódicas, Comitês e Brainstorms	Criação de comitês, reuniões de brainstorm e fóruns semanais para discutir melhorias e novas tecnologias.	E2, E3, E6, E7, E10, E15, E19	"comitês de inovação servem justamente como esse espaço de troca" (E6); "reuniões toda quarta-feira pra trocar ideias" (E7).

Figura 55. Práticas de Aproveitamento do Conhecimento Digital dentro da empresa nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.3.4 Resultados Percebidos com o Aprimoramento da Maturidade Digital

Um dos impactos mais imediatos relatados pelos gestores refere-se à otimização dos processos operacionais. A adoção de sistemas integrados, automações e ferramentas digitais reduz significativamente o tempo necessário para executar tarefas rotineiras, ao mesmo tempo em que diminui erros e melhora a qualidade das entregas. Nesse contexto, atividades que antes demandavam horas ou até dias passam a ser realizadas em poucos minutos ou segundos.

Os relatos indicam que três benefícios aparecem de forma recorrente: aumento da produtividade, maior velocidade na execução das tarefas e melhoria na qualidade do trabalho. O Entrevistado 10 e o Entrevistado 11 destacam essa combinação de efeitos positivos: "Melhora um pouco assim [...] tu fazes o teu trabalho com mais qualidade, menos chance de erro e mais rápido" (Entrevistado 10). "Consegue se ver melhores entregas, mais rápidas e mais qualificadas [...] impacta na produtividade" (Entrevistado 11).

O Entrevistado 19 também ilustra o impacto da automação no cotidiano do trabalho contábil: "Eles enchem a boca para falar que tem um robô fazendo o que ele levava 2, 3 dias para fazer e que um robô faz em questão de segundos" (Entrevistado 19). A tecnologia atua como um liberador de tempo, permitindo que profissionais deixem de se concentrar em tarefas operacionais e passem a dedicar mais esforço a atividades analíticas e de maior valor agregado dentro dos escritórios contábeis.

Um resultado estratégico identificado é a melhoria na assertividade das contratações e a consequente diminuição do turnover. A maturidade digital cria um ambiente de "alta performance" que atrai e retém perfis alinhados à inovação. O Entrevistado 18 e o Entrevistado 4 analisam a relação entre digital e retenção: "Impacta primeiro criando um time mais de alta performance [...] e segundo você diminui a rotatividade do escritório" (Entrevistado 18). "Sempre tem esse cuidado na hora de recrutar até para a gente não ter prejuízo com demissão com os encargos trabalhistas" (Entrevistado 4).

O Entrevistado 4 alerta para o risco de exclusão de quem não acompanha a evolução: “Quem não tem tanta habilidade [...] pode pedir demissão ou se sentir excluído”. A maturidade digital funciona como um filtro cultural: ela fortalece o time que se adapta, mas pode acelerar a saída de quem resiste à mudança tecnológica.

O avanço das práticas digitais também contribui para fortalecer uma cultura organizacional orientada à inovação e à colaboração. Nesse contexto, a troca de experiências, o compartilhamento de soluções e a sugestão de melhorias passam a fazer parte do cotidiano de trabalho, favorecendo um ambiente de aprendizado contínuo.

Os relatos indicam que a cultura organizacional desempenha papel central nesse processo. O Entrevistado 15 e o Entrevistado 7 destacam que o desenvolvimento digital estimula a circulação de conhecimento e reforça a importância de consolidar a inovação como valor do escritório: “Fomenta essa vontade de sempre ter e fomenta essa troca sempre de experiências [...] ter isso como uma cultura do escritório” (Entrevistado 15). “Eles começam a ver que a tecnologia vem para facilitar. A cultura ela é a base de tudo” (Entrevistado 7).

Além disso, observa-se um efeito de difusão entre os próprios colaboradores, no qual aqueles com maior domínio digital acabam influenciando os demais. O Entrevistado 14 descreve esse movimento de aprendizado coletivo: “Quem tem mais facilidade acaba levando o bonde na frente [...] você vê uma pessoa se destacando, você quer andar junto com ela” (Entrevistado 14). A cultura digital não se limita ao uso de ferramentas, mas envolve a construção de um ambiente no qual colaboração, aprendizado e melhoria contínua passam a orientar as práticas organizacionais.

A figura 56 a seguir apresenta a síntese das categorias analíticas relacionadas a Resultados Percebidos com o Aprimoramento da Maturidade Digital em escritórios de contabilidade. A estrutura organiza as categorias identificadas, suas ideias centrais, os entrevistados que as corroboram e os trechos ilustrativos correspondentes.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ganhos de Produtividade, Velocidade e Qualidade	Aumento da velocidade de entrega e redução drástica do tempo de execução através de automação e robôs.	E9, E10, E11, E19	"Mais qualidade, menos erro" (E10); "melhores entregas" (E11).
Impacto na Retenção de Talentos e Redução da Rotatividade	Redução da rotatividade através de contratações mais assertivas e criação de times de alta performance.	E4, E18	"diminui a rotatividade do escritório" (E18); "cuidado na hora de recrutar para não ter prejuízo com demissão" (E4).
Fortalecimento da Cultura de Inovação e Colaboração	Estímulo à troca de experiências e proatividade da equipe em trazer novas ideias e soluções.	E7, E14, E15	"Cultura é a base" (E7).

Figura 56. Resultados percebidos com o aprimoramento da maturidade digital nos escritórios de contabilidade.

5.6.3.3.5 Liderança responsável pelo desenvolvimento e manutenção da capacidade de aprimoramento da maturidade digital

A liderança predominante no aprimoramento da maturidade digital é a alta liderança (sócios/diretoria). Gestores de área desempenham papel relevante na operacionalização e disseminação. RH e TI aparecem como estruturas de apoio. Em alguns contextos, o processo ocorre de forma orgânica e distribuída.

O aprimoramento da maturidade digital é conduzido prioritariamente pelo topo organizacional, sendo reforçado por lideranças intermediárias e mecanismos estruturais de suporte, configurando um modelo híbrido entre centralização estratégica e disseminação operacional. A seguir, a figura 57 apresenta a liderança responsável pela capacidade de Aprimoramento da Maturidade Digital.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Alta Liderança (Sócios/Diretoria)	Responsabilidade estratégica pelo aprimoramento da maturidade digital.	E4, E10, E11, E12, E18, E19	"Também diretoria" (E10); "Prioritariamente a sócia" (E18).
Gestores/Lideranças Intermediárias	Disseminação da cultura digital nas áreas.	E2, E15, E16, E7, E11	"Encarregado de cada setor" (E15); "Gestores dos departamentos" (E16).
RH e TI (Suporte)	Atuam no suporte técnico e na estruturação de ações de capacitação e recrutamento com foco digital.	E3, E9, E13	"RH e T.I." (E3); "Pessoa específica do RH" (E9).

Figura 57. Liderança Responsável pela capacidade de aprimoramento da maturidade digital

A seguir, a figura 58 apresenta a consolidação dos achados da RSL e das entrevistas, organizando de forma integrada as dimensões constitutivas da Transformação Digital, evidenciando como as organizações estruturam práticas de navegação em ecossistemas de inovação, redesenho de estruturas internas e aprimoramento da maturidade digital. O esquema

integra os principais elementos identificados nas entrevistas, destacando os mecanismos operacionais adotados e os níveis de liderança envolvidos na condução dessas iniciativas.

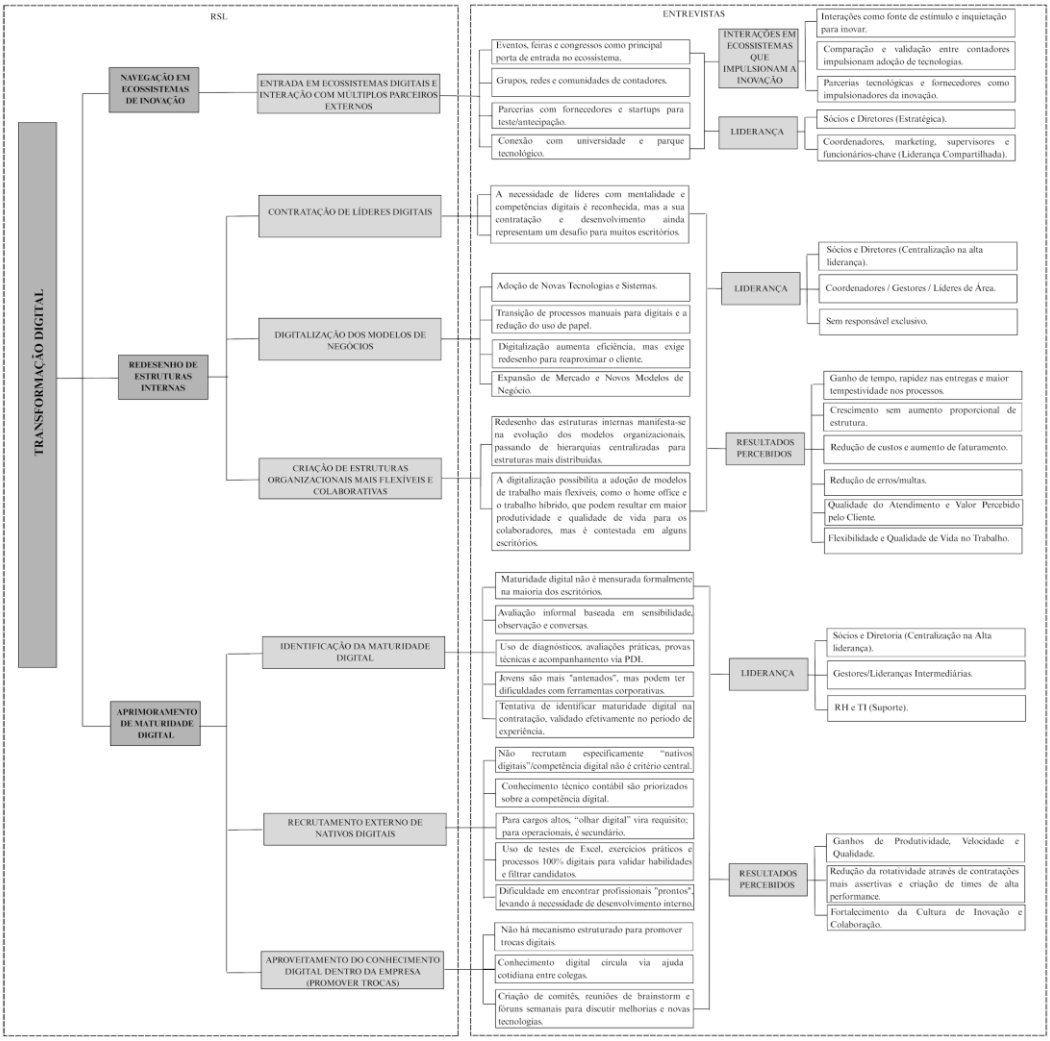


Figura 58. Síntese estruturada da Capacidade de Transformação Digital

5.6.4 Discussão Capacidades Dinâmicas Digitais em Escritórios de Contabilidade

Esta seção discute os resultados relacionados ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas digitais nos escritórios de contabilidade, articulando os achados empíricos com a literatura.

5.6.4.1 Detecção Digital

Esta seção discute como os escritórios de contabilidade identificam mudanças, oportunidades e tendências digitais no ambiente em que atuam.

5.6.4.1.1 Exploração digital

A análise dos resultados relacionados ao monitoramento de tendências tecnológicas revela que a forma como os escritórios de contabilidade acompanham inovações no ambiente digital está profundamente associada às dinâmicas sociais e profissionais do próprio setor. A participação em eventos, congressos e feiras aparece como um dos principais mecanismos de atualização tecnológica, indicando que o contato direto com fornecedores, especialistas e outros profissionais ainda exerce papel central na formação da percepção sobre o que constitui uma inovação relevante. Esses espaços funcionam como ambientes de observação e aprendizado, nos quais os gestores ampliam sua compreensão sobre soluções emergentes e sobre as possibilidades de aplicação dessas tecnologias em seus contextos organizacionais. Ao mesmo tempo, essa dependência de eventos como radar tecnológico sugere que o acesso às tendências pode estar condicionado à visibilidade e à difusão promovida nesses ambientes, o que nem sempre garante uma avaliação aprofundada da aderência das tecnologias às necessidades específicas dos escritórios.

Outro aspecto que emerge dos achados refere-se ao papel das redes profissionais, comunidades e grupos de mastermind no processo de monitoramento tecnológico. A troca de experiências entre pares revela que grande parte do conhecimento sobre ferramentas e soluções digitais circula por meio de interações sociais e de relações de confiança estabelecidas entre profissionais do setor. Esse compartilhamento permite reduzir incertezas associadas à adoção de novas tecnologias, uma vez que os gestores passam a considerar experiências concretas de implementação relatadas por outros escritórios. Nesse sentido, o monitoramento tecnológico assume um caráter coletivo e relacional, no qual o aprendizado ocorre de forma colaborativa. Entretanto, a predominância desse tipo de dinâmica também pode limitar a diversidade de referências utilizadas, na medida em que as discussões tendem a ocorrer dentro de círculos profissionais relativamente próximos.

Os resultados também indicam que parte dos profissionais complementa esse processo de monitoramento por meio do consumo de conteúdo digital especializado, como newsletters, portais e redes sociais voltadas ao setor contábil. Esse comportamento demonstra uma busca constante por atualização e evidencia a ampliação das fontes de informação disponíveis no ambiente digital. O acesso a esse tipo de conteúdo permite acompanhar tendências, debates e análises sobre a transformação digital na contabilidade. Contudo, o volume crescente de informações também exige uma postura mais crítica e seletiva por parte dos gestores, que

precisam desenvolver critérios para avaliar a relevância e a aplicabilidade das tecnologias divulgadas nesses canais.

A análise dos resultados relacionados à triagem dos concorrentes digitais evidencia que o acompanhamento das práticas adotadas por outros escritórios de contabilidade ocorre de maneira predominantemente indireta e relacional. Em vez de processos estruturados de inteligência competitiva, os achados indicam que grande parte das informações sobre concorrentes emerge de interações sociais e profissionais que permeiam o cotidiano do setor.

Nesse contexto, o networking e a colaboração entre profissionais assumem papel relevante, configurando uma dinâmica de cooperação entre atores que, ao mesmo tempo, compartilham um mesmo mercado. Tal perspectiva é consistente com a literatura que aponta o networking como uma capacidade importante, especialmente em contextos de inovação associados à transformação digital (Ellström et al., 2021). A troca de informações em eventos, grupos profissionais e entidades de classe cria espaços nos quais práticas, ferramentas e estratégias circulam de maneira relativamente aberta, permitindo que os gestores construam percepções sobre o nível de digitalização de outros escritórios.

Essa dinâmica revela uma forma de coopetição, na qual concorrência e colaboração coexistem. Ao compartilhar experiências e discutir soluções tecnológicas em ambientes coletivos, os profissionais contribuem para a difusão de conhecimento dentro do setor. Essa lógica dialoga com a literatura que aponta a necessidade de empresas tradicionais construírem ou se integrarem a ecossistemas digitais, estabelecendo parcerias em atividades de cocriação e coopetição que contribuem para redefinir a velocidade dos comportamentos colaborativos e possibilitam a invenção de novos modelos de negócios (Warner & Wäger, 2019).

Ao mesmo tempo, essas interações funcionam como um mecanismo de triagem informal, no qual cada escritório observa e interpreta as práticas relatadas por outros, avaliando sua possível relevância ou aplicabilidade em seu próprio contexto organizacional. Assim, o monitoramento dos concorrentes não ocorre necessariamente por meio de análise direta e sistemática, mas através de narrativas e experiências compartilhadas no interior da comunidade profissional.

Outro canal importante de acesso às práticas dos concorrentes ocorre por meio de clientes em transição entre escritórios. Quando um cliente migra de um prestador de serviços contábeis para outro, ele frequentemente relata experiências, rotinas e ferramentas utilizadas anteriormente. Esses relatos acabam funcionando como uma fonte indireta de informação sobre as práticas organizacionais e tecnológicas de outros escritórios. A partir dessas narrativas, os

gestores passam a investigar determinados processos ou soluções, seja para compreender diferenças operacionais, seja para avaliar oportunidades de melhoria em suas próprias rotinas.

Além disso, os resultados indicam que colaboradores que ingressam no escritório após experiências em outras organizações também atuam como importantes portadores de conhecimento sobre práticas e tecnologias utilizadas no mercado. Ao trazer repertórios adquiridos em experiências anteriores, esses profissionais ampliam o conhecimento interno sobre diferentes formas de organização do trabalho contábil e sobre ferramentas digitais utilizadas em outros contextos. Esse movimento evidencia como a mobilidade de profissionais dentro do setor contribui para a circulação de conhecimento e para a atualização das práticas organizacionais.

Entretanto, um aspecto relevante identificado nos relatos refere-se ao relativo desinteresse de alguns escritórios em monitorar concorrentes, especialmente quando estes são percebidos como tecnologicamente atrasados. Em tais casos, os gestores tendem a considerar que a observação das práticas de outros escritórios não oferece contribuições significativas para o avanço digital da organização. Essa percepção revela uma compreensão de que a inovação tecnológica no setor pode estar mais associada à interação com fornecedores, especialistas e outros agentes do ecossistema digital do que propriamente à observação direta de concorrentes locais. Ao mesmo tempo, essa postura pode limitar oportunidades de aprendizado, uma vez que práticas aparentemente simples ou incrementalmente inovadoras também podem oferecer insights relevantes para a melhoria organizacional.

De forma geral, a triagem dos concorrentes digitais no setor contábil ocorre por meio de múltiplos canais informais, nos quais relações profissionais, experiências compartilhadas e mobilidade de pessoas desempenham papel central. Mais do que um processo estruturado de análise competitiva, trata-se de um fluxo contínuo de informações que circula no interior da comunidade profissional. Nesse contexto, a capacidade dos escritórios de interpretar criticamente essas informações e transformá-las em aprendizado organizacional torna-se um fator relevante para o desenvolvimento de suas estratégias digitais.

A análise relacionada à detecção de tendências centradas no cliente evidencia que alguns escritórios de contabilidade vêm incorporando mecanismos mais estruturados para compreender expectativas, necessidades e níveis de satisfação de seus clientes. A utilização de métricas formais, como o Net Promoter Score (NPS) e pesquisas periódicas de satisfação, demonstra um esforço deliberado de institucionalizar processos de escuta ativa. Esses instrumentos permitem transformar percepções subjetivas dos clientes em informações

sistematizadas, capazes de orientar decisões gerenciais e promover melhorias contínuas na prestação de serviços. Nesse sentido, a adoção dessas métricas sinaliza uma transição de práticas baseadas apenas na percepção informal dos gestores para abordagens mais orientadas por dados.

Além dos mecanismos formais de monitoramento da satisfação, os achados indicam o uso crescente de inteligência de dados e análise de interações digitais como forma de compreender o comportamento dos clientes. A utilização de tecnologias e ferramentas baseadas em dados, incluindo recursos de inteligência artificial, amplia a capacidade dos escritórios de interpretar padrões de interação, identificar demandas recorrentes e antecipar necessidades futuras.

Essa abordagem representa um avanço em direção a uma gestão mais analítica da relação com o cliente, na qual informações geradas nas interações cotidianas passam a ser utilizadas como insumos estratégicos para o desenvolvimento de novos serviços ou para o aprimoramento dos processos existentes. Embora esse tipo de prática ainda apareça de forma limitada entre os escritórios analisados, sendo relatada por apenas alguns casos, esse resultado confirma o que a literatura aponta ao indicar que o uso de tecnologias como análise de big data e inteligência artificial para identificar tendências e oportunidades de inovação ainda está em desenvolvimento (Kowalski et al., 2025).

Outro elemento relevante identificado refere-se ao papel do onboarding e da prospecção de clientes como momentos privilegiados para a identificação de necessidades e expectativas. Durante essas etapas iniciais de relacionamento, os escritórios têm a oportunidade de compreender as principais dores dos clientes, bem como suas expectativas em relação ao serviço contábil. Esse processo de escuta no momento da contratação ou integração permite não apenas ajustar a proposta de valor oferecida, mas também identificar oportunidades de personalização e de ampliação do portfólio de serviços.

De forma mais ampla, a capacidade de detectar tendências centradas no cliente depende da articulação entre diferentes fontes de informação e momentos de interação ao longo da jornada do cliente. A combinação entre instrumentos formais de avaliação, análise de dados gerados nas interações digitais e escuta ativa em momentos-chave do relacionamento contribui para ampliar a compreensão dos escritórios sobre as transformações nas demandas dos clientes, aspecto que se aproxima do que a literatura aponta ao destacar que organizações com capacidades mais desenvolvidas são hábeis em analisar grandes volumes de dados de clientes, produtos e plataformas digitais para identificar tendências e oportunidades de negócios a partir

de uma abordagem centrada no cliente como elemento central da criação da proposta de valor (Kowalski et al., 2025).

A análise das informações provenientes da capacidade de exploração digital passaram a influenciar diretamente as decisões estratégicas nos escritórios de contabilidade. Os gestores relataram que o uso de dados gerados por sistemas digitais, automação de processos e interações com clientes contribui para orientar escolhas voltadas à diferenciação dos serviços e à ampliação do valor percebido pelos clientes.

Os resultados também indicaram que essas informações apoiam decisões relacionadas à eficiência operacional, como a adoção de automação e novos modelos de trabalho, com o objetivo de reduzir custos e aumentar margens. Além disso, feedbacks e as principais "dores" dos clientes foram mencionados como fontes relevantes de informação para ajustar soluções tecnológicas e aprimorar os serviços digitais oferecidos.

Outro aspecto evidenciado na pesquisa foi a utilização dessas informações em momentos estruturados de análise estratégica, como reuniões e comitês de planejamento, nos quais os dados são discutidos e transformados em direcionamentos e planos de ação. Dessa forma, a capacidade de exploração digital contribui para que as decisões estratégicas sejam cada vez mais orientadas por informações e análises provenientes do ambiente digital.

A análise dos dados revelou que a capacidade de exploração digital nos escritórios de contabilidade está associada à atuação de diferentes níveis de liderança, que desempenham papéis complementares na condução das iniciativas digitais. No nível estratégico, sócios e diretores assumem a responsabilidade por direcionar as decisões relacionadas à adoção e ao uso das tecnologias, definindo prioridades e orientações para a exploração das oportunidades digitais.

No nível intermediário, coordenadores, gestores, gerentes e encarregados atuam como mediadores entre a estratégia e a prática organizacional, acompanhando a implementação das soluções digitais e incentivando sua incorporação nas rotinas de trabalho. Paralelamente, lideranças especializadas, como gestores de TI, relacionamento ou Customer Success, qualidade e marketing, contribuem com conhecimentos técnicos e analíticos que ampliam o aproveitamento das tecnologias.

Essa configuração evidencia que a exploração digital não se concentra em uma única liderança, mas emerge de uma articulação entre diferentes níveis e competências, refletindo a necessidade de integrar visão estratégica, coordenação operacional e conhecimento especializado para sustentar a transformação digital nos escritórios contábeis. Nesse contexto,

a presença de líderes com habilidades digitais torna-se um elemento relevante para viabilizar a condução e o aprofundamento dessas iniciativas. A literatura aponta que organizações com capacidades dinâmicas menos desenvolvidas para a transformação digital tendem a possuir um número reduzido de líderes com competências digitais, o que pode criar barreiras ao avanço e à consolidação dos processos de transformação (Kowalski et al., 2025).

5.6.4.1.2 Planejamento de Cenários Digitais

A análise dos sinais identificados indica que o desenvolvimento de estratégias digitais nos escritórios de contabilidade está associado à capacidade de antecipar mudanças por meio de práticas estruturadas de planejamento. Nesse contexto, o planejamento estratégico formal aparece como um mecanismo que integra as discussões sobre tecnologia ao processo estratégico da organização, sendo revisado periodicamente em ciclos anuais e trimestrais. Essa integração evidencia uma tentativa de alinhar as iniciativas tecnológicas às diretrizes estratégicas do escritório. Nesse sentido, em um ambiente em constante mudança e com objetivos de negócios flexíveis, as empresas que passam por transformação digital precisam adaptar sua estratégia digital de forma quase contínua (Ellström et al., 2021).

Além disso, as decisões relacionadas às iniciativas digitais são orientadas por um critério estratégico de custo-benefício, no qual a racionalidade econômica funciona como um filtro para a adoção de novas soluções. Esse critério contribui para evitar implementações precipitadas, direcionando a incorporação de tecnologias digitais de forma mais criteriosa e alinhada às prioridades estratégicas das organizações.

A análise dos dados indica que a capacidade de planejamento de cenários digitais nos escritórios de contabilidade está associada a diferentes configurações de liderança. Em alguns casos, essa responsabilidade se concentra na alta liderança, especialmente em sócios e diretores, que assumem o papel de orientar as decisões estratégicas relacionadas ao direcionamento digital da organização.

Em outras situações, o planejamento emerge de um modelo mais colegiado, envolvendo gestores, coordenadores e outras lideranças que participam das discussões estratégicas e contribuem para a construção coletiva das decisões. Essa dinâmica amplia a participação de diferentes níveis organizacionais na reflexão sobre os caminhos da digitalização.

Além disso, a presença de conselhos ou diretorias estruturadas aparece como um mecanismo que formaliza e organiza o processo decisório, reforçando a governança das iniciativas digitais. Esse arranjo evidencia que o planejamento de cenários digitais pode assumir

diferentes formatos de liderança, variando entre centralização na alta gestão e modelos mais compartilhados de decisão estratégica.

5.6.4.1.3 Criação de Mentalidade Digital

Os achados sugerem que o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo depende menos de uma formulação isolada da alta gestão e mais da capacidade de a organização transformar essa visão em sentido compartilhado. Quando destacam as reuniões como estrutura formal da comunicação da visão digital, indicando que a visão não se sustenta apenas por existir, mas por ser continuamente comunicada, retomada e legitimada nos espaços organizacionais. Isso revela que, nos escritórios de contabilidade, a transformação digital parece exigir um movimento intencional de tradução estratégica, no qual a liderança precisa tornar a visão compreensível e presente no cotidiano, para que ela não permaneça restrita ao plano discursivo, considerando que essa perspectiva dialoga com a literatura que aponta que a liderança digital desempenha um papel positivo na mudança e inovação organizacional, na eficácia da equipe e na criatividade e inovação dos colaboradores (Lin, 2025).

Ao mesmo tempo, o destaque dado à cultura organizacional como base da visão digital de longo prazo aponta que a digitalização não se consolida somente por decisões técnicas ou investimentos em tecnologia. A incorporação da visão digital à identidade organizacional, por meio de valores, rituais e políticas formais, sugere que os escritórios reconhecem que mudanças digitais duradouras dependem de uma base simbólica e normativa. Isso é particularmente relevante porque evidencia que a transformação digital, nesse contexto, não é tratada apenas como modernização operacional, mas como um processo de redefinição da própria lógica organizacional.

Outro aspecto importante é o engajamento da equipe, que aparece como condição para a internalização da visão. Esse achado permite refletir que a construção de uma visão digital de longo prazo não ocorre de forma unilateral. Ao envolver a equipe na identificação, escolha e implementação de tecnologias, os escritórios sinalizam que a adesão à transformação depende da participação ativa dos colaboradores. Há, portanto, um entendimento implícito de que a visão digital ganha força quando deixa de ser apenas uma orientação da liderança e passa a ser apropriada coletivamente, tornando-se parte da prática organizacional.

A visão digital cumpre uma função importante na gestão da resistência. Isso revela que, nos escritórios de contabilidade, a transformação digital é percebida como um processo que pode gerar tensões, inseguranças e barreiras internas. Nesse sentido, comunicar a visão

enfatizando benefícios diretos ao colaborador e resultados organizacionais indica que a resistência não é ignorada, mas tratada como elemento inerente ao processo de mudança. Esse ponto é relevante porque mostra que a visão digital não atua apenas como direcionamento futuro, mas também como mecanismo de mobilização e convencimento no presente.

O achado referente à tradução da visão digital em metas reforça que uma visão de longo prazo só adquire consistência quando se converte em iniciativas acompanhadas sistematicamente. Isso permite interpretar que, para esses escritórios, a digitalização exige articulação entre intenção estratégica e disciplina gerencial. A visão, sozinha, não transforma; ela precisa ser desdobrada em metas, planejamento e monitoramento. Dessa forma, o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo está associado à capacidade de comunicar, institucionalizar, engajar e operacionalizar essa visão, tornando a transformação digital um processo organizacional contínuo e não apenas uma aspiração estratégica.

Os achados indicam que o estímulo a uma mentalidade empreendedora nos escritórios de contabilidade está associado à criação de condições organizacionais que incentivam a geração e o aproveitamento de ideias voltadas à melhoria e à inovação. A presença de programas e rotinas estruturadas, como comitês, bancos de ideias e reuniões específicas para coleta de sugestões, sugere que a inovação não ocorre apenas de forma espontânea, mas é incentivada por meio de mecanismos formais que buscam canalizar o conhecimento e as percepções da equipe. Esses espaços funcionam como estruturas que permitem transformar a experiência prática dos colaboradores em propostas de aprimoramento para processos, serviços e soluções digitais.

Nesse contexto, os incentivos e bonificações aparecem como instrumentos que reforçam a disposição dos colaboradores para propor melhorias e participar ativamente das iniciativas de inovação. Pereira et al. (2024) enfatizam, a partir dos relatos dos entrevistados de sua pesquisa, um entrave associado à ausência, na organização analisada, de um sistema específico de recompensas e remuneração voltado ao incentivo da inovação e da criatividade. Em contraste com esse resultado, nos escritórios analisados neste estudo, esse aspecto assumiu uma conotação mais positiva, na medida em que os mecanismos de recompensa foram percebidos como elementos capazes de estimular maior envolvimento dos colaboradores com as iniciativas de mudança.

Ao vincular recompensas financeiras ou benefícios ao comportamento inovador, os escritórios sinalizam que a geração de ideias e a busca por soluções novas são valorizadas pela organização. Esse tipo de estímulo tende a fortalecer o engajamento da equipe e a ampliar a

participação dos colaboradores no processo de transformação digital, ao mesmo tempo em que reconhece o esforço individual e coletivo envolvido na proposição de mudanças.

Outro aspecto relevante refere-se à construção de uma mentalidade inovadora como parte da cultura e da identidade do escritório. Os achados sugerem que o incentivo à inovação ultrapassa iniciativas pontuais e passa a ser incorporado aos valores organizacionais, à linguagem utilizada no ambiente de trabalho e à forma como o desenvolvimento das pessoas é percebido. Quando a inovação se torna parte da identidade organizacional, ela deixa de ser entendida apenas como um projeto ou iniciativa específica e passa a orientar atitudes, comportamentos e expectativas dentro da organização, considerando que cultivar uma mentalidade e uma cultura digital em toda a organização é essencial para desenvolver capacidades de percepção que permitam às empresas aproveitar as últimas tendências inesperadas (Warner & Wäger, 2019).

Além disso, a análise evidencia que o empreendedorismo digital também se manifesta por meio do engajamento em ações que ampliam a presença digital dos escritórios, como a produção de conteúdo e a atuação em redes sociais. Esse movimento sugere uma ampliação do "pensar inovador", que passa a ir além da melhoria de processos internos e alcança também a forma como o escritório se posiciona no ambiente digital. Dessa maneira, a mentalidade empreendedora se expressa não apenas na busca por eficiência operacional, mas também na exploração de novas formas de relacionamento, visibilidade e geração de valor no contexto digital.

A promoção de uma mentalidade digital nos escritórios de contabilidade envolve um processo mais amplo de transformação na forma como a organização interpreta o papel da tecnologia em suas práticas e decisões. A utilização de reuniões, workshops e encontros informais, como cafés organizacionais, revela que a disseminação dessa mentalidade depende da criação de espaços de diálogo e reflexão coletiva. Nesses momentos, a tecnologia deixa de ser tratada apenas como ferramenta operacional e passa a ser discutida como elemento estratégico, influenciando a forma como os profissionais compreendem mudanças no setor e repensam suas rotinas de trabalho.

Esse processo também se fortalece quando a mentalidade digital é incorporada a políticas, metas e canais estruturados, indicando que a transformação digital começa a ganhar espaço nas práticas de gestão. Entretanto, a presença de uma baixa formalização da cultura digital sugere que, em muitos casos, essa mentalidade ainda se desenvolve de maneira gradual e menos estruturada. A digitalização tende a ser reforçada mais por interações, experiências e

iniciativas pontuais do que por diretrizes organizacionais plenamente consolidadas, o que evidencia um estágio de transição na construção dessa cultura. Em contrapartida, Pereira et al. (2024) enfatizam que a mudança cultural dentro da organização é necessária para criar uma cultura flexível e aberta à inovação, reduzindo as disfunções que impedem a agilidade.

Outro elemento central nesse movimento é a aprendizagem contínua e a exposição às mudanças do ambiente externo. A realização de capacitações e a apresentação de novas tecnologias ampliam o repertório dos colaboradores e favorecem uma postura mais aberta à experimentação. Nesse contexto, a mentalidade digital não se limita ao domínio técnico de ferramentas, mas envolve a disposição para revisar práticas consolidadas, aprender continuamente e reconhecer que as transformações tecnológicas impactam diretamente o modo de atuação dos escritórios contábeis.

Assim, a mentalidade digital passa a se configurar como uma mudança cultural e cognitiva em desenvolvimento, na qual a tecnologia começa a influenciar a forma como problemas são interpretados, oportunidades são identificadas e decisões são conduzidas. Mesmo com níveis ainda reduzidos de formalização, a presença de espaços de diálogo, aprendizagem e troca de experiências indica um movimento gradual de incorporação do pensamento digital ao cotidiano organizacional.

A criação de uma mentalidade digital nos escritórios de contabilidade tende a envolver diferentes níveis de liderança. Em muitos casos, há centralização na alta liderança, com sócios e diretores conduzindo as principais orientações relacionadas à digitalização e reforçando sua importância estratégica para o futuro do escritório.

As lideranças intermediárias e coordenadores desempenham papel relevante na disseminação dessa mentalidade no cotidiano das equipes, traduzindo direcionamentos estratégicos em práticas e rotinas de trabalho. Paralelamente, o RH atua como facilitador cultural, apoiando iniciativas de comunicação, capacitação e desenvolvimento que contribuem para fortalecer valores e comportamentos alinhados à transformação digital.

Essa estrutura sugere que a construção de uma mentalidade digital não depende apenas de decisões estratégicas, mas também da capacidade de disseminação cultural dentro da organização. Nesse processo, o RH emerge como facilitador cultural, apoiando ações de comunicação, capacitação e desenvolvimento que reforçam comportamentos alinhados à transformação digital. Tal arranjo evidencia que a mudança para um pensamento digital envolve não apenas liderança estratégica, mas também mecanismos organizacionais capazes de sustentar essa mudança no cotidiano do escritório.

5.6.4.2 Apreensão Digital

Esta seção discute como os escritórios de contabilidade mobilizam recursos, avaliam alternativas e transformam as oportunidades digitais identificadas em decisões e iniciativas organizacionais.

5.6.4.2.1 Prototipagem Rápida

Os resultados indicam que os escritórios de contabilidade tendem a adotar estratégias graduais para a testagem de novos serviços e ferramentas, priorizando experimentações em pequena escala antes de uma implementação mais ampla. A realização de pilotos com poucos clientes aparece como uma prática recorrente, permitindo testar soluções em contextos controlados antes de sua expansão. Nesse processo, alguns clientes, geralmente mais antigos, próximos ou considerados mais abertos a mudanças, são selecionados como clientes parceiros, funcionando como um ambiente de experimentação para validar novas iniciativas.

Além disso, a testagem interna antes da exposição ao cliente é utilizada como mecanismo de redução de riscos, permitindo identificar falhas ou ajustes necessários ainda no ambiente organizacional. Essa lógica é complementada pelo faseamento da implementação e pelo uso de MVPs, nos quais novas soluções são introduzidas gradualmente, frequentemente por períodos de um a três meses, antes de serem escaladas para toda a base de clientes, prática que se aproxima da lógica de prototipagem rápida descrita na literatura, a qual permite que as organizações experimentem novas soluções por meio do desenvolvimento de produtos mínimos viáveis (MVPs), possibilitando testar ideias em estágio inicial antes de sua implementação em maior escala (Warner & Wäger, 2019).

Esse conjunto de práticas revela uma abordagem cautelosa em relação à inovação, marcada pela tentativa de equilibrar experimentação e controle de riscos. Ao mesmo tempo, evidencia que a inovação nos escritórios contábeis tende a ocorrer de forma incremental e orientada pela prática, em que as soluções são progressivamente ajustadas à medida que são testadas. Essa dinâmica também aparece associada à validação de novas frentes de serviços, como iniciativas além da contabilidade tradicional, incluindo atividades relacionadas a BPO e área tributária, indicando que os processos de teste não se restringem a tecnologias, mas também apoiam a exploração de novos modelos de oferta e expansão de serviços.

Os resultados indicam que os escritórios de contabilidade passam a utilizar de forma mais sistemática os feedbacks dos clientes como insumo para orientar decisões relacionadas a serviços e tecnologia. Em muitos casos, o feedback atua como um direcionador do portfólio, permitindo identificar lacunas na oferta de serviços e antecipar demandas que poderiam levar clientes a buscar soluções na concorrência.

Nesse sentido, a escuta ativa do cliente contribui para revelar oportunidades de expansão, como a introdução ou fortalecimento de serviços relacionados ao BPO ou a outras frentes complementares à contabilidade tradicional. Embora estruturas como laboratórios de inovação digital não façam parte da realidade observada nos escritórios analisados, a literatura também destaca a relevância do uso sistemático de feedbacks dos clientes para orientar ajustes em soluções e responder de forma mais ágil às demandas e tendências centradas no cliente (Warner & Wäger, 2019).

Além disso, o feedback também aparece como um mecanismo de ajuste contínuo, no qual clientes mais antigos, próximos ou abertos a mudanças acabam desempenhando um papel semelhante ao de parceiros no processo de aprimoramento dos serviços. Essa dinâmica sugere que a relação com determinados clientes ultrapassa a lógica tradicional de prestação de serviço e passa a incorporar elementos de experimentação e aprendizagem conjunta, permitindo que os escritórios ajustem soluções à medida que recebem retorno sobre sua utilização.

Outro aspecto relevante é o uso do feedback como instrumento de avaliação da viabilidade tecnológica. As percepções dos clientes funcionam como um filtro prático para investimentos em tecnologia, ajudando os escritórios a compreender se determinadas ferramentas ou soluções realmente agregam valor à experiência do cliente. Esse movimento tende a reduzir decisões baseadas apenas em tendências tecnológicas ou pressões de mercado, aproximando as escolhas tecnológicas das necessidades percebidas pelos usuários.

Esse processo também é apoiado por estruturas e fluxos mais organizados de tratamento dos feedbacks, envolvendo áreas como tecnologia da informação, equipes de sucesso do cliente e pesquisas de satisfação. A criação desses canais demonstra um esforço de sistematizar a captura e o tratamento das percepções dos clientes, transformando essas informações em insumos para melhoria de processos e serviços.

A incorporação dos feedbacks também se expressa na personalização e adaptação das soluções oferecidas, considerando características específicas de cada cliente, como cultura organizacional, perfil de gestão ou sistemas utilizados. Essa prática evidencia que, no contexto da transformação digital, a padronização tecnológica convive com a necessidade de ajustes às

realidades dos clientes, reforçando que a digitalização dos serviços contábeis envolve não apenas eficiência operacional, mas também sensibilidade às particularidades de cada organização atendida.

Os resultados indicam que a capacidade de prototipagem rápida nos escritórios de contabilidade tende a envolver uma articulação entre diferentes níveis de liderança. Em muitos casos, a condução dessas iniciativas permanece centralizada na alta liderança, especialmente em sócios e membros da diretoria, que direcionam a experimentação de novas soluções, aprovam testes e definem prioridades relacionadas à adoção de serviços ou tecnologias.

Ao mesmo tempo, os gestores de área e coordenadores operacionais assumem papel relevante na implementação prática desses experimentos. São esses atores que acompanham o funcionamento das ferramentas no cotidiano das equipes, identificam ajustes necessários e contribuem para validar a aplicabilidade das soluções antes de uma possível expansão.

Essa configuração sugere que a prototipagem rápida depende tanto da orientação estratégica da alta liderança quanto da capacidade operacional das lideranças intermediárias de transformar ideias em testes concretos. Ao mesmo tempo, a centralização das decisões na alta gestão pode indicar que, embora haja abertura para experimentação, o controle sobre iniciativas de inovação ainda permanece concentrado, o que pode influenciar a velocidade e a autonomia dos processos de prototipagem dentro dos escritórios.

5.6.4.2.2 Balanceamento de Portfólios Digitais

Os resultados mostram que os escritórios de contabilidade buscam um equilíbrio entre projetos digitais voltados ao ambiente interno e iniciativas direcionadas ao cliente. De um lado, predominam projetos internos voltados ao ganho de eficiência, escala e controle, com foco na automação de rotinas, padronização de processos e melhoria da produtividade operacional. Essas iniciativas indicam que grande parte da digitalização ainda está associada à otimização das atividades internas e à busca por maior capacidade de processamento e gestão das demandas do escritório.

Por outro lado, também surgem projetos externos orientados à experiência do cliente, especialmente por meio do uso de plataformas e aplicativos que ampliam canais de comunicação, entrega de documentos e interação com os clientes. Essas soluções tendem a reforçar o valor percebido do serviço, ao tornar a relação com o escritório mais ágil, transparente e integrada ao ambiente digital.

Nesse contexto, as decisões sobre desenvolver ou adquirir tecnologias aparecem marcadas pela lógica do “make-or-buy”. Observa-se uma preferência por comprar soluções já disponíveis no mercado, recorrendo ao desenvolvimento interno principalmente quando existe a possibilidade de gerar algum diferencial competitivo ou adaptar ferramentas a necessidades específicas do escritório. Essa postura sugere uma abordagem pragmática em relação à inovação tecnológica, na qual os escritórios priorizam soluções prontas quando o objetivo é eficiência e recorrem ao desenvolvimento próprio quando buscam diferenciação.

Além disso, parte das iniciativas digitais surge a partir de problemas operacionais recorrentes, caracterizando um processo de inovação impulsionado pelas chamadas “dores” organizacionais. Gargalos, retrabalhos ou falhas frequentes acabam funcionando como gatilhos para a implementação de projetos digitais, indicando que muitas iniciativas de transformação tecnológica emergem da necessidade de resolver limitações práticas do cotidiano operacional. Essa dinâmica revela que a inovação nos escritórios contábeis tende a ser fortemente orientada por demandas concretas do trabalho, mais do que por uma busca abstrata por modernização tecnológica.

Os resultados indicam que a escalabilidade das entregas inovadoras passa a ocupar um papel central nas decisões relacionadas à inovação nos escritórios de contabilidade. A capacidade de escalar soluções aparece como um critério estratégico para definir quais iniciativas devem ser priorizadas, indicando que nem toda inovação é necessariamente implementada, mas principalmente aquelas que podem ser replicadas e ampliadas para um número maior de clientes. Esse direcionamento revela uma preocupação em alinhar inovação e crescimento, buscando soluções que não apenas resolvam problemas pontuais, mas que também sustentem a expansão das operações.

Nesse contexto, a automação de processos surge como uma condição fundamental para viabilizar essa escalabilidade. Ao automatizar rotinas e padronizar atividades, os escritórios conseguem ampliar sua capacidade de atendimento sem aumentar proporcionalmente a estrutura operacional. Assim, a tecnologia passa a desempenhar um papel estratégico na criação de condições para o crescimento, permitindo que o escritório mantenha eficiência mesmo com o aumento da base de clientes ou da complexidade dos serviços.

Outro aspecto relevante é a ideia de escala por replicação externa, na qual inovações desenvolvidas internamente podem ser transformadas em soluções aplicáveis a outros escritórios. Essa lógica sugere uma ampliação da forma como a inovação é percebida, deixando de ser apenas um instrumento de melhoria interna e passando também a representar uma

oportunidade de geração de novos produtos ou serviços. Nesse sentido, a inovação tecnológica nos escritórios contábeis pode ultrapassar os limites da própria organização e assumir um caráter mais amplo de replicação e difusão no mercado.

A análise dos dados indica que a definição da implementação e da velocidade de execução das iniciativas digitais nos escritórios de contabilidade é orientada por critérios pragmáticos relacionados ao impacto operacional e ao valor percebido pelo cliente. As iniciativas tendem a ser priorizadas quando apresentam impacto direto na entrega do serviço e na satisfação do cliente, o que sugere que a transformação digital é frequentemente direcionada para melhorias concretas na experiência e na qualidade da prestação dos serviços contábeis.

Outro critério recorrente no processo de priorização está associado à redução de custos operacionais, especialmente aqueles relacionados à mão de obra. Nesse sentido, soluções digitais são avaliadas pelo potencial de automatizar atividades, reduzir retrabalho e otimizar o uso de recursos. Essa lógica revela que a digitalização também é percebida como um mecanismo de aumento da eficiência econômica, permitindo que os escritórios ampliem sua produtividade sem necessariamente expandir sua estrutura de pessoal.

Além disso, ganhos de tempo e potencial de escalabilidade aparecem como elementos relevantes no processo de decisão. Iniciativas que possibilitam acelerar processos ou ampliar a capacidade de atendimento tendem a receber maior atenção, o que reforça a relação entre digitalização e crescimento operacional. A busca por eficiência temporal e por soluções replicáveis indica que as decisões tecnológicas estão diretamente conectadas à necessidade de lidar com volumes crescentes de demandas em um ambiente competitivo.

A velocidade de execução também emerge como um valor cultural em alguns contextos organizacionais, com incentivo à implementação rápida de ideias por meio de MVPs e testes imediatos. Essa postura sugere uma tentativa de evitar que iniciativas inovadoras se percam em processos excessivamente longos de avaliação, favorecendo uma lógica mais ágil de experimentação e aprendizagem.

Por fim, a presença de mecanismos formais de decisão, como comitês, prazos definidos, orçamento anual e reuniões de diretoria, evidencia que a adoção de iniciativas digitais também passa por estruturas organizacionais de governança. Esses mecanismos funcionam como instrumentos de alinhamento e controle, indicando que, embora exista incentivo à agilidade e experimentação, as decisões relacionadas à transformação digital continuam sendo mediadas por processos formais de aprovação e planejamento estratégico.

A capacidade de balanceamento de portfólios digitais nos escritórios de contabilidade envolve a atuação de diferentes níveis de liderança, refletindo a necessidade de articular decisões estratégicas, operacionais e tecnológicas. Em muitos casos, observa-se uma centralização inicial na alta liderança, especialmente em sócios e membros da diretoria, que definem as prioridades relacionadas aos investimentos e às iniciativas digitais que devem compor o portfólio estratégico do escritório.

Ao mesmo tempo, gestores e coordenadores assumem papel relevante na tradução dessas diretrizes para o nível operacional, acompanhando a implementação das iniciativas e avaliando seus impactos nas rotinas de trabalho e na entrega dos serviços. A proximidade desses atores com o funcionamento cotidiano das equipes permite identificar ajustes necessários e contribuir para o equilíbrio entre diferentes projetos em andamento.

Além disso, o departamento de tecnologia ou a área de TI aparece como um ator fundamental na avaliação da viabilidade técnica das iniciativas e na integração das soluções digitais adotadas. A participação dessa área reforça que o balanceamento do portfólio não depende apenas de decisões estratégicas, mas também de análises técnicas relacionadas à compatibilidade de sistemas, infraestrutura e sustentabilidade das soluções implementadas.

Esse arranjo evidencia que o gerenciamento do portfólio digital tende a resultar da interação entre liderança estratégica, coordenação operacional e suporte tecnológico, refletindo a complexidade envolvida na priorização e condução de diferentes iniciativas digitais dentro dos escritórios contábeis, considerando que uma transformação digital bem-sucedida em uma organização tem maior probabilidade de ocorrer quando um líder digital é capaz de aproveitar as oportunidades digitais e equilibrar os portfólios digitais (Albannai et al., 2025).

5.6.4.2.3 Agilidade Estratégica

A análise dos dados indica que a realocação rápida de recursos constitui um elemento relevante na condução das iniciativas digitais nos escritórios de contabilidade. A presença de planejamento orçamentário e reservas estratégicas destinadas à tecnologia demonstra uma tentativa de criar condições estruturais para responder com maior agilidade às demandas de transformação digital. Ao prever verbas específicas, seja por meio de orçamento anual ou reservas mensais, os escritórios reduzem a necessidade de reorganizações abruptas de recursos, favorecendo maior flexibilidade para investir em soluções tecnológicas quando surgem oportunidades ou necessidades, aspecto que se aproxima do que a literatura aponta ao destacar

que, em empresas com capacidades dinâmicas mais desenvolvidas, existem recursos dedicados à inovação digital (Kowalski et al., 2025).

Ao mesmo tempo, a necessidade ou urgência aparece como um fator que frequentemente desencadeia processos de realocação. Mudanças legislativas, crises ou demandas operacionais relacionadas à automação acabam pressionando as organizações a redirecionar recursos rapidamente para iniciativas tecnológicas. Esse movimento sugere que parte das decisões relacionadas à transformação digital ainda é influenciada por fatores contingenciais, nos quais a adoção de soluções ocorre em resposta a desafios concretos do ambiente institucional e operacional.

Outro aspecto relevante refere-se à realocação de investimentos originalmente destinados à mão de obra para tecnologias que ampliem a produtividade. Em vez de expandir equipes para lidar com tarefas repetitivas ou manuais, observa-se uma preferência crescente por direcionar recursos para sistemas e ferramentas que automatizem processos e aumentem a eficiência operacional. Essa lógica revela uma mudança gradual na forma como os escritórios concebem o crescimento organizacional, deslocando o foco da ampliação da estrutura de pessoal para o fortalecimento da infraestrutura tecnológica.

Essa dinâmica evidencia que a transformação digital também envolve decisões estratégicas sobre a alocação de recursos, nas quais a tecnologia passa a disputar espaço com outras prioridades organizacionais. Nesse contexto, a capacidade de realocar investimentos com rapidez e aceitar redirecionamentos torna-se um elemento importante para sustentar processos de adaptação em um ambiente marcado por mudanças regulatórias, tecnológicas e competitivas.

A análise evidencia que a flexibilidade e a agilidade na resposta às mudanças constituem elementos relevantes na forma como os escritórios de contabilidade conduzem suas iniciativas digitais. Em muitos casos, a flexibilidade aparece associada a um traço cultural organizacional, sendo incorporada à forma como as decisões são tomadas e como a organização lida com adaptações necessárias diante de mudanças tecnológicas, regulatórias ou de mercado. Essa característica sugere uma predisposição organizacional para revisar rotinas, ajustar processos e redirecionar iniciativas quando novas demandas surgem.

Ao mesmo tempo, a agilidade na resposta não ocorre de forma totalmente improvisada. Observa-se que essa capacidade é sustentada por mecanismos de governança estruturados, como reuniões periódicas, etapas de avaliação e análises de impacto antes da implementação de mudanças. Esses elementos funcionam como dispositivos que permitem conciliar rapidez e

controle, garantindo que decisões sejam tomadas de forma relativamente ágil, mas ainda ancoradas em processos organizacionais de validação e alinhamento.

Esse arranjo sugere que, no contexto dos escritórios contábeis, a agilidade não está necessariamente associada à ausência de estrutura, mas à capacidade de utilizar mecanismos formais de governança para viabilizar respostas mais rápidas. Assim, a flexibilidade organizacional parece emergir da combinação entre cultura adaptativa e estruturas que permitem avaliar e implementar mudanças sem comprometer a estabilidade das operações.

A capacidade de agilidade estratégica nos escritórios de contabilidade está associada principalmente à atuação da alta liderança, especialmente de sócios e membros da diretoria, que concentram a responsabilidade pelas decisões relacionadas ao redirecionamento de estratégias e iniciativas digitais. A centralização dessas decisões sugere que a rapidez na adaptação organizacional depende, em grande medida, da capacidade da alta gestão de interpretar mudanças no ambiente e mobilizar a organização para responder a elas.

Ao mesmo tempo, em alguns contextos observa-se a presença de um modelo mais colegiado de decisão, no qual sócios compartilham o processo decisório com conselhos ou gestores. Nesse arranjo, a agilidade estratégica não se restringe à liderança individual, mas passa a ser construída por meio de espaços coletivos de discussão e avaliação das iniciativas digitais.

Essa coexistência entre centralização e colegialidade sugere diferentes formas organizacionais de lidar com a agilidade estratégica. Enquanto a centralização pode favorecer decisões mais rápidas, o modelo colegiado tende a ampliar a análise e a legitimidade das decisões, ainda que possa introduzir maior complexidade no processo decisório. Dessa forma, a capacidade de resposta estratégica parece depender não apenas da liderança em si, mas também da forma como os processos de decisão são estruturados dentro do escritório, considerando que uma transformação digital bem-sucedida tem maior probabilidade de ocorrer quando um líder digital é capaz de aproveitar as oportunidades digitais, alavancando a agilidade organizacional (Albannai et al., 2025).

5.6.4.3 Transformação Digital

Esta seção discute como os escritórios de contabilidade reconfiguram recursos, processos, estruturas e práticas organizacionais para promover a transformação digital.

5.6.4.3.1 Navegação em Ecossistemas de Inovação

A inserção dos escritórios de contabilidade em ecossistemas digitais e redes de parceiros externos aparece como um mecanismo importante para acompanhar transformações tecnológicas e identificar novas oportunidades de inovação. Eventos, feiras e congressos são frequentemente mencionados como espaços que facilitam o acesso a esse ecossistema, permitindo contato direto com fornecedores, novas soluções e tendências emergentes do setor. Esses ambientes funcionam como momentos de observação e aprendizado, nos quais os escritórios ampliam sua compreensão sobre possibilidades tecnológicas e sobre os caminhos que o mercado contábil vem percorrendo.

Também se destaca a participação em grupos, redes e comunidades de contadores, nos quais ocorre uma troca contínua de experiências entre profissionais. Nesses espaços, a adoção de tecnologias tende a ser influenciada pela validação social e pela experiência de outros escritórios que já utilizaram determinadas ferramentas. Esse tipo de interação demonstra que a aprendizagem tecnológica muitas vezes se desenvolve de forma coletiva, sendo mediada pela confiança e pelo compartilhamento de práticas entre pares.

Outro elemento presente é o estabelecimento de parcerias com fornecedores de tecnologia e startups, que em alguns casos ultrapassa a relação tradicional de compra de sistemas. Essas parcerias podem envolver testes conjuntos de soluções, acesso antecipado a novas funcionalidades e participação no processo de desenvolvimento ou aprimoramento de ferramentas. Essa dinâmica sugere uma aproximação mais colaborativa entre escritórios e empresas de tecnologia, permitindo que os usuários participem ativamente do processo de experimentação e adaptação das soluções.

Além disso, aparecem conexões com universidades e parques tecnológicos, que ampliam o acesso a conhecimento especializado e a ambientes voltados à inovação. Embora essas interações sejam menos recorrentes, elas indicam uma tentativa de aproximar os escritórios de espaços institucionais onde novas tecnologias e práticas são desenvolvidas. Esse conjunto de relações evidencia que a transformação digital nos escritórios contábeis tende a ocorrer em interação com diferentes atores externos, reforçando o papel do ecossistema na circulação de conhecimento e na difusão de soluções tecnológicas. Ainda que esse tipo de conexão não apareça com tanta frequência entre os escritórios analisados, a literatura ressalta a importância de que as empresas desenvolvam rotinas capazes de identificar novas

oportunidades digitais também fora de suas redes e do setor em que atuam (Ellström et al., 2022).

A interação com diferentes atores do ecossistema aparece como um elemento relevante para estimular processos de inovação nos escritórios de contabilidade. O contato com outros profissionais, fornecedores e ambientes externos tende a provocar questionamentos sobre práticas já estabelecidas, funcionando como uma fonte de inquietação que estimula a busca por novas soluções. Esse tipo de interação amplia a percepção sobre possibilidades tecnológicas e sobre formas alternativas de organizar serviços e processos, perspectiva que dialoga com a literatura ao indicar que a participação em ecossistemas de inovação pode atender de forma mais radical às necessidades dos clientes quando comparada a empresas que mantêm modelos de negócios tradicionais baseados em produtos (Warner & Wäger, 2019).

Outro aspecto presente nessas interações é a comparação e validação entre contadores, que contribui para impulsionar a adoção de tecnologias. A troca de experiências entre pares permite observar como determinadas ferramentas são utilizadas em outros escritórios e quais resultados têm sido obtidos. Esse processo de comparação funciona como um mecanismo de redução de incerteza, pois a decisão de adotar novas soluções passa a ser influenciada pelo aprendizado coletivo e pela observação de práticas já testadas no setor.

Além disso, parcerias com fornecedores de tecnologia aparecem como um fator que também impulsiona a inovação. Esses parceiros não atuam apenas como provedores de sistemas, mas frequentemente introduzem novas ferramentas, apresentam possibilidades de uso e participam da construção de soluções adaptadas às necessidades dos escritórios. Essa relação sugere que a inovação tecnológica no setor contábil tende a ser desenvolvida em interação com empresas especializadas em tecnologia, reforçando a importância dessas parcerias para ampliar o acesso a recursos e conhecimentos digitais.

A capacidade de navegação em ecossistemas de inovação nos escritórios de contabilidade envolve a participação de diferentes níveis de liderança dentro da organização. No nível estratégico, sócios e diretores aparecem como responsáveis por orientar a inserção do escritório em ambientes externos de inovação, definindo prioridades, estabelecendo conexões institucionais e avaliando oportunidades de parcerias ou tecnologias emergentes.

Ao mesmo tempo, essa navegação não ocorre apenas de forma centralizada. Observa-se também a presença de uma liderança mais compartilhada, envolvendo coordenadores, profissionais de marketing, supervisores e funcionários considerados estratégicos dentro da

organização. Esses atores frequentemente participam de eventos, comunidades profissionais e interações com fornecedores, atuando como pontes entre o escritório e o ecossistema externo.

Essa configuração sugere que a navegação em ecossistemas de inovação depende tanto da orientação estratégica da alta liderança quanto da capacidade de outros membros da organização de manter conexões ativas com o ambiente externo. A presença de uma liderança compartilhada amplia o alcance dessas interações e permite que diferentes áreas do escritório participem do processo de identificação de oportunidades tecnológicas e de inovação.

5.6.4.3.2 Redesenho de Estruturas Internas

A presença de líderes com competências digitais emerge como um aspecto relevante para sustentar processos de transformação tecnológica nos escritórios de contabilidade. A análise indica que existe um reconhecimento crescente da necessidade de profissionais capazes de articular conhecimento técnico, visão estratégica e compreensão das dinâmicas digitais que impactam o setor. Esses líderes tendem a atuar como mediadores entre tecnologia e gestão, contribuindo para orientar decisões, conduzir iniciativas digitais e estimular mudanças nas práticas organizacionais.

Apesar desse reconhecimento, a contratação e o desenvolvimento desses líderes ainda se configuram como um desafio para muitos escritórios. A dificuldade está relacionada tanto à escassez de profissionais com esse perfil no mercado quanto à própria estrutura das organizações contábeis, que historicamente foram formadas a partir de competências técnicas ligadas à contabilidade tradicional. Nesse contexto, desenvolver ou atrair lideranças digitais exige mudanças na forma como os escritórios pensam gestão de pessoas, competências estratégicas e prioridades organizacionais. Essa dificuldade também é evidenciada na literatura, que aponta que empresas tradicionais frequentemente enfrentam desafios para recrutar profissionais com habilidades digitais e para promover o treinamento necessário ao domínio de tecnologias digitais (Kowalski et al., 2025).

Essa situação revela uma tensão típica dos processos de transformação digital. Existe a consciência da importância de lideranças com mentalidade digital, porém a formação dessas capacidades nem sempre acompanha a velocidade das mudanças tecnológicas. Um ponto adicional levantado na literatura é que profissionais nativos digitais tendem a não se interessar por trabalhar em empresas percebidas como conservadoras e tradicionais (Kowalski et al., 2025), aspecto que pode servir como reflexão para a necessidade de mudanças organizacionais capazes de tornar esses ambientes mais atraentes para novos perfis profissionais.

Como resultado, muitos escritórios precisam avançar simultaneamente na adoção de tecnologias e na construção de novas competências de liderança capazes de sustentar esse processo de mudança, uma vez que a literatura indica que a ausência de liderança com habilidades digitais e a falta de uma gestão estratégica de recursos humanos voltada à transformação digital podem impedir que as empresas avancem em sua jornada de transformação digital (Kowalski et al., 2025).

A digitalização do modelo de negócios aparece associada a mudanças na forma como os escritórios de contabilidade estruturam processos, entregam serviços e se posicionam no mercado. A adoção de novas tecnologias e sistemas é apresentada como elemento central nesse movimento, pois permite otimizar rotinas internas, facilitar a interação com os clientes e sustentar novas formas de organização do trabalho. A escolha adequada dessas ferramentas passa a influenciar diretamente a capacidade do escritório de modernizar suas operações e acompanhar as transformações do setor.

Nesse contexto, também se evidencia um processo de redução do uso de papel e maior digitalização das rotinas, o que contribui para ganhos de eficiência e agilidade. Entretanto, essa mudança exige o redesenho de práticas de atendimento e comunicação para evitar o distanciamento na relação com o cliente. A digitalização amplia a eficiência operacional, mas também impõe o desafio de manter proximidade e compreensão das necessidades dos clientes em um ambiente cada vez mais mediado por sistemas e plataformas.

Outro ponto relevante envolve o reequilíbrio entre automação e humanização na entrega dos serviços. Embora a automação permita acelerar processos e reduzir tarefas repetitivas, a manutenção de relações de confiança e orientação estratégica continua sendo valorizada pelos clientes. Esse cenário sugere que a transformação digital não implica apenas substituir atividades humanas por tecnologias, mas encontrar formas de integrar eficiência tecnológica com interações mais qualificadas e consultivas.

A digitalização também se relaciona com a expansão de mercado e o surgimento de novos modelos de negócio. O uso de plataformas digitais e serviços online amplia as possibilidades de atuação dos escritórios, permitindo atender clientes em diferentes localidades e desenvolver novas ofertas de serviços. Dessa forma, a tecnologia não atua apenas como ferramenta de eficiência interna, mas também como elemento que possibilita ampliar o alcance do escritório e explorar novas oportunidades de atuação no mercado contábil.

Mudanças estruturais na organização dos escritórios de contabilidade aparecem associadas ao avanço da digitalização e às novas exigências de coordenação do trabalho. A

reestruturação organizacional e hierárquica manifesta-se no redesenho das estruturas internas, com indícios de transição de modelos mais centralizados para arranjos organizacionais mais distribuídos e colaborativos. Esse movimento sugere uma tentativa de tornar os fluxos de decisão e de execução mais dinâmicos, permitindo maior circulação de informação e maior integração entre áreas envolvidas nas iniciativas digitais. Tal evidência mostra-se alinhada à literatura, que aponta que níveis hierárquicos elevados podem atuar como uma barreira ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas voltadas à transformação digital (Warner & Wäger, 2019), sugerindo que estruturas organizacionais mais distribuídas tendem a favorecer maior adaptabilidade e capacidade de inovação.

Também se observa a flexibilização das formas de trabalho, impulsionada pela digitalização das rotinas e pela adoção de sistemas que permitem o acesso remoto às atividades. A possibilidade de modelos como home office ou trabalho híbrido passa a ser considerada em alguns escritórios como alternativa para ampliar produtividade e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Ainda assim, essa flexibilização não ocorre de maneira uniforme, sendo objeto de debate e até resistência em certos contextos organizacionais.

Esse cenário evidencia que a transformação digital não se limita à incorporação de tecnologias, mas também provoca reconfigurações nas estruturas organizacionais e nas formas de coordenação do trabalho. Ao mesmo tempo em que surgem oportunidades para modelos mais flexíveis e colaborativos, persistem tensões relacionadas à adaptação cultural e à redefinição de práticas tradicionais de gestão dentro dos escritórios contábeis.

A percepção dos gestores indica que o redesenho das estruturas internas, associado à digitalização e à reorganização dos processos, tem gerado diferentes tipos de resultados para os escritórios de contabilidade. Entre os principais resultados percebidos está o ganho de tempo e maior rapidez nas entregas, acompanhado de maior tempestividade na execução dos processos. A reorganização das rotinas e o uso de sistemas digitais tendem a reduzir etapas manuais e retrabalhos, permitindo maior fluidez nas atividades operacionais.

Outro resultado frequentemente mencionado refere-se ao crescimento do escritório sem aumento proporcional da estrutura organizacional. A digitalização e a reorganização das atividades possibilitam ampliar a carteira de clientes ou o volume de serviços sem necessidade equivalente de expansão do quadro de colaboradores, indicando um aumento da capacidade produtiva a partir de ganhos de eficiência.

Também aparecem efeitos relacionados à redução de custos e ao aumento do faturamento, o que sugere que a reestruturação organizacional associada à tecnologia pode

contribuir para melhorar a sustentabilidade financeira dos escritórios. A automação de processos e a reorganização das tarefas tendem a reduzir desperdícios de tempo e recursos, ao mesmo tempo em que ampliam a capacidade de geração de receita.

Outro aspecto relevante é a redução de erros e multas, resultado associado à maior padronização dos processos e ao uso de sistemas que automatizam verificações e controles. Esse fator contribui para aumentar a confiabilidade das entregas e reduzir riscos operacionais, aspecto particularmente importante no contexto das exigências legais e regulatórias da atividade contábil.

Também se observa impacto na qualidade do atendimento e no valor percebido pelos clientes. A melhoria na organização dos processos e o uso de ferramentas digitais permitem maior agilidade na comunicação e no acesso às informações, o que tende a fortalecer a percepção de profissionalismo e eficiência na prestação dos serviços.

Além disso, surgem percepções relacionadas à flexibilidade e à qualidade de vida no trabalho, especialmente quando a reorganização das estruturas é acompanhada pela digitalização das rotinas. A possibilidade de maior autonomia, reorganização do tempo de trabalho e adoção de práticas mais flexíveis pode contribuir para melhorar a experiência dos colaboradores, embora esses efeitos dependam da forma como as mudanças são conduzidas dentro de cada organização.

A responsabilidade pelo redesenho das estruturas internas nos escritórios de contabilidade aparece distribuída entre diferentes níveis de liderança. Em muitos casos, observa-se uma centralização inicial na alta liderança, especialmente em sócios e diretores, que conduzem as decisões estratégicas relacionadas às mudanças organizacionais e definem os direcionamentos para a reorganização das áreas e processos.

Ao mesmo tempo, coordenadores, gestores e líderes de área assumem papel relevante na implementação prática dessas mudanças. Esses atores participam da adaptação das rotinas, da reorganização das equipes e da operacionalização das novas formas de trabalho dentro das áreas do escritório. Sua proximidade com as atividades cotidianas permite identificar necessidades de ajuste e contribuir para que as mudanças estruturais sejam efetivamente incorporadas às práticas organizacionais.

Também se observa, em alguns contextos, a ausência de um responsável exclusivo por esse processo de redesenho. Nesses casos, as mudanças estruturais tendem a ocorrer de forma mais distribuída ou emergente, sendo conduzidas a partir de iniciativas de diferentes áreas ou lideranças. Essa configuração sugere que a transformação organizacional nem sempre segue

um modelo formalmente definido, podendo resultar de adaptações progressivas impulsionadas pelas demandas da digitalização e pela necessidade de reorganizar o trabalho dentro dos escritórios, ainda que a literatura destaque que transformações digitais bem-sucedidas tendem a ocorrer quando líderes digitais conseguem mobilizar e transformar capacidades organizacionais por meio do redesenho das estruturas internas (Albannai et al., 2025).

5.6.4.3.3 Aprimoramento da Maturidade Digital

A identificação da maturidade digital nos escritórios de contabilidade revela diferentes formas de avaliação do nível de preparo tecnológico e das competências digitais presentes na organização. Em muitos casos, observa-se a ausência de um processo formal de mensuração, indicando que a maturidade digital ainda não é acompanhada por indicadores ou metodologias estruturadas na maior parte dos escritórios. Essa situação sugere que a compreensão sobre o estágio de digitalização tende a ocorrer de forma mais intuitiva do que sistemática.

Nesse contexto, a avaliação costuma ocorrer de maneira informal, baseada na percepção das lideranças, na observação das práticas de trabalho e nas conversas cotidianas entre gestores e equipes. Esse tipo de avaliação permite identificar sinais de avanço ou de necessidade de desenvolvimento, mas ao mesmo tempo revela limitações na capacidade de diagnosticar com maior precisão o nível de maturidade digital da organização.

Em alguns casos, contudo, aparecem iniciativas de avaliação mais estruturada, que incluem diagnósticos organizacionais, avaliações práticas, provas técnicas ou o acompanhamento do desenvolvimento das competências por meio de instrumentos como planos de desenvolvimento individual. Essas práticas indicam uma tentativa de tornar a análise da maturidade digital mais sistemática, conectando o desenvolvimento das pessoas às demandas tecnológicas da organização.

Outro ponto relevante refere-se à consideração da maturidade digital nos processos de recrutamento e seleção. Durante a contratação, os escritórios procuram identificar candidatos com familiaridade com ferramentas tecnológicas e com práticas digitais. Entretanto, a validação efetiva dessas competências costuma ocorrer ao longo do período de experiência, quando se torna possível observar na prática o nível de adaptação do profissional ao ambiente digital do escritório.

Esse conjunto de práticas sugere que a identificação da maturidade digital ainda se encontra em processo de construção, oscilando entre avaliações informais e tentativas pontuais de estruturação. A ausência de métodos consolidados pode limitar a capacidade dos escritórios

de compreender de forma mais clara seu estágio de desenvolvimento digital e de planejar ações mais direcionadas para o fortalecimento dessas competências.

A incorporação de profissionais com competências digitais por meio do recrutamento externo aparece de forma ainda pouco estruturada nos escritórios de contabilidade. A análise indica uma baixa formalização do recrutamento digital, uma vez que a busca por "nativos digitais" ou por competências digitais específicas não costuma constituir um critério central nos processos seletivos. Em muitos casos, a dimensão tecnológica surge de maneira implícita, sem a definição clara de requisitos formais relacionados à maturidade digital dos candidatos. Essa realidade contrasta com a literatura, que destaca a importância de envolver profissionais mais jovens, frequentemente caracterizados como "nativos digitais", no processo de desenvolvimento de capacidades em organizações tradicionais como forma de aprimorar a maturidade digital da força de trabalho (Warner & Wäger, 2019).

Nesse cenário, observa-se a priorização do conhecimento técnico contábil como principal critério de seleção. As competências digitais tendem a ser consideradas importantes, porém frequentemente são vistas como habilidades que podem ser desenvolvidas posteriormente dentro da própria organização. Essa lógica reflete a tradição do setor contábil, que historicamente valoriza a formação técnica especializada, ao mesmo tempo em que sugere que a digitalização ainda não se consolidou plenamente como competência estruturante nos processos de contratação.

Os critérios digitais também variam conforme o cargo. Para posições de maior responsabilidade estratégica ou gerencial, a presença de um "olhar digital" começa a ser considerada relevante para lidar com mudanças tecnológicas e orientar iniciativas de inovação. Já em cargos operacionais, as competências digitais tendem a ser tratadas como um requisito secundário, mantendo-se o foco principal na execução das atividades contábeis. Essa diferenciação evidencia desafios na ampliação da maturidade digital da força de trabalho, aspecto que a literatura identifica como uma capacidade fundamental para sustentar processos contínuos de transformação digital em empresas tradicionais (Warner & Wäger).

Alguns escritórios passam a incorporar métodos de avaliação e triagem digital, como testes de Excel, exercícios práticos ou processos seletivos conduzidos integralmente em ambiente digital. Essas práticas funcionam como formas indiretas de avaliar o nível de familiaridade dos candidatos com ferramentas tecnológicas e com ambientes digitais de trabalho.

Mesmo com essas iniciativas, aparece de forma recorrente a dificuldade de encontrar profissionais considerados prontos para atuar em contextos digitais. A escassez de candidatos que combinem domínio técnico contábil com competências digitais leva muitos escritórios a dependerem mais intensamente de processos de desenvolvimento interno. Esse cenário evidencia que a transformação digital no setor contábil não depende apenas da adoção de tecnologias, mas também da capacidade de formar e atrair profissionais capazes de atuar nesse novo contexto.

A dinâmica de aproveitamento e circulação do conhecimento digital dentro dos escritórios revela um processo ainda pouco estruturado. Observa-se que, na maioria dos casos, não existem mecanismos formais dedicados à promoção sistemática da troca de conhecimentos digitais. A ausência de estruturas organizadas para compartilhamento de práticas tecnológicas indica que o aprendizado digital tende a ocorrer de forma difusa e dependente da iniciativa individual dos colaboradores.

Nesse contexto, as trocas informais no cotidiano de trabalho assumem papel central. O conhecimento digital circula principalmente por meio de interações espontâneas entre colegas, como pedidos de ajuda, demonstrações rápidas de ferramentas ou compartilhamento de soluções para problemas operacionais. Esse padrão sugere que o aprendizado ocorre fortemente baseado na prática e na proximidade entre os membros da equipe, reforçando a importância das relações interpessoais como mecanismo de difusão de competências digitais.

Paralelamente, alguns escritórios começam a introduzir reuniões periódicas, comitês e espaços de brainstorm voltados à discussão de melhorias e novas tecnologias. Esses encontros funcionam como tentativas de institucionalizar momentos de reflexão coletiva sobre inovação e digitalização. Ainda assim, tais iniciativas frequentemente coexistem com práticas informais e nem sempre configuram um sistema consolidado de gestão do conhecimento.

Esse cenário evidencia que o conhecimento digital tende a emergir e se espalhar de maneira orgânica, mais associado à experiência prática do que a processos estruturados de aprendizagem organizacional. Embora essa dinâmica favoreça agilidade e adaptação no curto prazo, a ausência de mecanismos formais pode limitar a consolidação e a escalabilidade desse conhecimento dentro da organização. A institucionalização de práticas mais estruturadas de compartilhamento poderia fortalecer a capacidade coletiva de aprendizagem digital e reduzir a dependência de iniciativas individuais.

A evolução da maturidade digital nos escritórios de contabilidade está associada a uma série de resultados percebidos no desempenho organizacional. Entre os efeitos mais recorrentes

aparecem ganhos de produtividade, velocidade e qualidade nas entregas, decorrentes da maior familiaridade com ferramentas digitais, da automação de rotinas e da melhoria na gestão das informações. Esses avanços tendem a reduzir retrabalhos, acelerar processos e ampliar a capacidade de resposta às demandas dos clientes.

Outro resultado observado refere-se à redução da rotatividade de colaboradores, associada a processos de contratação mais assertivos e à formação de equipes mais alinhadas às novas exigências tecnológicas do trabalho contábil. À medida que os escritórios passam a reconhecer e valorizar competências digitais, torna-se possível compor times de maior desempenho, capazes de operar ferramentas tecnológicas, adaptar-se a mudanças e contribuir para melhorias contínuas nos processos internos.

Além dos impactos operacionais, também se observa um fortalecimento da cultura de inovação e colaboração. O avanço da maturidade digital tende a estimular maior abertura para experimentação, aprendizado coletivo e troca de conhecimentos entre os membros da organização. Nesse contexto, a digitalização não se limita à adoção de tecnologias, mas passa a influenciar práticas de trabalho, formas de interação e a própria mentalidade organizacional.

Esses resultados sugerem que o desenvolvimento da maturidade digital produz efeitos que vão além da eficiência operacional. Ele contribui para transformar a forma como o trabalho é organizado, como as equipes se estruturam e como a organização aprende e evolui diante das mudanças tecnológicas.

A responsabilidade pelo aprimoramento da maturidade digital nos escritórios de contabilidade aparece distribuída entre diferentes níveis organizacionais, embora com forte centralidade na alta liderança. Sócios e diretores assumem papel estratégico ao definir direções, priorizar investimentos em tecnologia e legitimar iniciativas de transformação digital. Essa centralização evidencia que o avanço da maturidade digital tende a depender do compromisso explícito da liderança superior, que atua como principal patrocinadora das mudanças necessárias.

Ao mesmo tempo, gestores e lideranças intermediárias desempenham papel fundamental na tradução das diretrizes estratégicas para a prática cotidiana. São esses atores que acompanham a implementação de novas ferramentas, ajustam processos de trabalho e incentivam as equipes a desenvolver novas competências digitais. Dessa forma, funcionam como mediadores entre a visão estratégica da alta liderança e a execução operacional, influenciando diretamente o ritmo com que a maturidade digital evolui na organização.

Além dessas instâncias, as áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação aparecem como estruturas de suporte importantes nesse processo. O RH contribui na incorporação de competências digitais em práticas de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de pessoas, enquanto a área de TI oferece suporte técnico, viabiliza a implementação de sistemas e sustenta a infraestrutura necessária para a digitalização dos processos.

Essa combinação de papéis evidencia que o avanço da maturidade digital não depende exclusivamente da adoção de tecnologias, mas de uma articulação entre liderança estratégica, coordenação gerencial e suporte técnico-organizacional. A presença desses diferentes atores sugere que a maturidade digital se constrói de forma transversal na organização, exigindo alinhamento entre decisões estratégicas, práticas de gestão e capacidades tecnológicas.

A seguir a figura 59 apresenta o framework empírico de capacidades dinâmicas digitais identificado na pesquisa, estruturado a partir das três dimensões das capacidades dinâmicas: detecção digital, apreensão digital e transformação digital. Cada dimensão reúne um conjunto de capacidades e práticas adotadas pelos escritórios para identificar oportunidades tecnológicas, desenvolver soluções digitais e promover mudanças organizacionais associadas à transformação digital.

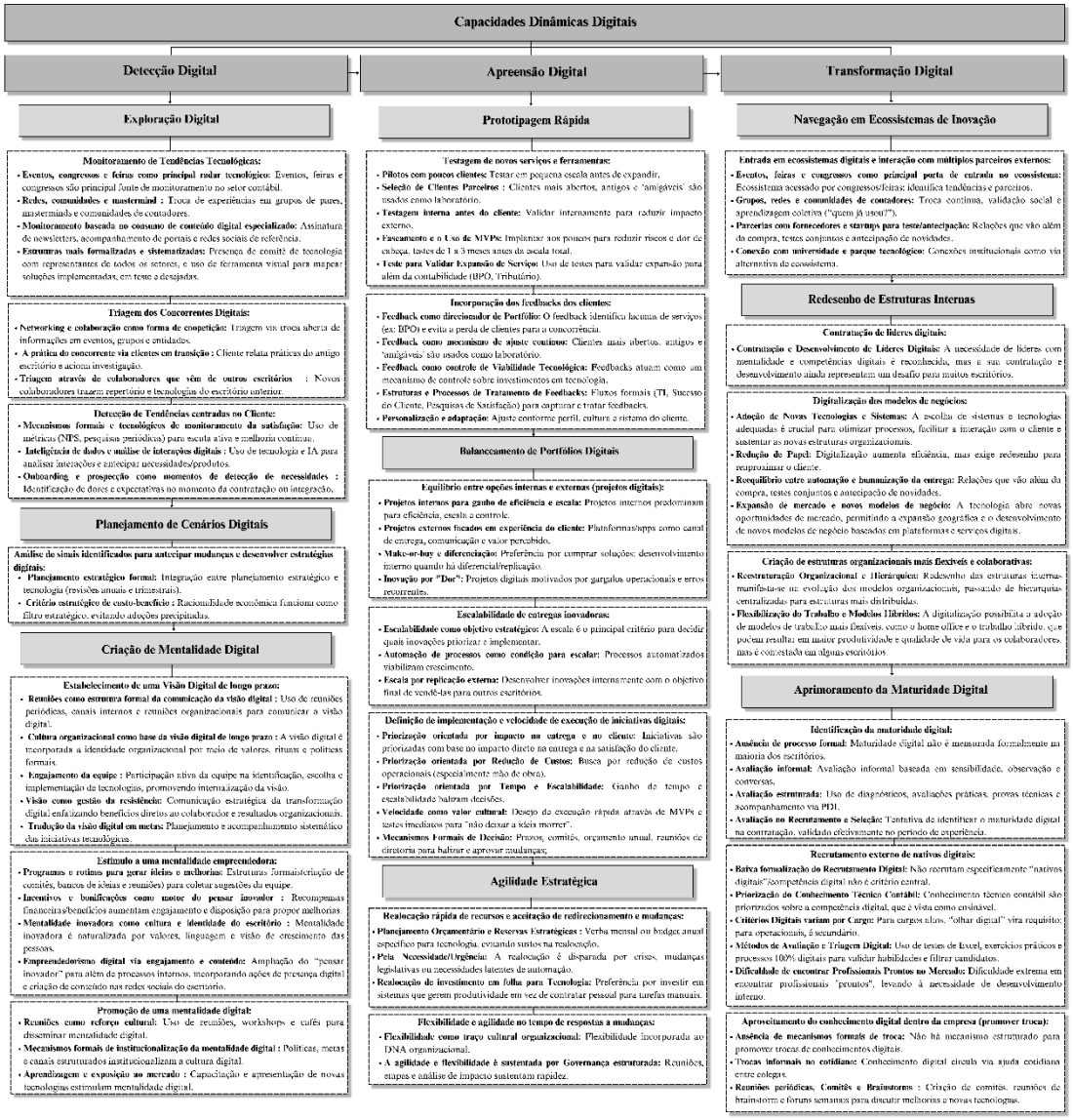


Figura 59. Framework empírico das capacidades dinâmicas digitais em escritórios de contabilidade

5.7 CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS EM ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE COM MENOS DE VINTE COLABORADORES

A seguir, são apresentados os principais achados empíricos relativos a esse grupo, mantendo-se a mesma lógica analítica adotada para os escritórios de maior porte. Ressalta-se que essas evidências devem ser interpretadas como complementares, interpretadas como complementares, contribuindo para uma compreensão mais ampla do fenômeno.

5.7.1 Detecção Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade identificam mudanças, tendências e oportunidades relacionadas ao ambiente digital.

5.7.1.1 Exploração Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade buscam e analisam informações sobre tecnologias, práticas e tendências digitais relevantes para suas atividades.

5.7.1.1.1 Monitoramento de Tendências Tecnológicas

Os escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores, o monitoramento de tendências tecnológicas ocorre de maneira bastante prática, distribuída e fortemente vinculada aos espaços de interação do setor. Os eventos e feiras aparecem como o principal mecanismo de identificação de novidades, funcionando como ambientes de observação, troca e atualização profissional. Isso sugere que, nesse contexto organizacional, a busca por tendências não se estrutura prioritariamente por processos formais de inteligência competitiva, mas por uma inserção ativa em circuitos presenciais e relacionais do campo contábil. As falas dos entrevistados mostram que esses ambientes são valorizados não apenas pela exposição a tecnologias, mas também pela possibilidade de troca com outros profissionais, o que reforça o caráter social da identificação de sinais de mudança.

Além disso, o acompanhamento de tendências também se apoia em redes profissionais, mídias digitais, abordagens de fornecedores e, sobretudo, nas necessidades internas percebidas no cotidiano do escritório. Esse achado indica que a atenção às inovações não parte apenas de estímulos externos, mas também da leitura de problemas operacionais, tarefas manuais e demandas dos clientes. Assim, a análise de tendências tecnológicas, nesses contextos, tende a assumir caráter aplicado, sendo direcionada menos por estratégias formais e mais pela utilidade imediata das inovações para a rotina organizacional. A figura 60 a seguir apresenta os principais mecanismos mobilizados pelos gestores para monitorar tendências tecnológicas.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Participação em eventos e feiras como mecanismo de identificação de tendências	Eventos do setor contábil funcionam como principal espaço de identificação de tendências tecnológicas.	E21, E22, E26, E28, E29	"Nesse tipo de evento é quando a gente consegue captar… tem muita troca" (E21); "A gente costuma ir a eventos do setor contábil" (E26); "A gente vai a feira, vai a congresso" (E28).
Redes profissionais e troca de experiências entre contadores	Interações com outros profissionais ajudam a identificar e validar novas tecnologias.	E23, E24	"Conversar com outros representantes… trocando ideias" (E23); "Trocar figurinha sobre o que está funcionando para um e para outro" (E24).
Monitoramento tecnológico por meio de mídias digitais e abordagens de fornecedores	Redes sociais, e-mails e abordagens comerciais funcionam como fonte de informação sobre novas tecnologias.	E25, E27	"Recebo e-mail, me ligam, rede social" (E25); "Acompanho influencer… somos abordados pelo LinkedIn" (E27).
Monitoramento orientado por necessidades internas	A busca por tecnologia surge a partir da identificação de problemas operacionais ou demandas do mercado.	E20, E27, E30	"Identificar tarefas muito manuais e buscar ferramentas" (E20); "Ver se tem solução para os problemas internos" (E27); "Monitoramento contínuo de mudanças tecnológicas e demandas dos clientes" (E30).

Figura 60. Mecanismos de monitoramento de tendências tecnológicas nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores

5.7.1.1.2 Triagem de Concorrentes Digitais

A triagem de concorrentes digitais, nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores, ocorre de forma majoritariamente indireta e informal. As informações sobre práticas, ferramentas e soluções tecnológicas dos concorrentes aparecem em conversas com colegas, eventos do setor, entrada de colaboradores vindos de outros escritórios e observação de sinais públicos, como vagas, equipes e conteúdos divulgados. Nesse contexto, o acompanhamento dos concorrentes tende a ser menos estruturado e mais baseado em redes de contato e circulação de informações no próprio campo profissional.

Ao mesmo tempo, os dados mostram que esse monitoramento não é central para todos os gestores. Em vários casos, há uma ausência deliberada de acompanhamento dos concorrentes, com prioridade maior para demandas internas ou para referências vindas de parceiros e empresas digitais mais amplas. Isso sugere que, entre escritórios com menos de 20 colaboradores, a análise de concorrentes aparece mais como prática pontual de comparação e aprendizado do que como atividade sistemática de inteligência competitiva. A figura 61 a seguir sintetiza como os gestores realizam a triagem de concorrentes digitais.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Triagem informal baseada em redes profissionais e e trocas informais	Informações sobre tecnologias utilizadas por concorrentes surgem em interações profissionais.	E20, E22, E26	"Boca a boca... verificando o que eles estão utilizando" (E20); "grupo com colegas contadores... troca de ideias e sugestões" (E26);"troca com todo mundo" (22).
Monitoramento indireto de concorrentes em eventos	Informações sobre concorrentes emergem em eventos.	E21	"Como são eventos de empreendedores contábeis, está todo mundo lá com as suas soluções ou buscando soluções"(E21).
Triagem através de colaboradores que vêm de outros escritórios	A entrada de colaboradores de outros escritórios permite acesso a práticas, ferramentas e soluções tecnológicas utilizadas por concorrentes.	E21	"Muitas vezes entra colaborador de outro escritório e ele traz com ele uma bagagem de soluções" (E21).
Benchmarking com contabilidades digitais	Observação de empresas digitais como referência para inovação tecnológica.	E24	"concorrentes maiores são contabilidades digitais"; "tenta analisar porque conseguem preço menor"(E24).
Uso de fontes públicas e indiretas para identificar práticas digitais dos concorrentes	Triagem das equipes, vagas, posicionamento de marca e conteúdos divulgados em mídias.	E27	"olhando a equipe... no LinkedIn" (27); "na descrição da vaga... as ferramentas" (27); "vem de várias fontes" (27).
Ausência deliberada de monitoramento de concorrentes	Alguns escritórios optam por não analisar concorrentes, priorizando desenvolvimento interno ou colaboração com parceiros.	E22, E23, E25, E28, E29	"A gente não se preocupa com outros" (E22); "focar mais da forma interna" (E23); "não é uma coisa que eu faça" (E25); "Não fazemos" (E28); "Não, a gente não faz isso" (E29).

Figura 61. Mecanismos de triagem de concorrentes digitais nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores

5.7.1.1.3 Detecção de Tendências centradas no cliente

A detecção de tendências centradas no cliente, nos escritórios contábeis pequenos, combina mecanismos formais e informais de escuta. As pesquisas de satisfação aparecem como principal instrumento estruturado para captar expectativas, dores e oportunidades, enquanto a proximidade relacional e o contato contínuo com os clientes permitem identificar sugestões, ajustes e demandas emergentes no cotidiano. Além disso, essa escuta já se inicia no alinhamento preliminar das expectativas, mostrando que a compreensão das necessidades do cliente não ocorre apenas após a prestação do serviço, mas desde a definição da proposta do serviço.

Os dados também mostram que essa capacidade de detecção pode resultar na ampliação dos serviços ofertados, à medida que demandas percebidas junto aos clientes levam à incorporação de novas soluções. Ao mesmo tempo, os relatos indicam que antecipar necessidades não elimina desafios, pois os escritórios ainda lidam com resistências, diferentes ritmos de adaptação e certa rejeição ao uso intensivo de tecnologia por parte de alguns clientes. Assim, a orientação ao cliente se apresenta como elemento importante para a identificação de tendências, mas sua efetivação depende da capacidade de traduzir essas demandas em soluções viáveis e aderentes ao perfil do cliente. A figura 62 a seguir sintetiza como os gestores realizam a detecção de tendências centradas no cliente.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Pesquisas de satisfação como mecanismo formal	Pesquisas periódicas são o principal instrumento estruturado para captar expectativas, dores e oportunidades de	E21, E22, E23, E26	"pesquisas de satisfação" (E21); "pesquisa de satisfação sai a cada 3 meses" (E22); "pesquisa anual de satisfação" (E23); "roda uma vez por ano" (E26).
Escuta relacional e feedback contínuo	A proximidade com o cliente e o contato cotidiano permitem captar sugestões, expectativas e ajustes necessários.	E23, E26, E27	"estar próximo do cliente" (E23); "cliente expressa alguma expectativa de forma espontânea" (E26); "sempre em contato com os clientes" (E27).
Alinhamento inicial de expectativas	A identificação de necessidades começa já na proposta comercial, com ajuste do escopo às prioridades do cliente.	E20	"feito preliminarmente" (E20); "alguns se preocupam mais com a parte fiscal" (E20); "alinha a expectativa dele" (E20).
Detecção de demandas para ampliação de serviços	Necessidades identificadas junto aos clientes levam à criação ou incorporação de novos serviços.	E21, E22	"agregar alguma coisa nesse sentido" (E21); "começou a fazer registro de marca porque era uma demanda" (E22); "certificado digital porque era uma demanda" (E22)
Antecipação de necessidades e adaptação digital do cliente	Os escritórios buscam antecipar necessidades, mas também lidam com resistência, mudança cultural e ritmos distintos de adesão tecnológica.	E24, E25, E28, E29	"tenta antever a necessidade" (E28); "o cliente nunca pede" (E24); "a gente tem que impor" (E24); "clientes foram bem resistentes" (E25); "99% se adaptou" (E25); "certa rejeição... de utilizar muita tecnologia" (E29).

Figura 62. Mecanismos de detecção de tendências centradas no cliente nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores

5.7.1.1.4 Liderança responsável pela capacidade de exploração digital

A responsabilidade pela capacidade de exploração digital está fortemente concentrada na alta liderança dos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores. Sócios, proprietários, gestores principais e fundadores aparecem como os principais agentes que assumem a decisão final sobre a busca, avaliação e direcionamento de iniciativas tecnológicas. Isso sugere que a exploração digital se vincula menos a estruturas especializadas e mais à centralidade decisória dos líderes que conduzem o escritório, reforçando um padrão em que a transformação digital depende diretamente do engajamento da liderança principal.

Em dois casos, essa condução pode ser compartilhada com gerentes ou outras lideranças internas, que participam da análise das possibilidades e da organização das iniciativas antes de sua apresentação ao grupo. Ainda assim, mesmo quando há divisão de tarefas, a coordenação da exploração digital permanece associada à liderança formal, o que evidencia que, em organizações menores, essa capacidade tende a ser conduzida de forma mais centralizada e próxima dos responsáveis estratégicos pelo negócio. A figura 63 a seguir mostram quem assume a responsabilidade pela capacidade de exploração digital.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios, Proprietários,Gestor Principal, Fundador	A responsabilidade pela exploração digital está concentrada na alta liderança do escritório.	E21, E22, E28,E20, E24, E25, E29, E30	"O responsável final sempre acaba sendo os sócios" (E21); "Os sócios" (E22); "Sócios" (E28); "Seria eu mesmo" (E20); "Esse sou eu também" (E24).
Liderança compartilhada	Gerente ou líderes participam da análise e organização das iniciativas.	E23, E27	"É a nossa gerente… organiza e faz as pesquisas e depois apresenta para o grupo" (E23).

Figura 63. Liderança responsável pela capacidade de exploração digital nos escritórios contábeis com menos de 20 colaboradores

5.7.1.2 Planejamento de Cenários Digitais

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade analisam possíveis cenários digitais para antecipar mudanças, avaliar oportunidades e orientar decisões relacionadas à transformação digital.

5.7.1.2.1 Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais

A análise dos sinais para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece como uma prática existente, mas ainda pouco formalizada. Os relatos mostram que muitos gestores acompanham mudanças e refletem sobre seus impactos, porém sem uma estrutura robusta de planejamento estratégico digital de longo prazo. Esse achado sugere que, nos escritórios de menor porte, a antecipação das mudanças tende a ocorrer de modo mais informal e contingencial, diferentemente do que se observa em escritórios de maior porte, nos quais há maior presença de planejamento estratégico formal voltado a essa finalidade.

Entre os principais gatilhos desse movimento estão as mudanças externas e regulatórias, especialmente quando exigem adaptação rápida e reposicionamento interno. Ao mesmo tempo, a resposta estratégica não ocorre de modo automático, pois os gestores avaliam a aderência das ferramentas e estratégias à realidade do escritório e ao perfil dos clientes atendidos. Assim, o desenvolvimento de estratégias digitais não depende apenas de perceber os sinais do ambiente, mas também da capacidade de contextualizá-los e traduzi-los em soluções compatíveis com as condições concretas da organização. A figura 64 a seguir apresentam como os gestores analisam sinais de mudança para antecipar transformações e orientar estratégias digitais.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Limitação de estrutura formal de planejamento	A análise existe, mas muitas vezes sem estrutura robusta de planejamento estratégico digital de longo prazo.	E21, E25, E28, E29	"não temos ainda uma coisa estruturada" (E21); "não tem planejamento estratégico de longo prazo" (E28); "eu não sou muito de antecipar a mudança" (E25).
Mudanças externas e regulatórias como gatilhos estratégico	Mudanças como a reforma tributária funcionam como sinais que impulsionam estudo, adaptação interna e busca de soluções.	E20, E24	"reforma tributária, então, como que esses escritórios estão tratando reforma tributária, a gente vai atrás"(E24);"vai ocorrer agora uma reforma tributária, então nós antecipamos estudando, identificando o que a gente pode melhorar internamente"(E20).
Avaliação de aderência e contextualização	Nem toda ferramenta ou estratégia serve para qualquer realidade; é preciso verificar encaixe no escritório e nos clientes atendidos.	E22, E24, E26, E27, E30	"o que faz sentido e o que não faz sentido para a gente" (E26); "impacto operacional, viabilidade técnica e retorno para o cliente" (E30).";"a gente acha um sistema novo, a gente avalia e testa "(E22);"analisar a ferramenta e analisar o processo para ver como isso encaixaria"(E27).

Figura 64. Mecanismos de análise de sinais identificados para antecipar mudanças nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.1.2.2 Liderança responsável pela capacidade de planejamento de cenários digitais

A capacidade de planejamento de cenários digitais, nos escritórios contábeis de menor porte, está concentrada principalmente na liderança proprietária. Sócios, proprietários, gestores principais e fundadores aparecem como os responsáveis por conduzir as decisões mais estratégicas, o que indica que o direcionamento dos cenários digitais permanece fortemente ligado à autoridade de quem ocupa a posição central no negócio. Em estruturas menores, isso revela um processo decisório mais centralizado e diretamente associado aos responsáveis pela condução geral do escritório.

Ao mesmo tempo, os dados mostram que essa capacidade também pode assumir caráter compartilhado, com participação de coordenadores, gerentes, líderes de célula e responsáveis operacionais. Nesses casos, embora a decisão estratégica continue ligada à liderança principal, há um movimento de divisão das discussões e de envolvimento de outras lideranças internas, o que sugere uma construção mais coletiva do planejamento, ainda que sob coordenação dos dirigentes do escritório. A figura 65 a seguir apresentam quem assume a liderança no planejamento de cenários digitais.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios, Proprietários,Gestor Principal, Fundador	O planejamento de cenários digitais é conduzido principalmente pela liderança proprietária do escritório.	E20, E22, E26,E24, E25, E28	"São os 3 sócios" (E20); "Sócios" (E22); "analisado em conjunto pelos quatro sócios" (E26); "Acaba sendo sócios" (E28).
Liderança compartilhada	A decisão estratégica envolve sócios/fundadores e também coordenadores, gerentes, líderes de célula, financeiro ou responsáveis operacionais.	E21, E23, E27, E29, E30	"Os sócios e os coordenadores" (E21); "o gerente... o líder da célula... e a parte financeira" (E23); "decisões são lideradas pela CEO, com participação dos responsáveis por áreas operacionais" (E30).

Figura 65. Liderança responsável pela capacidade de planejamento de cenários digitais nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.1.3 Criação de Mentalidade Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade desenvolvem uma mentalidade digital orientada à aprendizagem, à inovação e à adaptação às mudanças tecnológicas.

5.7.1.3.1 Estabelecimento de uma Visão de Longo Prazo

O estabelecimento de uma visão digital de longo prazo, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece principalmente associado ao propósito organizacional, à comunicação interna e ao alinhamento da equipe em torno das mudanças tecnológicas. Os dados mostram que a direção estratégica é, em geral, compartilhada por meio de reuniões, cronogramas e momentos de alinhamento, além de ser fortalecida pelo envolvimento da equipe e pela valorização de uma cultura voltada à inovação. Esses aspectos também aparecem nos relatos dos escritórios de maior porte, o que sugere que comunicação da direção estratégica, engajamento dos colaboradores e estímulo a uma cultura favorável à inovação constituem elementos recorrentes na construção da visão digital, independentemente do porte.

Ao mesmo tempo, é importante considerar que a presença de planejamento estratégico formal aparece de modo pontual, sendo mencionada apenas em um caso. Assim, embora exista evidência de formalização em um escritório específico, esse elemento não caracteriza o conjunto dos relatos. Predomina, portanto, uma visão digital de longo prazo sustentada mais por propósito, comunicação e engajamento interno do que por instrumentos formais consolidados, além de ainda haver situações em que essa visão não está claramente definida ou comunicada para toda a equipe. A figura 66 a seguir apresentam como se configura o estabelecimento de uma visão digital de longo prazo.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Planejamento estratégico e propósito organizacional	A visão digital é orientada por propósito organizacional e planejamento estratégico formal.	E23	"aqui a gente acredita no conhecimento, na inovação, nas pessoas, para buscar resultados sustentáveis para nós e para os clientes." (E23); "trabalhamos com BSC para estratégia de médio e longo prazo" (E23).
Comunicação da visão digital por reuniões e cronogramas	A direção estratégica é comunicada por reuniões e cronogramas.	E20, E28, E30	"então, antes de iniciar esse processo, é comunicado para toda equipe e é passado um cronograma de como vai ser executado essa inovação."(E20); "reuniões de alinhamento e treinamentos internos" (E30);"reuniões de equipe e conversas sobre tendências tecnológicas" (E28).
Engajamento da equipe	A equipe é envolvida na avaliação e implementação das tecnologias.	E21, E24	"tem que ouvir todo mundo para que todo mundo traga ali situações." (E21); "trago os gestores e depois toda a equipe" (E24)
Cultura organizacional voltada à inovação	A organização busca colaboradores alinhados à inovação e à mudança tecnológica.	E22, E25	"se tem dificuldade com tecnologia, a gente não contrata" (E22); "preciso de uma equipe que pense como eu" (E25).
Ausência de uma visão digital clara	A visão digital ainda não está claramente definida ou comunicada.	E27	"o time não tem clareza do caminho" (E27); "isso está muito na nossa cabeça" (E27).

Figura 66. Mecanismos de estabelecimento de uma visão digital de longo prazo nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.1.3.2 Estímulo a uma mentalidade empreendedora

O estímulo a uma mentalidade empreendedora, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece sobretudo marcado por limites na consolidação de uma cultura de inovação amplamente disseminada. Embora existam relatos de abertura para sugestões, espaços de escuta e, em menor medida, mecanismos mais formais de incentivo, esses elementos não predominam de forma homogênea. Em parte dos escritórios, a inovação ainda depende mais da iniciativa dos próprios gestores do que de um ambiente estruturado para estimular continuamente a participação dos colaboradores.

Nos escritórios de maior porte, por outro lado, aparecem com mais nitidez programas e rotinas voltados à geração de ideias, além de incentivos, bonificações e da mentalidade inovadora tratada de modo mais claro como elemento da cultura organizacional. Ainda que esses aspectos também sejam mencionados em alguns relatos dos escritórios de menor porte, eles surgem de forma mais pontual. Mesmo assim, sua presença indica um movimento de aproximação com práticas observadas nas estruturas maiores, sugerindo que, ainda que de modo menos consolidado, alguns escritórios menores começam a incorporar mecanismos e valores semelhantes no estímulo à inovação. A figura 67 a seguir mostram como os escritórios contábeis de menor porte estimulam uma mentalidade empreendedora.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Abertura organizacional para sugestões e ideias inovadoras	O ambiente organizacional incentiva os colaboradores a propor sugestões e melhorias.	E20, E26, E27	"total liberdade para trazer ideias de inovação" (E20); "ambiente propício para sugerir novas formas de fazer as tarefas" (E27);"a gente faz reuniões de feedback com a equipe, onde escuta as sugestões deles, inclusive no sentido digital."(E26).
Mecanismos formais de incentivo	Utilizam instrumentos estruturados para coleta, reconhecimento ou recompensa de ideias.	E23, E24	"caixinha de melhorias" (E23); "sugestões implementadas são recompensadas financeiramente" (E23); "quando o colaborador traz uma solução... ele é remunerado por isso" (E24).
Incentivos culturais à inovação	A liderança procura estimular uma mentalidade voltada à melhoria e aprendizagem tecnológica.	E25,E28	"mostrar que vai facilitar a vida deles" (E25);"o exemplo arrasta" (E28).
Limitações no incentivo à inovação	Em alguns escritórios o incentivo ainda é incipiente, difícil de operacionalizar ou a inovação permanece centralizada na liderança.	E21, E22, E24, E29	"não temos uma cultura de inovação" (E21); "geralmente a gente que traz a solução" (E22); "eu tenho muita dificuldade nisso... geralmente parte de mim" (E24); "nós que trazemos as soluções" (E29).

Figura 67. Mecanismos de estímulo a uma mentalidade empreendedora nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.1.3.3 Promoção de uma mentalidade digital

A promoção de uma mentalidade digital, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece associada principalmente à incorporação do digital à identidade organizacional e ao reforço dessa orientação por meio de valores, comunicação interna e perfil dos colaboradores. Também surgem iniciativas como treinamentos, reuniões e eventos internos, além da demonstração de resultados concretos de produtividade, como formas de estimular a adesão às tecnologias. Esse conjunto indica que a mentalidade digital pode ser fortalecida tanto por ações de sensibilização quanto pela associação entre tecnologia, desempenho e melhoria do trabalho.

Nos escritórios de maior porte, a disseminação dessa cultura também é relatada por meio de reuniões, workshops e cafés voltados ao fortalecimento da orientação digital. Além disso, embora nos escritórios menores apareça a construção de uma cultura interna orientada ao digital, nas estruturas maiores esse movimento tende a ser sustentado de maneira mais institucionalizada, por meio de políticas, metas e canais estruturados. Ainda assim, é importante notar que, mesmo entre os escritórios de maior porte, também surgem relatos de baixa formalização da cultura digital, o que mostra que esse processo não ocorre de forma plenamente consolidada em todos os contextos. A figura 68 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte promovem mentalidade digital.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Construção de uma cultura interna orientada ao digital	A mentalidade digital é incorporada à identidade organizacional e reforçada por valores, comunicação interna e perfil dos colaboradores.	E20, E22, E30	"nos vendemos como contabilidade digital" (E20); "empresa jovem... culturalmente já gosta de tecnologia" (E22); "valorização da inovação, autonomia responsável e melhoria contínua" (E30).
Treinamento, Reuniões e Eventos	Treinamentos, reuniões internas e eventos para reforçar a mentalidade digital.	E23,E25, E26	"é mais treinamento" (E25); "treinamentos e reuniões internas" (E26);"evento trimestral para reforçar a cultura da empresa" (E23).
Demonstração de resultados	Mostrar ganhos de produtividade estimula a adoção tecnológica.	E21, E28	"mostrar o resultado daquilo que está acontecendo" (E21); "fortalecer a cultura digital para gerar produtividade" (E28).
Promoção informal ou inexistente	Em alguns escritórios não existem ações estruturadas para fortalecer a mentalidade digital.	E24, E27, E29	"não tenho nenhum evento específico" (E24); "não tem ações ou palestras" (E27); "a gente não tem" (E29).

Figura 68. Mecanismos de promoção de uma mentalidade digital nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.1.3.4 Liderança responsável pela capacidade de Criação de Mentalidade Digital

A criação de uma mentalidade digital, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece fortemente concentrada na liderança proprietária. Sócios, proprietários e gestores principais são os agentes que conduzem diretamente essa orientação, o que indica que a difusão da lógica digital depende, em grande medida, da atuação de quem ocupa a posição central de decisão no escritório. Isso sugere que a mentalidade digital é impulsionada menos por estruturas amplas e mais pelo direcionamento dado pela liderança principal.

Há, de forma mais pontual, situações em que essa condução é compartilhada com outra área ou liderança interna. Ainda assim, predomina um modelo centralizado, no qual a responsabilidade por estimular valores, práticas e direcionamentos ligados ao digital permanece associada aos dirigentes do negócio. A figura 69 a seguir mostram quem assume a liderança na criação de uma mentalidade digital.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios, Proprietários,Gestor Principal	A liderança proprietária conduz diretamente a mentalidade digital.	E20,E21, E22, E24, E25, E26, E27, E28,E29, E30	"sou eu" (E20); "sou eu também" (E24); "eu" (E25); "eu que faço" (E29);"os sócios" (E21); "os 3 sócios" (E22).
Liderança compartilhada	O processo é conduzido por mais de um gestor ou área organizacional.	E23	"eu e a financeira da empresa" (E23).

Figura 69. Liderança responsável pela capacidade de criação de mentalidade digital nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2 Apreensão Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade mobilizam recursos e transformam as oportunidades digitais identificadas em decisões e ações organizacionais.

5.7.2.1 Prototipagem Rápida

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade testam soluções digitais de forma rápida, avaliando sua viabilidade antes da implementação definitiva.

5.7.2.1.1 Testagem de Novos Serviços e Ferramentas

A testagem de novos serviços e ferramentas, nos escritórios contábeis de menor porte, revela um cenário heterogêneo, no qual coexistem práticas de experimentação e ausência de procedimentos mais estruturados. Parte dos relatos mostra que as ferramentas são inicialmente testadas pelos próprios sócios, em empresas vinculadas ou com grupos selecionados de clientes, além do uso de projetos piloto e implementações graduais para observar impactos e ajustes necessários. Também aparece, de forma mais pontual, o uso do feedback dos clientes como subsídio para aprimorar os serviços após a adoção.

Ao mesmo tempo, sobressaem situações em que a implementação ocorre diretamente, sem testes prévios ou rotinas formais de validação. Isso sugere que, nos escritórios menores, a experimentação existe, mas ainda convive com decisões mais intuitivas e processos pouco sistematizados. Em comparação, nos escritórios de maior porte a testagem tende a se mostrar mais estruturada, com maior presença de pilotos, seleção de clientes mais abertos, ajustes conforme feedbacks, testes internos e um processo de implementação gradual mais organizado, voltado à redução de riscos e à posterior escalabilidade das soluções. A figura 70 a seguir sintetiza como os escritórios contábeis de menor porte realizam a testagem de novos serviços e ferramentas.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Testagem Interna	Algumas ferramentas são testadas inicialmente pelos próprios sócios ou em empresas vinculadas ao escritório antes de serem disponibilizadas aos clientes.	E20, E22, E28	"testadas nessas empresas… e tendo validado… coloca para todos os clientes" (E20); "os sócios testam… eu uso o meu usuário de cliente" (E22); "a gente é o nosso próprio cliente" (E28).
Testagem com clientes selecionados	Ferramentas são testadas com grupos específicos de clientes antes da adoção total.	E21, E22, E24	"seleção de um grupo específico de clientes" (E21); "meia dúzia de clientes testa" (E22); "eu sempre pego alguns clientes… de vários tamanhos diferentes" (E24).
Projetos piloto e implementação gradual	Algumas soluções são implementadas por meio de pilotos para avaliar impactos.	E26, E30	"a gente faz um piloto, cria um case com o cliente" (E26); "implementações graduais e projetos-piloto avaliando usabilidade e impacto" (E30).
Feedback dos clientes para aprimorar serviços	Ferramentas digitais permitem captar retorno dos clientes para aprimorar serviços.	E29	"no final do atendimento é solicitado uma avaliação… o feedback deles é muito interessante" (E29).
Ausência de testagem estruturada	Parte dos escritórios implementa ferramentas diretamente, sem testes prévios.	E23, E25, E26, E27	"a gente não fez nenhum teste" (E23); "não testo, quando eu vou, eu vou de cabeça" (E25); "na maioria das vezes é uma decisão interna" (E26); "não fazemos" (E27).

Figura 70. Mecanismos de testagem de novos serviços e ferramentas nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.1.2 Incorporação dos feedbacks dos clientes

A incorporação dos feedbacks dos clientes, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece como um mecanismo relevante de ajuste e melhoria contínua dos serviços. Os relatos mostram que esse retorno é utilizado para identificar falhas, corrigir processos e aperfeiçoar o atendimento, ocorrendo principalmente por meio do contato direto e do relacionamento próximo com os clientes. Isso indica que a escuta do cliente ocupa lugar importante na adaptação das práticas do escritório, ainda que de modo bastante relacional e pouco apoiado em sistemas mais formais de coleta.

Ao mesmo tempo, os dados também revelam que esses feedbacks não são absorvidos de forma automática, mas passam por uma avaliação crítica sobre sua pertinência e seus possíveis efeitos sobre o conjunto dos clientes e sobre a eficiência operacional. Assim, a incorporação do retorno dos clientes não significa mera adaptação imediata às demandas individuais, mas um processo seletivo em que os gestores ponderam o que faz sentido transformar.

Nos escritórios de maior porte, essa incorporação também aparece de forma estratégica, tanto para identificar lacunas de serviços e evitar a perda de clientes para a concorrência quanto para orientar redirecionamentos e expansões. Nesses contextos, o feedback também subsidia decisões sobre investimentos em tecnologia e uso de TI, sendo captado e tratado por mecanismos mais estruturados, como áreas de sucesso do cliente e pesquisas de satisfação. A figura 71 a seguir mostra como os escritórios contábeis de menor porte incorporam os feedbacks dos clientes.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Feedback como mecanismo de melhoria continua	Feedback dos clientes é utilizado para identificar falhas e aprimorar processos e atendimento.	E20, E30, E21	"o cliente sempre é o chefe" (E20); "feedbacks coletados durante o atendimento e incorporados em ajustes continuos" (E30);"já fizemos ajustes em função de retorno de clientes" (E21).
Feedback por relacionamento direto	Feedback ocorre principalmente por meio de contato direto e relacionamento próximo com os clientes.	E24, E25, E26	"liga para o cliente" (E24); "clientes antigos me ligam e falam" (E25); "o feedback vem de forma espontânea" (E26).
Avaliação critica e seletiva dos feedbacks dos clientes	Feedbacks são analisados criticamente para evitar mudanças que beneficiem apenas um cliente e priorizar eficiência mesmo diante de criticas iniciais.	E22, E27	"avaliamos criticamente" (E27); "tem que saber avaliar o que faz sentido" (E27); "poderia prejudicar os outros clientes" (E27);"independente do que o cliente falar" (E22).

Figura 71. Mecanismos de incorporação dos feedbacks dos clientes nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.1.3 Liderança responsável pela capacidade de Prototipagem Rápida

A capacidade de prototipagem rápida, nos escritórios contábeis de menor porte, está concentrada principalmente nos sócios e na liderança estratégica. São eles que aparecem conduzindo diretamente os testes, avaliações e decisões iniciais sobre novas soluções, o que reforça a centralidade da liderança formal na experimentação tecnológica. Em estruturas menores, isso indica que a rapidez para testar e ajustar inovações depende fortemente da atuação de quem ocupa a posição decisória principal no escritório.

Ao mesmo tempo, também surgem situações em que essa condução é compartilhada com líderes operacionais ou colaboradores envolvidos na implementação dos testes. Ainda assim, predomina uma lógica em que a liderança estratégica coordena o processo, mesmo quando conta com apoio de outras pessoas na execução. Isso mostra que, nos escritórios menores, a prototipagem rápida tende a combinar centralização decisória com participação operacional mais pontual. A figura 72 a seguir mostra quem assume a liderança na capacidade de prototipagem rápida.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios / liderança estratégica	A prototipagem rápida é conduzida diretamente pelos sócios ou pela liderança estratégica.	E20, E22, E24, E25,E29, E30	"Sim, somos os sócios." (E20); "Os sócios." (E22); "Esses processos são conduzidos pela liderança estratégica." (E30);"Eu." (E24); "Eu." (E25).
Liderança compartilhada	A liderança estratégica atua junto com líderes operacionais ou colaboradores na implementação dos testes.	E21, E28, E26, E27	"acontece dentro da área no dia a dia dos colaboradores." (E21); "o sócio responsável junto com algum líder da equipe." (E28).

Figura 72. Liderança responsável pela capacidade de prototipagem rápida nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.2 Balanceamento de Portfólios Digitais

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade equilibram diferentes iniciativas digitais, considerando prioridades, recursos disponíveis, riscos e benefícios esperados.

5.7.2.2.1 Equilíbrio entre opções internas e externas

O equilíbrio entre opções internas e externas, nos escritórios contábeis de menor porte, é marcado pela predominância de soluções externas, com uso recorrente de softwares de terceiros, parceiros e sistemas já disponíveis no mercado, em vez do desenvolvimento de tecnologias próprias. Ao mesmo tempo, os relatos mostram que os projetos digitais não se restringem a uma lógica exclusivamente interna ou externa, mas procuram articular ganhos de eficiência operacional com melhorias na experiência e na comunicação com o cliente. Em parte dos casos, esse movimento começa pela organização dos processos internos e, depois, se projeta para a entrega ao cliente, indicando uma transformação digital que parte da base operacional para alcançar dimensões mais visíveis do serviço prestado.

Também se observa que a busca por inovação ocorre em ritmos distintos entre os escritórios, variando entre movimentos mais contínuos e ciclos mais espaçados de análise e adoção de soluções. Além disso, as decisões sobre investir em iniciativas internas ou externas passam por critérios como aderência, custo, capacidade de implementação e prioridade estratégica, o que mostra uma gestão cautelosa dos recursos disponíveis.

Nos escritórios de maior porte, esse equilíbrio também aparece, com projetos internos voltados à eficiência, escala e controle, e projetos externos mais direcionados à experiência do cliente. Nesses contextos, também se observa preferência pela compra de soluções já disponíveis, enquanto o desenvolvimento interno tende a ocorrer quando há possibilidade de diferencial competitivo ou replicação. Soma-se a isso o fato de que muitos projetos digitais são motivados por gargalos operacionais e erros recorrentes, aspecto que reforça o caráter pragmático dessas escolhas. A figura 73 a seguir mostra como os escritórios contábeis de menor porte equilibram opções internas e externas.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Predominância de soluções externas	Os escritórios tendem a utilizar softwares de terceiros, parceiros e sistemas já existentes, em vez de desenvolver tecnologia própria.	E20, E21, E27, E28	"Hoje nós não desenvolvemos nada aqui, então todos os softwares que são utilizados são de terceiros contratados" (E20); "Internamente, nós não temos uma área de desenvolvimento." (E21); "Fora hoje, sinceramente, a gente não desenvolve nada assim" (E27).
Articulação entre interno e externo	Os projetos digitais buscam simultaneamente ganhos de eficiência interna e melhoria da experiência/comunicação com o cliente.	E21, E23, E24, E26, E29, E30	"a organização que eu tive interna aqui refletiu para os clientes"(E24); "a gente faz isso nos dois sentidos, tanto interno quanto externo" (E26); "para dentro e para fora"(E29); "automação de processos internos... melhoria da comunicação e da experiência do cliente"(E30).
Prioridade inicial em processos internos	Em parte dos escritórios, a transformação digital começa pela estruturação interna e depois se projeta ao cliente.	E24, E25, E27, E28	"projeto de automação de processos internos" (E27); "Internamente, a gente está implementando uma metodologia de trabalho" (E28);"foi a maior mudança que eu tive no escritório" sobre sistema de gestão (E24).
Frequência de busca por inovação	Há escritórios com busca contínua por novas soluções e outros com ciclos mais espaçados e planejados.	E20, E21, E23, E24, E25, E26, E27, E29, E30	"é mensal" (E20); "quase que anual" (E21); "no mínimo um sistema a gente está analisando" (E23); "sempre tem um sisteminha novo ali aparecendo" (E24); "A todo momento" (E25).
Limites de aderência, custo e prioridade	A decisão entre projetos internos e externos passa por filtros de aderência, orçamento, capacidade de implementação e prioridade estratégica.	E25, E27, E28, E29	"não gosto de botar 2 coisas ao mesmo tempo" (E25); "a tecnologia... é uma consumidora voraz de caixa" (E28); "na maioria das vezes não tem aderência e a gente não dá sequência no projeto" (E29).

Figura 73. Mecanismos de equilíbrio entre opções internas e externas nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.2.2 Escalabilidade de entregas inovadoras

A escalabilidade de entregas inovadoras, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece principalmente associada ao uso de tecnologias digitais e automação como meios de ampliar produtividade e capacidade operacional. Os relatos indicam que escalar significa conseguir atender mais clientes, otimizar o tempo e absorver maior volume de trabalho sem necessidade proporcional de ampliar equipe ou estrutura.

Nesse sentido, a escalabilidade é compreendida como um caminho para o crescimento sustentado por ganhos de eficiência, especialmente em atividades mais padronizáveis. Ao mesmo tempo, os dados mostram que essa prioridade não é compartilhada de maneira uniforme entre os escritórios. Em parte dos casos, a escalabilidade não ocupa posição central ou é entendida de formas distintas, especialmente quando o serviço prestado mantém caráter mais personalizado e menos passível de padronização em larga escala.

Nos escritórios de maior porte, a escala tende a aparecer como principal critério para decidir quais inovações priorizar e implementar, com a automação de processos sendo tratada como condição para viabilizar esse crescimento. Além disso, surge também o desenvolvimento interno de inovações com o objetivo de, futuramente, comercializá-las para outros escritórios, o que amplia o sentido da escalabilidade para além da operação interna e a conecta a novas possibilidades de negócio. A figura 74 a seguir mostra como os escritórios contábeis de menor porte compreendem a escalabilidade de entregas inovadoras.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Escalabilidade viabilizada por tecnologias digitais e automação	Tecnologias digitais e automação permitem ampliar produtividade e capacidade operacional.	E21,E22, E29, E27	"ferramentas que nos ajudem a escalar" (E21);"a gente sempre tenta otimizar esse tempo, usando tecnologia [...] para automatizar mais ainda do que a gente já tem os envios hoje." (E29).
Escalabilidade como estratégia de crescimento sem ampliação da estrutura	Escalabilidade permite aumentar número de clientes sem expandir equipe ou custos.	E20, E23, E24	"absorver um número bastante grande de clientes sem mudar a estrutura" (E20); "aumentar 100 clientes sem aumentar a equipe" (E24);"então a gente está pensando em escalar isso para atingir mais empresas."(E23).
Diferentes níveis de prioridade atribuídos à escalabilidade	Nem todos os escritórios priorizam escalabilidade ou a interpretam da mesma forma.	E25, E26, E28	"conforme for vai dando" (E25); "eu acho que não" (E26); "trabalhos mais tailor-made do que escala em massa" (E28).

Figura 74. Mecanismos de escalabilidade de entregas inovadoras nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.2.3 Definição de implementação de mudanças e da velocidade de execução adequada de iniciativas digital

A definição da implementação de mudanças e da velocidade de execução de iniciativas digitais, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece guiada principalmente pela urgência das demandas e pelas necessidades operacionais mais imediatas. As prioridades tendem a ser estabelecidas a partir de problemas concretos do cotidiano, sobretudo quando envolvem gargalos, sobrecarga e oportunidades de ganho de eficiência. Também surgem critérios ligados ao impacto no cliente e à geração de valor para o escritório, além de situações em que a decisão é discutida com a equipe em reuniões de gestão, o que indica que, mesmo em estruturas menores, a priorização pode combinar centralidade decisória com alguma participação coletiva.

Outro aspecto relevante é que a velocidade de execução não segue um padrão único, mas varia conforme a complexidade da solução a ser implementada. Isso mostra que, nesses escritórios, a condução das mudanças digitais tende a ser pragmática e ajustada às condições concretas de cada iniciativa. Nos escritórios de maior porte, além da urgência, as iniciativas são priorizadas com base no impacto direto na entrega e na satisfação do cliente. Também são considerados a redução de custos operacionais, especialmente de mão de obra, os ganhos de tempo e a escalabilidade. Nesses contextos, prazos, comitês, orçamento anual e reuniões de diretoria também funcionam como mecanismos para balizar e aprovar as mudanças, indicando um processo mais estruturado de definição e acompanhamento da execução. A figura 75 a seguir mostra como os escritórios contábeis de menor porte definem a implementação de mudanças e a velocidade adequada de execução de iniciativas digitais.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Prioridade definida pela urgência e necessidade operacional	Prioridades são definidas pela urgência das demandas ou problemas enfrentados pelo escritório.	E20, E25, E29,E30	"prioridade pela urgência da demanda" (20); "priorizar pela necessidade" (25); "questão da urgência e necessidade" (29);"prioridades baseadas em impacto, urgência e escalabilidade" (30).
Prioridade pela Eficiência Operacional e Redução de tempo	Mudanças são priorizadas quando reduzem tempo de execução e sobrecarga operacional.	E21, E23, E26	"A gente está demorando 100 horas nesse processo e com uma mudança de tecnologia pode transformar isso em 10 horas."(E23);"A prioridade é sempre a otimização dos processos internos."(E26).
Impacto no cliente e geração de valor para o escritório	A implementação considera benefícios para clientes e rentabilidade do escritório.	E24	"Primeiro, se isso vai melhorar o meu atendimento ao cliente.";"Primeiro, se isso vai melhorar o meu atendimento ao cliente."(E24).
Decisão participativa	Prioridades são discutidas com equipe ou definidas em reuniões de gestão.	E21, E27, E29	"Geralmente a gente busca um consenso com a equipe."(E21);"As prioridades são definidas geralmente na reunião dos sócios."(E27);"A equipe que define se vai ter continuidade ou não no projeto."(E29).
Velocidade conforme complexidade	O tempo de implementação varia conforme a complexidade da solução.	E22, E28	"coisas simples em dois meses" (E22); "cada projeto tem seu tempo" (E28);"Algumas coisas podem levar seis meses ou até um ano."(E22).

Figura 75. Mecanismos de implementação de mudanças e a velocidade adequada de execução de iniciativas digitais nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.2.4 Liderança responsável pela capacidade de Balanceamento de Portfólios Digitais

A capacidade de balanceamento de portfólios digitais, nos escritórios contábeis de menor porte, está concentrada principalmente na liderança proprietária. Sócios e lideranças centrais aparecem como os responsáveis por conduzir a gestão das iniciativas digitais, definir direcionamentos e acompanhar sua execução, o que reforça a centralidade da liderança formal na coordenação das prioridades tecnológicas. Em estruturas menores, isso indica que o equilíbrio entre diferentes projetos e frentes digitais depende fortemente da atuação de quem responde estrategicamente pelo negócio.

De forma mais pontual, a gestão também pode ser executada por gerentes ou líderes de projeto, desde que sob supervisão da liderança principal. Assim, embora exista alguma divisão de responsabilidades na condução das iniciativas, predomina um arranjo em que o balanceamento do portfólio digital permanece subordinado à liderança proprietária, revelando um processo mais centralizado de coordenação e acompanhamento. A figura 76 seguir apresenta quem assume a liderança no balanceamento de portfólios digitais.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios / liderança	A liderança proprietária conduz a gestão das iniciativas digitais.	E20, E21,E24, E25,E26, E27,E29, E30	"Cada líder de projeto acaba reportando para a sociedade." (E28);"eu" (E24); "eu gerencio" (E25).
Liderança compartilhada	A gestão é executada por gerentes ou líderes de projeto com supervisão da liderança.	E23, E28	"nossa gerente do escritório" (E23); "líder do projeto reporta à sociedade" (E28);"Cada líder de projeto acaba reportando para a sociedade." (E28).

Figura 76. Liderança responsável pela capacidade de balanceamento de portfólios digitais nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.3 Agilidade Estratégica

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade ajustam rapidamente suas estratégias diante das mudanças tecnológicas e das novas demandas do ambiente digital.

5.7.2.3.1 Realocação rápida de recursos e aceitação de redirecionamento e mudanças

A realocação rápida de recursos e a aceitação de redirecionamentos, nos escritórios contábeis de menor porte, aparecem apoiadas principalmente em acompanhamento contínuo, análise de indicadores e revisão frequente das prioridades. Em uma pequena parte dos casos, há também algum nível de planejamento financeiro prévio, com reservas ou previsão recorrente de recursos para tecnologia, o que favorece adaptações mais ágeis. Ao mesmo tempo, ganha destaque uma lógica de flexibilidade, na qual os recursos são redirecionados conforme surgem novas oportunidades, necessidades do escritório ou soluções consideradas mais adequadas ao contexto.

Também se observa que essa realocação pode ocorrer pela substituição de estruturas anteriores, contratações ou práticas mais custosas por tecnologias vistas como mais eficientes e economicamente vantajosas. Nos escritórios de maior porte, de forma relativamente semelhante, também aparecem verbas mensais ou budgets anuais específicos para tecnologia, como forma de evitar imprevistos financeiros. Além disso, surgem movimentos de realocação de investimentos antes destinados à folha para tecnologia, bem como redirecionamentos motivados pela necessidade e pela urgência. Esse paralelo mostra que, em diferentes portes, a realocação de recursos responde a uma lógica de adaptação prática às prioridades do negócio, embora, nos escritórios maiores, esse processo costume ocorrer com maior formalização orçamentária. A figura 77 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte realizam a realocação rápida de recursos e lidam com redirecionamentos e mudanças.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Realocação orientada por planejamento e monitoramento estratégico	A realocação de recursos é sustentada por reuniões, análise de indicadores e revisão contínua das prioridades.	E20, E23, E30	"cultura de sempre fazer reuniões entre os sócios" (E20);"analisa todo mês através de indicadores" (E23); "a gente realoca o recurso daquela estratégia para uma nova" (E23).
Planejamento financeiro prévio	Reservas e orçamento recorrente para tecnologia facilitam a adaptação rápida.	E24, E28	"tenho uma reserva [...] para a parte de tecnologia" (E24); "já tenho algo planejado" (E24); "determinado nível de recurso mensal para investimento em tecnologia" (E28).
Flexibilidade orientada por oportunidades e necessidades	Os recursos são redirecionados quando surgem soluções relevantes ou necessidades novas para o escritório.	E21, E25, E26, E27, E29	"não temos um orçamento definido" (E21); "as soluções aparecem, elas são avaliadas" (E21); "faz as mudanças que forem necessárias" (E26); "vai realocar recursos se for algo interessante para o escritório" (E29).
Substituição de contratação ou estruturas anteriores por tecnologia	A realocação ocorre ao substituir contratação ou estruturas anteriores por tecnologias mais baratas e eficientes.	E22, E24	"uma tecnologia substitui a outra e geralmente é mais barato" (E22); "o sistema [...] ficou por 300 reais" (E22); "contratar uma tecnologia é mais barato do que contratar um funcionário" (E24)

Figura 77. Mecanismos de realocação rápida de recursos e aceitação de redirecionamento e mudanças nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.3.2 Flexibilidade e agilidade no tempo de respostas a mudanças

A flexibilidade e a agilidade no tempo de resposta às mudanças, nos escritórios contábeis de menor porte, aparecem como capacidades fortemente condicionadas ao tipo e à complexidade da mudança envolvida. Os relatos indicam que a resposta não ocorre de forma padronizada, mas varia conforme a situação, o esforço de adaptação exigido e a necessidade de treinamento ou reorganização interna. Ao mesmo tempo, essa flexibilidade também é mediada pelo diálogo entre liderança e equipe, já que, em alguns casos, a implementação das mudanças depende de conversas internas e de aprovação coletiva. Ainda assim, sobressai a compreensão da flexibilidade como uma postura contínua de adaptação ao ambiente digital e às transformações do mercado, assim como nos escritórios de maior porte, nos quais essa flexibilidade aparece incorporada ao próprio DNA organizacional.

Outro ponto é que a agilidade não se restringe à velocidade de execução, mas envolve também a tentativa de antecipar cenários e agir antes que a mudança se imponha de forma mais crítica. Nesse contexto, os escritórios menores parecem se beneficiar de estruturas menos complexas, o que favorece decisões mais rápidas e menor dificuldade de coordenação. Diferentemente, nos escritórios de maior porte, a rapidez tende a ser sustentada por reuniões, etapas de análise de impacto e mecanismos mais estruturados de avaliação. Ainda assim, mesmo nesses contextos, a agilidade em alguns casos continua aparecendo como uma capacidade não mensurada de forma objetiva, o que indica que sua presença nem sempre está acompanhada de critérios formais de monitoramento. A figura 78 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte lidam com flexibilidade e agilidade diante das mudanças.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Flexibilidade e resposta condicionadas ao tipo e à complexidade da mudança	Flexibilidade e resposta condicionadas ao tipo e à complexidade da mudança.	E25, E26, E22	"varia muito. É o tipo da mudança" (E25); "6 meses em treinamento" (E25); "3 meses já está rodando" (E25); "Vai depender da situação" (E26).
Flexibilidade mediada por diálogo e aprovação coletiva	A resposta às mudanças depende de conversa interna e, em alguns casos, da aprovação da equipe.	E27, E29	"a gente conversa muito" (E27); "se precisar flexibilizar algo, a gente flexibiliza" (E27); "não faz nada sem equipe aprovar" (E29); "automaticamente já é abortado" (E29).
Flexibilidade como postura à mudança	A flexibilidade é entendida como postura permanente de adaptação ao ambiente digital e ao mercado.	E20, E26, E30	"sempre aberto a mudanças" (E26); "capacidade de adaptação às mudanças do ambiente digital e do mercado" (E30);" [...] essas mudanças são necessárias e não somos presos a processos e nem engessados." (E20).
Agilidade como antecipação	A agilidade envolve tentar prever mudanças e mobilizar conhecimento para responder antes de ficar para trás.	E23	"tenta antever algumas situações" (E23); "ser o mais rápido possível" (E23); "estudando dia e noite" (E23).
Estruturas menores e decisões rápidas	Escritórios menores tendem a implementar mudanças com maior rapidez por terem menor complexidade de coordenação.	E22	"como a gente é um escritório menor [...] é mais fácil de manobrar esses 12 funcionários do que um cara que tem 200." (E22).

Figura 78. Mecanismos de flexibilidade e agilidade no tempo de respostas a mudanças nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.2.3.3 Liderança responsável pela capacidade de Agilidade Estratégica

A capacidade de agilidade estratégica, nos escritórios contábeis de menor porte, está concentrada principalmente nos sócios e na liderança estratégica, que assumem a condução das decisões diante de mudanças e da necessidade de respostas rápidas. Isso indica que a agilidade estratégica depende, em grande medida, da capacidade da liderança principal de interpretar o ambiente, definir prioridades e redirecionar ações de forma ágil, mantendo o controle sobre os rumos do escritório.

De forma mais pontual, essa condução também pode ser compartilhada com líderes de células, gerentes ou responsáveis por áreas específicas. Ainda assim, predomina um arranjo em que a liderança principal permanece no centro da decisão estratégica, mesmo quando há cooperação com outras lideranças internas. A figura 79 a seguir mostram quem assume a liderança na capacidade de agilidade estratégica.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios / liderança	A agilidade estratégica é conduzida principalmente pelos sócios ou pela liderança estratégica.	E20, E21, E22, E25, E26, E27, E29, E30	"São os sócios." (E20); "Os sócios." (E21); "Os sócios." (E26); "somos nós 4 e os 4 sócios, esse time estratégico" (E27);"Quem toma a decisão sou eu" (E25).
Liderança compartilhada	A decisão estratégica é distribuída entre sócios, líderes de células, gerentes ou responsáveis por áreas.	E23, E28	"por mim e pelos 3 líderes que a gente tem das células" (E23); "É uma decisão conjunta, cooperação" (E28).

Figura 79. Liderança responsável pela capacidade de agilidade estratégica nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3 Transformação Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade reconfiguram recursos, processos, estruturas e práticas organizacionais para promover a transformação digital.

5.7.3.1 Navegação em Ecossistemas de Inovação

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade interagem com parceiros, fornecedores e outros agentes para acessar conhecimentos, tecnologias e oportunidades de inovação.

5.7.3.1.1 Entrada em Ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos

A entrada em ecossistemas digitais e a interação com múltiplos parceiros externos, nos escritórios contábeis de menor porte, ocorrem principalmente por meio da participação em eventos, feiras, mentorias, redes profissionais e grupos de empresários e contadores. Esses espaços funcionam como portas de entrada para tendências, soluções tecnológicas e possibilidades de inovação, ao mesmo tempo em que favorecem trocas contínuas de experiências e a circulação de referências práticas sobre ferramentas e formas de atuação.

Nesse movimento, a inserção no ecossistema digital também pode ser fortalecida pela aproximação com lideranças reconhecidas no campo contábil, como o Contador Revoltado, citado como uma referência relevante de conexão, aprendizado e atualização. Além disso, o evento criado por essa liderança foi mencionado em diferentes momentos como espaço de referência para o monitoramento de tendências tecnológicas por gestores, especialmente daqueles vinculados a escritórios de maior porte.

A interação com pares aparece, ainda, como elemento central para reduzir incertezas e legitimar escolhas tecnológicas, já que a validação social por outros contadores e empresários fortalece a confiança na adoção de novas práticas. Nos escritórios de maior porte, essa dinâmica também se destaca, com eventos, feiras e congressos aparecendo como principal porta de entrada no ecossistema, somados à participação em grupos, redes e comunidades de contadores.

Também surgem parcerias com fornecedores e startups para teste e antecipação de soluções e, em um caso, a conexão com universidade e parque tecnológico, o que sugere a necessidade de ampliar e qualificar essas articulações externas como condição para acessar

conhecimentos, experimentar soluções e fortalecer a capacidade de inovação dos escritórios. A figura 80 a seguir demonstra como os escritórios contábeis de menor porte se inserem em ecossistemas digitais e interagem com múltiplos parceiros externos.

Categoria Analitica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Participação em eventos, feiras e mentorias como mecanismo de inserção em ecossistemas digitais	Eventos, feiras e mentorias funcionam como portas de entrada para o ecossistema digital, permitindo contato com tendências, soluções tecnológicas e possibilidades de inovação.	E20, E21, E22, E23, E24, E26, E27, E29	"(...) contador revoltado? Então eu participo da mentoria dele e agora eu sou palestrante do evento dele e tudo mais."(E24);"participar de um evento deles(conta azul)... traz alguma referência" (E27);A gente participa da maioria [das feiras], pelo menos das principais do Brasil" (E22).
Participação em redes e grupos de empresários e contadores	Redes e grupos de empresários e contadores sustentam trocas contínuas, validação de ferramentas, compartilhamento de experiências e circulação de referências para adoção de práticas e tecnologias.	E20, E21, E24, E26, E28, E29, E30	"conversando sobre a rotina da área contábil... um outro empresário diz... o que daria para fazer, para mudar, para melhorar" (E20);"a gente tem um grupo que valida isso, que é de outros contadores" (E24); "pela experiência de outros contadores" (E26).
Fornecedores como mediadores de inovação	Fornecedores, plataformas e parceiros estratégicos atuam como agentes de difusão de soluções e atualização tecnológica.	E20, E21, E23, E24, E25, E30	"o próprio prestador de serviços... ofertar seus serviços" (E21);"eles me fazem uma apresentação do produto" (E25);"O escritório se conecta a fornecedores de tecnologia, plataformas digitais e parceiros estratégicos"(E30).
Troca entre pares e validação social das escolhas tecnológicas	A experiência de outros contadores e empresários reduz incertezas e legitima a adoção de ferramentas e práticas.	E20, E21, E24, E26, E27, E28, E29	"se descobre coisas que a gente não tinha imaginado" (E21); "grupo que valida isso" (E24); "o pessoal já usa, gosta, funciona, e aí decide implantar aqui também" (E26); "traz alguma referência do que um outro concorrente está fazendo" (E27).

Figura 80. Mecanismos de entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.1.2 Liderança Responsável pela Capacidade de Navegação em ecossistemas de Inovação

A capacidade de navegação em ecossistemas de inovação, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece fortemente concentrada nos sócios. Os relatos indicam que são eles que, com maior frequência, estabelecem conexões, participam de redes, acessam eventos e articulam relações externas relevantes para a identificação de oportunidades, tendências e soluções. Isso sugere que a inserção e a circulação nesses ecossistemas dependem, em grande medida, da iniciativa e do capital relacional da alta liderança.

Esse padrão revela uma navegação em ecossistemas de inovação ainda bastante centralizada, na qual o acesso a parceiros, referências e espaços de troca permanece vinculado aos dirigentes do escritório. Em estruturas menores, isso pode favorecer agilidade e direcionamento mais claro, mas também indica que essa capacidade ainda está pouco distribuída entre outros níveis da organização. A figura 81 a seguir mostra quem assume a liderança na capacidade de navegação em ecossistemas de inovação.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios	A liderança mais recorrente nas respostas é a dos sócios, indicando centralização da navegação em ecossistemas na alta liderança.	E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30	"Basicamente é a minha pessoa, eu que faço essas conexões" (E23); "Eu também" (E24);"Hoje, basicamente, fica nos sócios" (E21); "Todos sócios" (E22); "Os quatro sócios" (E26); "São sócios" (E28).

Figura 81. Liderança responsável pela capacidade de navegação em ecossistemas de inovação nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.2 Redesenho de Estruturas Internas

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade reorganizam suas estruturas, seus processos e suas formas de trabalho para atender às demandas da transformação digital.

5.7.3.2.1 Contratação de líderes digitais, digitalização de modelos de negócio e a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e colaborativas

A combinação entre contratação de perfis tecnológicos, digitalização do modelo de negócio e flexibilização das estruturas organizacionais, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece mais fortemente associada à busca por pessoas com afinidade tecnológica do que propriamente à contratação de uma liderança digital formal. Predomina a incorporação de colaboradores com maior aderência ao modelo digital do escritório, enquanto a digitalização se manifesta de forma recorrente na transformação do atendimento, da gestão documental, da integração de dados, do uso de nuvem e da relação com os clientes.

Esse ponto da digitalização também aparece nos escritórios de maior porte, embora com uma ênfase mais clara no redesenho dessa relação como forma de ampliar a aproximação com o cliente. De modo semelhante entre os dois grupos, reconhece-se a necessidade de líderes com mentalidade e competências digitais, mas, nos escritórios de maior porte, sua contratação e desenvolvimento ainda aparecem como desafio para muitos casos.

Ao mesmo tempo, a flexibilização das estruturas aparece de modo mais limitado e condicionado. Embora surjam relatos sobre trabalho híbrido e home office, esses formatos não se apresentam como consenso, pois são subordinados a limites culturais, produtivos e organizacionais. Essa questão também aparece de forma semelhante nos escritórios de maior porte, indicando que a flexibilização do regime de trabalho é reconhecida como possibilidade, mas continua condicionada às características e às exigências de cada organização. Assim, a criação de estruturas mais flexíveis e colaborativas convive com avanços na digitalização do negócio, mas também com restrições na reorganização mais ampla das formas de trabalho. A

figura 82 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte articulam a busca por perfis tecnológicos, a digitalização do modelo de negócio e a flexibilização das estruturas organizacionais.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Busca por perfis tecnológicos	A contratação de um líder digital formal não aparece, o que emerge com mais força é a busca por pessoas com afinidade tecnológica e aderência ao modelo digital do escritório.	E20, E21, E23, E27, E28	"trazendo pessoas que são do meio digital" (E23); "Contratação de líder digital a gente não teve especificamente" (E27); "as contratações das pessoas, não necessariamente líderes, elas já têm que estar com esse skill tecnológico" (E28).
Digitalização do modelo de negócio	A digitalização aparece como transformação do atendimento, da gestão documental, da integração de dados, do uso de nuvem e da relação com os clientes.	E20, E21, E23, E24, E25, E26, E27, E29, E30	"digitalizar o máximo possível para poder cada vez estar mais próximo dos clientes" (E23); "A gente tem o portal do cliente, onde a troca de documentação acontece praticamente toda de forma digital, online, via portal" "ideia é eliminar o papel aos poucos" (E26);uso intensivo de sistemas integrados" (E30).
Flexibilização dos regimes de trabalho	A flexibilidade aparece associada à adoção de formatos como trabalho híbrido e home office.	E20, E27	"Temos profissionais que trabalham de maneira híbrida, outros que trabalham 100% de home Office."(E20);"Algumas pessoas já trabalhavam de casa eventualmente, mesmo antes da pandemia,(...)." "Hoje a gente tem um regime híbrido que ele é estruturado, ele tem os parâmetros dele."(E27).
Flexibilidade do Regime de Trabalho Condicionada	Os entrevistados reconhecem a importância da flexibilidade, mas a subordinam a limites culturais, produtivos e organizacionais.	E28, E29	"O home Office para nós não é uma vertente que a gente quer em função da cultura organizacional.""A gente tem alguns sistemas que controlam produtividade, a gente acaba vendo que o home Office diminui produtividade."(E28);"Assim a gente preza muito o presencial ainda."(E29).

Figura 82. Mecanismos de contratação de líderes digitais, digitalização e a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.2.2 Liderança Responsável pela Capacidade de Redesenho de Estruturas Internas

A capacidade de redesenho de estruturas internas, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece fortemente concentrada nos sócios e proprietários. São eles os principais responsáveis por conduzir mudanças estruturais, reorganizar processos e redefinir arranjos internos, o que reforça a centralidade da liderança proprietária nas transformações organizacionais. Em estruturas menores, esse padrão sugere que o redesenho interno depende diretamente da iniciativa e da decisão de quem está à frente do negócio.

De forma mais pontual, também aparece a condução compartilhada desse processo por um grupo de lideranças internas. Ainda assim, predomina um arranjo em que as mudanças estruturais permanecem sob responsabilidade da liderança principal, mesmo quando outras lideranças participam da implementação ou da discussão. A figura 83 a seguir apresenta quem assume a liderança na capacidade de redesenho de estruturas internas.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios, Proprietários	O padrão mais recorrente é a atribuição do redesenho de estruturas internas aos sócios.	E20, E21, E22, E24, E25, E26, E27, E28, E29, E30	"Eu também, escritório pequeno é tudo dono." (E24); "Geralmente, quem conduz sou eu" (E25); "Quem conduziu mais essas mudanças estruturais fui eu" (E27).
Liderança compartilhada	Em um caso, o redesenho aparece como responsabilidade coletiva de um grupo de lideranças internas.	E23	"Eu diria que é o time da liderança, os 3 líderes, com a gerente, a financeira e eu." (E23).

Figura 83. Liderança responsável pelo redesenho de estruturas internas nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.3 Aprimoramento da Maturidade Digital

Esta seção apresenta como os escritórios de contabilidade aprimoram continuamente suas capacidades, seus recursos e suas práticas para ampliar o nível de maturidade digital da organização.

5.7.3.3.1 Identificação da maturidade digital

A identificação da maturidade digital, nos escritórios contábeis de menor porte, ocorre predominantemente de forma empírica e pouco estruturada. Os relatos mostram que, na maior parte dos casos, não há ferramentas formais, índices ou processos consolidados para avaliar esse aspecto. Em vez disso, a maturidade digital é percebida no cotidiano, por meio da observação do comportamento dos colaboradores, da familiaridade demonstrada com sistemas e da capacidade de adaptação às rotinas tecnológicas do escritório. A entrevista de seleção também aparece como momento importante para captar esses sinais, assim como a experiência prévia, o domínio de ferramentas e a formação relacionada ao uso de tecnologias.

De modo complementar, dois escritórios recorrem ao monitoramento da produtividade e do uso de ferramentas para perceber níveis de adaptação e domínio digital, embora isso ainda não configure um sistema formal de mensuração. Nos escritórios de maior porte, a maturidade digital também não é mensurada formalmente na maioria dos casos, e a avaliação igualmente aparece de forma informal, baseada em sensibilidade, observação e conversas.

Ainda assim, nesses contextos surgem relatos sobre o uso de diagnósticos, avaliações práticas, provas técnicas e acompanhamento por meio de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), além de tentativas de avaliar a maturidade digital já no momento da contratação, com validação posterior no período de experiência. Assim, embora em ambos os grupos predomine uma leitura pouco formalizada, os escritórios de maior porte apresentam sinais mais

evidentes de mecanismos complementares de acompanhamento e validação. A figura 84 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte identificam a maturidade digital.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ausência de mensuração formal	Predomina a inexistência de ferramentas estruturadas, índices ou processos formais para identificar a maturidade digital.	E20, E21, E23,E25, E27, E29, E30	"Não temos nenhuma mensuração" (E20); "De forma estruturada, não" (E21); "Escrita assim, com base em índices, alguma coisa, não" (E23); "não tem um processo de avaliação de nível de maturidade digital" (E27); "Não, a gente não tem" (E29).
Identificação empírica e perceptiva	A maturidade digital é reconhecida no cotidiano, por observação, percepção e acompanhamento do comportamento dos colaboradores.	E20, E23, E27	"mensuração empírica de observação" e ver "o que cada um consegue manipular" (E20); "A gente sabe pelo dia a dia, quem está mais à frente, quem é mais adepto, quem é mais flexível" (E23); "a gente vê no dia a dia" (E27).
Entrevista como espaço de identificação	A entrevista aparece como momento central para captar sinais de familiaridade e adaptação digital.	E26, E27	"Qualquer sistema com o qual a pessoa já tenha trabalhado ou tido contato, faz diferença na hora da entrevista".(E26);"É muito mais na entrevista que a gente avalia isso" (E27).
Experiência prévia, skill e formação como indicadores	Experiência com sistemas, Excel, cursos, estudos e experiência de mercado são usados como sinais de maturidade digital.	E26, E28	"A experiência com sistemas... já demonstra uma certa maturidade digital" (E26); "experiência com programas, como Excel, também é um diferencial" (E26);"ligado à experiência de mercado, ao skill, quanto que o cara estudou" (E28).
Monitoramento da produtividade como mecanismo complementar	Alguns escritórios usam monitoramento de produtividade e uso de ferramentas para identificar adaptação e domínio digital.	E24, E26	"essa ferramenta serve para produtividade e também eu consigo analisar tudo o que eles fazem, o que eles estão usando."(E24);"depois do período de treinamento e já inserido na rotina, a gente analisa a produtividade e a adaptação por meio de monitoramento de produtividade."(E26).

Figura 84. Mecanismos de identificação da maturidade digital nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.3.2 Recrutamento externo de nativos digitais

O recrutamento externo de nativos digitais, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece menos como busca formal por especialistas e mais como valorização de sinais práticos de familiaridade tecnológica. Os relatos indicam prioridade para experiência com sistemas, Excel e contato prévio com ferramentas digitais, além da valorização de candidatos abertos à aprendizagem, à inovação e à mudança. Também surge a percepção de que profissionais mais jovens tendem a apresentar maior fluidez tecnológica, funcionando como um marcador associado à adaptação mais rápida ao contexto digital do escritório.

Ao mesmo tempo, os dados mostram limites importantes nesse processo. Há percepção de escassez de profissionais já prontos e maduros digitalmente no mercado, o que faz com que muitos escritórios dependam de adaptação interna após a contratação. Além disso, não predomina a busca por especialistas digitais separados das funções contábeis. De forma semelhante, nos escritórios de maior porte também não aparece um recrutamento especificamente orientado a nativos digitais, já que a competência digital não se coloca como critério central, sendo o conhecimento técnico contábil priorizado.

Nesses contextos, também surgem testes de Excel e exercícios práticos como estratégias para filtrar candidatos e validar habilidades, assim como a dificuldade de encontrar profissionais prontos, o que reforça a necessidade de desenvolvimento interno após a entrada

no escritório. Um ponto de divergência, contudo, é que, nos escritórios de maior porte, para cargos mais altos o "olhar digital" passa a ganhar maior relevância, enquanto, para funções operacionais, esse aspecto tende a ocupar posição mais secundária. A figura 85 a seguir apresenta como os escritórios contábeis de menor porte realizam o recrutamento externo de perfis com maior familiaridade digital.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Recrutamento orientado por competências de uso de Sistemas e Excel	O recrutamento prioriza experiência com sistemas, Excel e contato prévio com tecnologia.	E22, E23, E26	"conhecimento em Excel" e "Domínio" (E23);" Então, com quais sistemas a pessoa já trabalhou e qual foi o contato anterior que ela teve com tecnologia, conta bastante para nós."(E26);"(...) ver quem tem experiência com tecnologia, de alguma forma, ou sistemas que já usou."(E22).
Juventude como marcador associado à maior facilidade digital	Profissionais mais jovens são percebidos como mais fluentes em tecnologia.	E20, E22, E25	"Geralmente o pessoal jovem tem mais facilidade."(E22);"A galera jovem já vem voando."(E25);"Esses novos profissionais... já trazem questões tecnológicas."(E20).
Abertura à tecnologia, inovação e mudança	Os escritórios valorizam candidatos abertos a aprender e a aderir à cultura digital.	E21, E24, E27, E30	"Uma pessoa que tem competência digital acho que tá valendo mais do que quem tem competência técnica."(E24);"A gente busca pessoas que gostem de aprender, de fuçar, de mexer."(E27);"O recrutamento prioriza profissionais abertos à tecnologia e à inovação."(E30).
Limites de profissionais prontos no mercado	Há escassez de perfis maduros digitalmente, exigindo adaptação interna.	E20, E28	"A gente tenta buscar, mas é difícil.""O mercado ainda não está maduro para esse tipo de skill.""As pessoas acham que tecnologia é WhatsApp, Facebook e Instagram."(E28);"A gente utiliza empresas de recrutamento."(E20).
Ausência de recrutamento específico para especialistas digitais	Não predomina a contratação de especialistas digitais separados das funções contábeis.	E21,E24, E27, E29	"não chegou nesse nível ainda" (E21); "não tem contratado nenhuma pessoa específica para área digital" (E27);"É um critério que eu estou começando a avaliar muito mais."(E24);"Não, não temos, não. A gente não tem."(E29).

Figura 85. Mecanismos de recrutamento externo de nativos digitais nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.3.3 Aproveitamento do conhecimento digital dentro da empresa

O aproveitamento do conhecimento digital dentro da empresa, nos escritórios contábeis de menor porte, ocorre predominantemente de maneira informal e pouco estruturada. Em parte, significativa dos relatos, não aparecem ações específicas voltadas à promoção deliberada da troca de conhecimento digital. Ainda assim, esse conhecimento circula no cotidiano, de forma espontânea, por meio do trabalho conjunto, das interações entre colegas e da resolução compartilhada de demandas. Em alguns casos, também surgem reuniões, rituais, encontros periódicos e treinamentos como espaços de disseminação interna, mas esses mecanismos não se mostram como padrão predominante no conjunto dos escritórios.

Nos escritórios de maior porte, de forma bastante semelhante, também não predominam mecanismos estruturados especificamente voltados à promoção de trocas digitais. O conhecimento digital circula, em grande medida, por meio da ajuda cotidiana entre colegas e das interações do trabalho diário. Justamente por essa ausência de estruturas mais consolidadas, aparecem comitês, reuniões de brainstorming e fóruns semanais como alternativas para discutir melhorias, compartilhar aprendizados e debater novas tecnologias. Desse modo, o contraste entre os dois contextos não está propriamente na existência ou não de trocas, mas no grau de

formalização e na tentativa, mais visível nos escritórios maiores, de criar instâncias recorrentes para organizar essa circulação do conhecimento. A figura 86 a seguir mostram como os escritórios contábeis de menor porte aproveitam o conhecimento digital internamente.

Categoria Analítica	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Ausência de mecanismos formais	Parte dos entrevistados afirma não possuir ações voltadas especificamente a promover trocas de conhecimento digital.	E20, E21, E22, E23, E24, E25, E28, E29, E30	"não temos nenhuma" (E20); "não tem assim uma ação específica" (E23); "não tem muita ação específica" (E24); "não desenvolvo assim nada de específico" (E25); "Não tem" (E28); "Não, não tenho" (E29).
Trocas informais e espontâneas no cotidiano	O conhecimento digital circula de forma natural no trabalho conjunto, sem iniciativas formais específicas.	E20, E23, E24	"iniciativa não temos nenhuma, mas isso acaba acontecendo" (E20); "transfere esse conhecimento no dia a dia" (E23); "acontece meio que de forma natural" (E24).
Reuniões, rituais e encontros periódicos	Alguns escritórios criam espaços periódicos para discussão, troca de soluções e debate entre áreas e equipes.	E21, E22, E26, E27	"datas específicas para que eles façam discussões com a equipe ou com outras equipes" (E21); "uma vez por mês a gente se reúne para fazer a troca" (E22); "um ritual... elas vão lá, estudam... e apresentam para o time" e "reuniões semanais das áreas" (E27).
Treinamentos como difusão do conhecimento digital	Treinamentos e atualizações funcionam como canais de disseminação interna do conhecimento digital.	E25, E26	"a gente bota todo mundo para treinar" (E25); "a própria equipe ministrando treinamento para os colegas" (E26).

Figura 86. Mecanismos de aproveitamento do conhecimento digital dentro da empresa nos escritórios contábeis de pequeno porte

5.7.3.3.4 Liderança Responsável pela Capacidade de Aprimoramento da Maturidade Digital

A capacidade de aprimoramento da maturidade digital, nos escritórios contábeis de menor porte, aparece majoritariamente concentrada na alta liderança, sobretudo nos sócios. São eles que assumem, com mais frequência, a responsabilidade por decisões ligadas à contratação, à avaliação de perfis e ao direcionamento do desenvolvimento digital da equipe, o que reforça a centralidade da liderança proprietária nesse processo.

De forma mais pontual, essa responsabilidade pode ser compartilhada com coordenadores, gerentes ou líderes de setor, que participam da operacionalização das ações sob supervisão da liderança principal. Ainda assim, predomina um arranjo em que o aprimoramento da maturidade digital permanece vinculado à atuação dos sócios, indicando que, em estruturas menores, essa capacidade depende fortemente da condução da liderança central. A figura 87 a seguir demonstra quem assume a liderança no aprimoramento da maturidade digital.

Liderança	Ideia Central Identificada	Entrevistados que Corroboram	Principais Trechos Ilustrativos
Sócios	A responsabilidade aparece majoritariamente concentrada na alta liderança, sobretudo nos sócios.	E20, E22, E25, E26, E27, E28, E30	"depois são os sócios que fazem a entrevista" (E20); "Sócios, é eu e mais um aqui" (E22); "Eu sou a responsável" (E25); "Ações de recrutamento e identificação no nível de maturidade sou eu" (E27).
Liderança compartilhada	Em alguns casos, a liderança estratégica divide a operacionalização com outros cargos de gestão.	E21, E23, E28	Participação de "sócio ou às vezes... do coordenador" e depois "entrevista com o sócio coordenador de novo" (E21); "a gerente e o responsável da célula fiscal" (E23);"líder de cada setor" (E28).

Figura 87. Liderança responsável pelo aprimoramento da maturidade digital nos escritórios contábeis de pequeno porte

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo alcançou o objetivo da pesquisa de investigar como a liderança digital contribui na construção de capacidades dinâmicas para a transformação digital em escritórios contábeis. Para responder à questão de pesquisa e ao objetivo geral, a pesquisa foi realizada em duas etapas complementares. A primeira etapa foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura para identificar os elementos conceituais dos construtos de liderança digital, capacidades dinâmicas digitais para a transformação digital na contabilidade. A segunda etapa foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas com 30 gestores de escritórios contábeis, visando apresentar a visão de gestores contábeis sobre a influência da liderança digital no desenvolvimento de capacidades dinâmicas para uma transformação digital bem-sucedida.

Os resultados da primeira etapa permitiram avançar na sistematização conceitual dos construtos investigados. A revisão mostrou que a liderança digital é composta por três pilares principais como soft skills, competências estratégicas e habilidades técnicas. Da mesma forma, evidenciou que as capacidades dinâmicas digitais se organizam em torno de três dimensões interdependentes, sendo elas detecção digital, apreensão digital e transformação digital. Com isso, a etapa teórica contribuiu para consolidar uma estrutura conceitual que integra liderança digital e capacidades dinâmicas digitais como elementos fundamentais para a transformação digital organizacional, especialmente em um contexto ainda pouco explorado pela literatura, como o dos escritórios contábeis.

Na segunda etapa, os achados empíricos demonstraram que essa relação teórica efetivamente se manifesta na prática dos escritórios contábeis, ainda que de forma heterogênea. A liderança digital revelou-se presente na comunicação das mudanças, na tradução prática do uso da tecnologia, na orientação estratégica das decisões, na promoção da adaptação das equipes e na sustentação do aprendizado interno. As capacidades dinâmicas digitais não se desenvolvem de maneira homogênea entre os escritórios, e esse é um dos resultados mais relevantes do estudo.

A diferença entre escritórios maiores e menores não pode ser explicada apenas por uma oposição entre estrutura e flexibilidade. O que os dados revelam é que cada contexto organiza de forma distinta a detecção, a apreensão e a transformação das oportunidades digitais. Nos escritórios menores, essas capacidades tendem a se desenvolver de maneira mais centralizada, prática e rápida, fortemente ancoradas na figura dos sócios. Nos maiores, elas aparecem com maior formalização, maior distribuição de papéis e mecanismos mais estruturados de

coordenação. Ainda assim, os dados mostram que a formalização, por si só, não garante a circulação sistemática do conhecimento digital nem maturidade digital consolidada.

Esse resultado permite avançar na compreensão da transformação digital no setor contábil. A pesquisa evidencia que transformar digitalmente um escritório não significa apenas adotar sistemas ou automatizar rotinas, mas construir capacidades organizacionais para perceber sinais do ambiente, responder estrategicamente a eles e sustentar mudanças internas ao longo do tempo. Nesse processo, a liderança digital atua como elo integrador entre as três dimensões das capacidades dinâmicas digitais, pois é ela que conecta visão, decisão, coordenação, aprendizagem e execução.

A maturidade digital dos escritórios não depende apenas da contratação de profissionais com maior familiaridade tecnológica. Ao contrário, os achados indicam a recorrente dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado, o que leva os escritórios a priorizarem o desenvolvimento interno, o aprendizado no trabalho e mecanismos pragmáticos de seleção, como testes práticos e critérios de familiaridade com sistemas já utilizados.

Tal resultado sugere uma reflexão sobre a formação universitária em Contabilidade, na medida em que indica possíveis lacunas na preparação dos futuros profissionais para lidar com as demandas da transformação digital no setor. Embora a formação acadêmica siga sendo fundamental na base técnica do contador, os resultados apontam que ela ainda pode não contemplar, de forma suficiente, competências relacionadas ao uso estratégico de tecnologias, à adaptação a sistemas digitais, à análise de dados e à atuação em contextos organizacionais em transformação. Com isso, a liderança passa a ter papel decisivo não apenas nas escolhas estratégicas, mas também na formação, no direcionamento e no aproveitamento do potencial digital das equipes, assumindo internamente parte de um desenvolvimento que poderia ser mais fortemente estimulado já no ambiente universitário.

Diante dos resultados apresentados e discutidos, torna-se possível avançar para uma síntese integradora dos achados desta pesquisa. A transformação digital em escritórios contábeis configura-se como um fenômeno que transcende a mera adoção de tecnologias, estando fortemente ancorado na atuação da liderança. Nesse contexto, a liderança digital emerge como elemento central, ao viabilizar o desenvolvimento e a sustentação das capacidades dinâmicas digitais. Assim, evidencia-se que os escritórios que avançam em sua maturidade digital não são necessariamente aqueles que mais investem em tecnologias, mas aqueles cujos líderes conseguem articular visão estratégica, promover aprendizagem organizacional e mobilizar pessoas e recursos em direção à mudança. Dessa forma, a liderança digital consolida-

se como um mecanismo fundamental para a condução de processos de transformação digital bem-sucedidos no contexto contábil.

Como limitações, o estudo concentra-se em percepções de gestores de escritórios contábeis brasileiros, com maior presença de participantes das regiões Sul e Sudeste. Além disso, por privilegiar a visão dos líderes, a pesquisa não explorou em profundidade a percepção de outros membros das equipes sobre o mesmo fenômeno. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para outros contextos organizacionais e regionais que não foram analisados nessa pesquisa, incorporar a percepção de colaboradores e outros atores do ecossistema contábil, comparar níveis de maturidade digital entre diferentes perfis de escritório e avançar na validação de modelos diagnósticos derivados desta pesquisa. Também são promissoras investigações que examinem longitudinalmente como a liderança digital influencia a evolução das capacidades dinâmicas digitais ao longo do tempo.

6.1 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Esta seção apresenta as contribuições teóricas e práticas da pesquisa para a compreensão da liderança digital e das capacidades dinâmicas digitais em escritórios de contabilidade.

6.1.1 Contribuições Teóricas

Em primeiro lugar, a pesquisa amplia a compreensão dos mecanismos das capacidades dinâmicas de sensoriamento, apropriação e transformação digital no âmbito da Estrutura de Capacidades Dinâmicas de David Teece. Em segundo lugar, expandimos pesquisas anteriores ao oferecer uma compreensão mais aprofundada sobre o papel da liderança digital no desenvolvimento das capacidades de detecção, apreensão e transformação digital (Albannai et al., 2025).

A pesquisa também responde a chamadas recentes da literatura ao examinar a liderança digital em organizações localizadas em diferentes regiões, em um setor ainda pouco explorado sob essa perspectiva e em empresas de diferentes portes (Lin, 2025), bem como ao contribuir para a validação das capacidades dinâmicas para a transformação digital no setor contábil em organizações de diferentes portes (Kowalski et al., 2025). Dessa forma, a pesquisa reforça e estende essas discussões ao contexto das empresas prestadoras de serviços contábeis.

6.1.2 Contribuições Gerenciais

A pesquisa também oferece importantes contribuições gerenciais. Líderes contábeis podem utilizar a estrutura proposta para direcionar sua atenção às capacidades essenciais de detecção, apreensão e transformação digital, criando bases mais sólidas para uma transformação digital bem-sucedida. Embora o desenvolvimento e a implementação da transformação digital envolvam desafios significativos, os resultados indicam que esses obstáculos podem ser enfrentados por meio do papel ativo e do envolvimento da liderança. No contexto contábil, os líderes assumem papel relevante ao dedicar atenção especial aos aspectos culturais envolvidos nas iniciativas de transformação digital. Além disso, os achados oferecem implicações relevantes para líderes empresariais no que se refere à implementação eficaz, eficiente e sustentável da transformação digital.

6.1.3 Contribuições Práticas

Do ponto de vista prático, a pesquisa contribui para empresas contábeis que estão iniciando sua jornada de transformação digital. Os resultados enfatizam a importância do desenvolvimento de uma liderança digital eficaz para o planejamento estratégico, a inovação e a gestão da mudança. Além disso, evidenciam que empresas prestadoras de serviços contábeis devem investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais, de modo a se adaptarem às tendências tecnológicas em constante evolução, integrarem novas tecnologias e responderem a interrupções inesperadas. Nesse processo, a interação entre liderança digital e capacidades dinâmicas deve ser cuidadosamente considerada, e os líderes precisam priorizar o desenvolvimento de competências digitais em suas equipes (Warner & Wäger, 2019).

A pesquisa também pode apoiar empresas de consultoria que auxiliam outras organizações no aprimoramento de suas capacidades digitais. A estrutura proposta pode servir como uma ferramenta diagnóstica útil para avaliar o estágio atual das capacidades digitais de empresas prestadoras de serviços contábeis. Com base nisso, consultores podem comparar as capacidades existentes na organização com a estrutura desenvolvida neste estudo e, a partir dessa análise, elaborar recomendações e roteiros de intervenção voltados à melhoria e ao fortalecimento da transformação digital.

6.2 PRODUTOS TÉCNICOS E ACADÊMICOS

Para além do texto da dissertação, a pesquisa resultou no desenvolvimento de produtos técnicos e acadêmicos voltados à comunicação de seus achados no meio científico e no campo contábil. A seguir, esses produtos são apresentados por categorias.

6.2.1 Artigos

Durante o processo de desenvolvimento da pesquisa foram elaborados alguns artigos e submetidos para congressos da área para avaliação e maturação da pesquisa:

a) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Capacidades Dinâmicas e Contabilidade: quais as temáticas abordadas nas pesquisas? In: XVII Congresso ANPCONT, 2024, São Paulo. **Anais...**. 2024;
b) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Práticas de Liderança Digital e sua Influência na Construção de Capacidades Dinâmicas Digitais para a Transformação Digital na Contabilidade In: XLIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2025, 2025, Aracajú. **Anais...**. 2025;
c) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Capacidades Dinâmicas Digitais como Ferramenta para a Transformação Digital em Escritórios de Contabilidade. In: XLIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2025, 2025, Aracajú. **Anais...**. 2025;
d) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.; MARTINS, M. A. S.. Liderança Digital e Capacidades Dinâmicas Digitais: Uma Estrutura Conceitual para a Transformação Digital em Escritórios Contábeis In: XXVIII SemeAd - Seminários em Administração, 2025, São Paulo. **Anais...**. 2025.

Destaca-se que esses estudos apresentados em congressos estão em processo de ajustes e submissão para periódicos. Além disso, projeta-se que os resultados da Etapa 2 da dissertação gerem artigos para congressos e revistas.

6.2.2 Livros

Durante o processo de pesquisa planejou-se o desenvolvimento de três livros (e-books) para disseminação do conhecimento relacionado a dissertação com a área de negócios. O primeiro livro publicado possui um formato mais teórico e se relaciona com os resultados obtidos na etapa 1 da pesquisa. Os dois outros livros trazem um conteúdo mais prático e

ilustrativo e foi escrito a partir dos resultados obtidos na etapa 2 da pesquisa. A seguir apresenta-se a referência dos livros:

a) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Capacidades dinâmicas digitais para escritórios de contabilidade. 1. ed. Porto Alegre: 2025. v. 1. 34 p. Link: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/298287 ;
b) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Guia de Boas Práticas de Capacidades Dinâmicas Digitais para Escritórios de Contabilidade: Como detectar, apreender e transformar oportunidades digitais em vantagem competitiva sustentável. 1. ed. Porto Alegre: , 2026. v. 1. 61 p. Link: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/303553 ;
c) GIMENES, D. R.; MOMO, F. S.. Guia de Boas Práticas de Liderança Digital para Escritórios de Contabilidade: Da pesquisa acadêmica à ação gerencial. 1. ed. Porto Alegre: 2026. v. 1. 62 p. Link: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/302657 .

6.2.3 Sites e Questionário Online

Como desdobramento aplicado da pesquisa, foram desenvolvidos produtos técnico-científicos voltados à transferência do conhecimento gerado. Foi desenvolvido duas *landings pages* para divulgação dos dois livros desenvolvidos com base na Etapa 2 da pesquisa. Além disso, foi desenvolvido um questionário online para que os gestores contábeis pudessem fazer um rápido diagnóstico sobre o nível de liderança digital e nível de capacidade dinâmica digital em seus negócios. Assim, a seguir apresenta-se os links dos sites e questionário e as imagens para ilustrar os produtos desenvolvidos.

a) site de divulgação do conteúdo e quiz de Liderança Digital: https://liderancadigital.lidercontabil.info/ ;
b) quiz para identificar nível de Liderança Digital: https://liderancadigital.lidercontabil.info/quiz/ ;
c) site de divulgação do conteúdo de Capacidades Dinâmicas Digitais: https://www.cddcontabil.com/ .

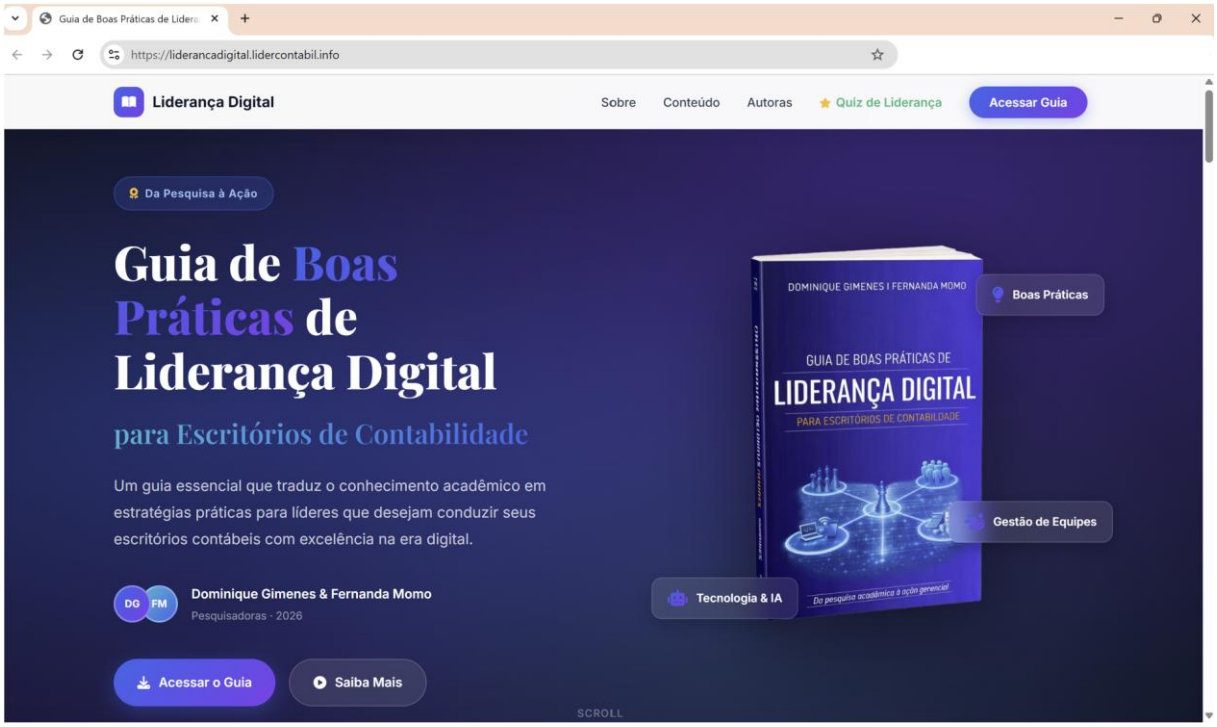


Figura 88. Página inicial da *landing page* de Liderança Digital

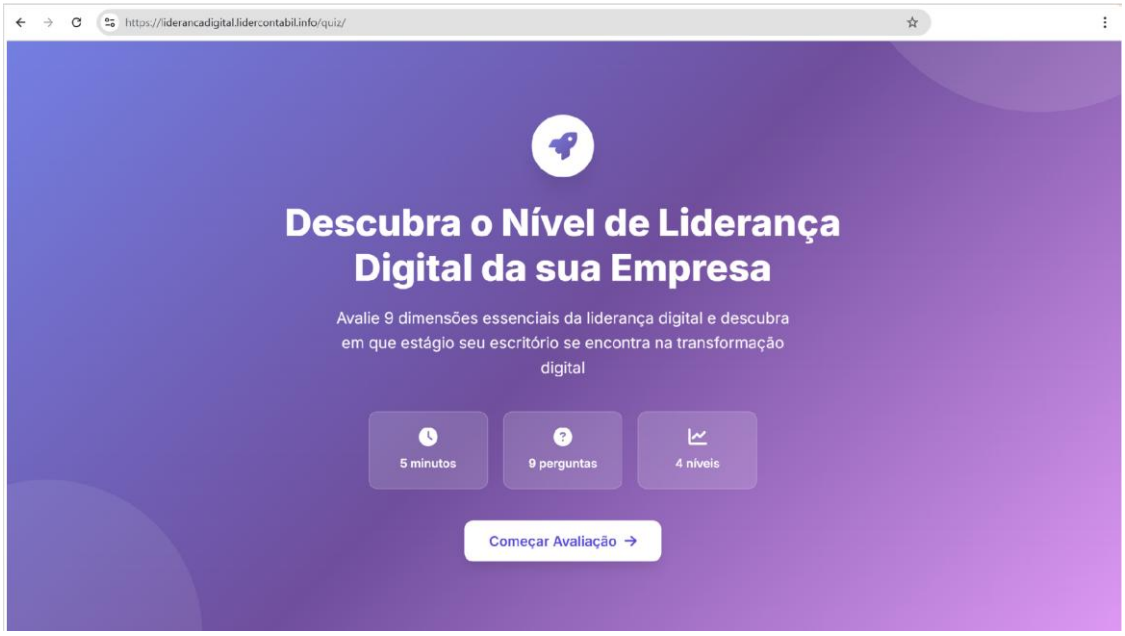


Figura 89. Página inicial do Quiz de Liderança Digital

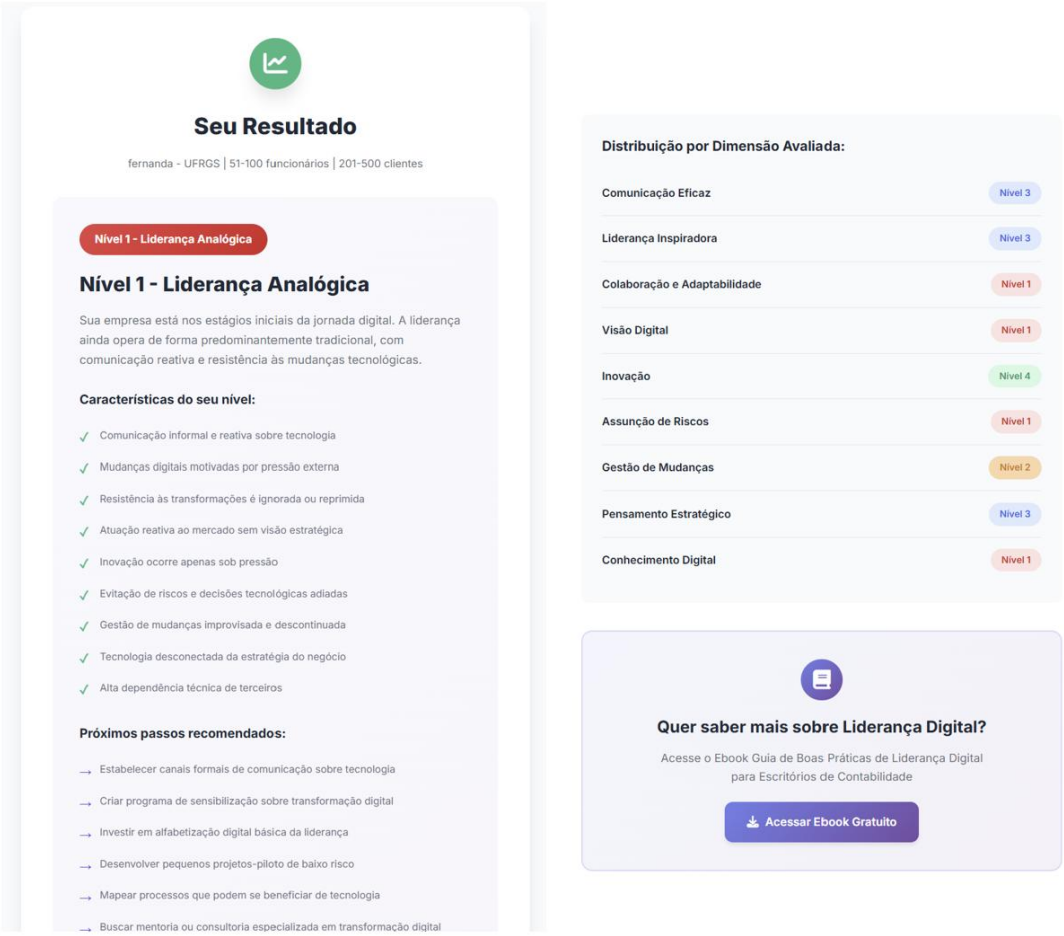


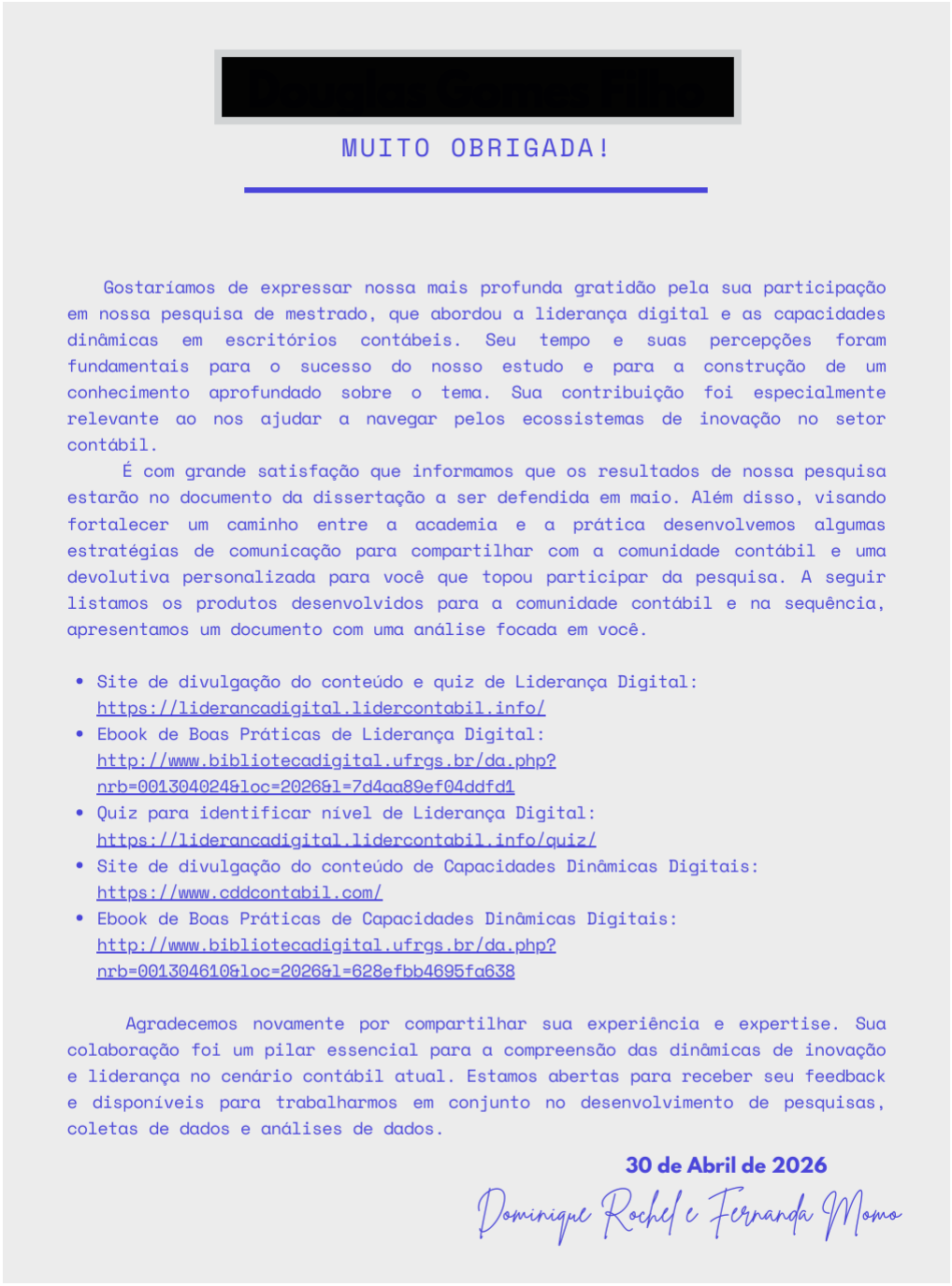
Figura 90. Exemplo de resultado obtido após responder o Quis



Figura 91. Página inicial da *landing page* de Capacidades Dinâmicas Digitais

6.2.4 Relatório Executivo Individual para os Entrevistados

Como forma de agradecimento e feedback dos resultados da pesquisa, foi realizada uma análise individual de cada entrevista. A partir dessa análise individual, gerou-se um relatório executivo personalizado para cada entrevistado. O relatório trouxe uma carta de agradecimento e divulgação dos produtos técnicos gerados pela pesquisa, uma análise individual sobre o perfil de liderança digital do entrevistado e das capacidades dinâmicas digitais identificadas a partir da entrevista.



[redacted]

MUITO OBRIGADA!

Gostaríamos de expressar nossa mais profunda gratidão pela sua participação em nossa pesquisa de mestrado, que abordou a liderança digital e as capacidades dinâmicas em escritórios contábeis. Seu tempo e suas percepções foram fundamentais para o sucesso do nosso estudo e para a construção de um conhecimento aprofundado sobre o tema. Sua contribuição foi especialmente relevante ao nos ajudar a navegar pelos ecossistemas de inovação no setor contábil.

É com grande satisfação que informamos que os resultados de nossa pesquisa estarão no documento da dissertação a ser defendida em maio. Além disso, visando fortalecer um caminho entre a academia e a prática desenvolvemos algumas estratégias de comunicação para compartilhar com a comunidade contábil e uma devolutiva personalizada para você que topou participar da pesquisa. A seguir listamos os produtos desenvolvidos para a comunidade contábil e na sequência, apresentamos um documento com uma análise focada em você.

- Site de divulgação do conteúdo e quiz de Liderança Digital: https://liderancadigital.lidercontabil.info/
- Ebook de Boas Práticas de Liderança Digital: http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001304024&loc=2026&l=7d4aa89ef04ddfd1
- Quiz para identificar nível de Liderança Digital: https://liderancadigital.lidercontabil.info/quiz/
- Site de divulgação do conteúdo de Capacidades Dinâmicas Digitais: https://www.cddcontabil.com/
- Ebook de Boas Práticas de Capacidades Dinâmicas Digitais: http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001304610&loc=2026&l=628efbb4695fa638

Agradecemos novamente por compartilhar sua experiência e expertise. Sua colaboração foi um pilar essencial para a compreensão das dinâmicas de inovação e liderança no cenário contábil atual. Estamos abertas para receber seu feedback e disponíveis para trabalharmos em conjunto no desenvolvimento de pesquisas, coletas de dados e análises de dados.

30 de Abril de 2026

Dominique Rochel e Fernanda Momo

Figura 92. Exemplo de Relatório Executivo enviado aos entrevistados – Página 1/3



PRINCIPAIS DESTAQUES SOBRE:

- CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS
- LIDERANÇA DIGITAL

Contato

Dominique Rochel
Email: drgimenesufrgs@gmail.com

Fernanda Momo
Email: fernanda.momo@ufrgs.br

[redacted]

VISÃO GERAL

O caso [redacted] revela uma organização com forte protagonismo dos sócios na condução da agenda digital, especialmente do entrevistado, que assume papel central na observação de tecnologias, conexão com fornecedores e percepção de movimentos do mercado. Ao mesmo tempo, o relato mostra que boa parte dessa atuação ainda ocorre de maneira empírica, sem processos formalizados de monitoramento, avaliação e disseminação interna. Trata-se, portanto, de um escritório com iniciativa digital relevante, mas cuja transformação ainda depende fortemente da sensibilidade estratégica da liderança.

De forma geral, a empresa demonstra disposição para testar tecnologias, redesenhar processos e buscar maior eficiência operacional, inclusive com mudanças estruturais importantes, como a implantação de uma lógica de esteira de produção e o desenvolvimento de ferramentas internas. No entanto, persistem lacunas na comunicação com a equipe, na criação de uma mentalidade digital mais disseminada e na institucionalização de práticas de maturidade digital entre os colaboradores.

CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Detecção Digital:

A detecção digital aparece de forma presente, mas pouco estruturada. O entrevistado afirma que o monitoramento de tendências, concorrentes e necessidades dos clientes acontece sobretudo de modo empírico, por meio de feiras, comunidades profissionais, conversas de mercado e percepção dos sócios. Ainda assim, essas leituras têm impacto estratégico relevante, como no reconhecimento de novas demandas de clientes, no avanço do BPO financeiro e na adoção de soluções tecnológicas que alteram a forma de operação do escritório. Assim, a organização detecta sinais importantes do ambiente, mas ainda sem um processo formal e sistemático de análise.

Apreensão Digital:

A apreensão digital mostra-se relativamente desenvolvida, sobretudo pela prática de implantar mudanças de forma faseada, começando por células ou grupos menores antes de ampliar a adoção. O escritório demonstra preocupação com adaptação ao cliente, flexibilidade de canais, teste de soluções e ajustes progressivos a partir da operação. Também desenvolve projetos internos, como BI e ferramentas de analytics, além de implantar tecnologias que afetam diretamente os fluxos internos e a relação com o cliente. Apesar disso, a priorização ainda é fortemente orientada pela "dor do momento", especialmente custo operacional, e a velocidade de execução esbarra na resistência da equipe e na dificuldade de absorção das mudanças.

Figura 93. Exemplo de Relatório Executivo enviado aos entrevistados – Página 2/3

[redacted]

CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

Transformação Digital:

A transformação digital está em andamento, principalmente no redesenho operacional e no uso de novas ferramentas para ganhar escala, eficiência e segurança. A implantação de sistemas baseados em esteira de produção e o desenvolvimento de plataformas internas indicam uma tentativa de reconfiguração mais profunda do modelo de trabalho. Contudo, essa transformação ainda não se traduz em políticas mais claras de contratação de líderes digitais, avaliação formal de maturidade digital ou promoção sistemática da aprendizagem digital entre os colaboradores. Assim, a transformação existe, mas permanece concentrada na lógica de processos e menos institucionalizada no desenvolvimento das pessoas.

LIDERANÇA DIGITAL

A liderança digital na [redacted] está fortemente concentrada no entrevistado, com apoio do CEO em algumas frentes. O conselheiro é reconhecido como principal articulador da visão tecnológica, do contato com parceiros e da observação de oportunidades digitais. Ele demonstra alfabetização digital acima da média, especialmente na exploração de inteligência artificial, desenvolvimento de soluções e leitura estratégica do mercado contábil. Também atua como ponte entre inovação externa e decisões internas, assumindo inclusive a responsabilidade direta por projetos relevantes para a operação.

Por outro lado, a liderança digital apresenta fragilidades importantes em dimensões mais coletivas, especialmente comunicação eficaz, inspiração e mobilização da equipe. O próprio entrevistado reconhece que a comunicação sobre mudanças tecnológicas é falha e que não há, no momento, uma liderança interna amplamente reconhecida por inspirar colegas durante transformações digitais. Isso sugere uma liderança digital forte em visão e articulação estratégica, mas ainda limitada em sua capilaridade interna e em sua capacidade de consolidar engajamento organizacional mais amplo.

PONTOS FORTES

Os principais pontos fortes do caso estão na capacidade da liderança de perceber tendências, manter conexão com fornecedores e parceiros digitais, testar tecnologias de forma gradual e buscar soluções voltadas à eficiência operacional. Também se destaca a preocupação com escala, segurança, rentabilidade e diferenciação, além da disposição para repensar o modelo de trabalho quando a tecnologia sinaliza oportunidades concretas de melhoria.

PONTOS DE ATENÇÃO

Os principais pontos de atenção concentram-se na ausência de formalização dos processos digitais, na dificuldade de comunicação e engajamento da equipe, na falta de mecanismos estruturados para desenvolver mentalidade digital e na inexistência de práticas mais consistentes de avaliação e recrutamento por competências digitais. Além disso, o relato mostra que a adoção tecnológica nem sempre acompanha a velocidade desejada pela liderança, em parte pela resistência humana às mudanças e pela própria complexidade operacional do escritório.

Em síntese, [redacted] apresenta um estágio intermediário a avançado em capacidades dinâmicas digitais, sobretudo pela forte atuação estratégica da liderança e pela disposição para promover mudanças operacionais relevantes. O caso evidencia um escritório que enxerga a tecnologia como eixo central para escala, eficiência e reposicionamento competitivo, mas que ainda depende excessivamente da condução empírica dos sócios para transformar essa visão em práticas organizacionais amplamente difundidas. O amadurecimento futuro tende a passar pela formalização de processos, pelo fortalecimento da comunicação interna e pelo maior desenvolvimento da maturidade digital da equipe como um todo.

Dominique Rochel
Email: drgimenesufrgs@gmail.com

Fernanda Momo
Email: fernanda.momo@ufrgs.br

Figura 94. Exemplo de Relatório Executivo enviado aos entrevistados – Página 3/3

Destaca-se que esses relatórios foram enviados por e-mail ou whatsapp dos entrevistados. Além disso, o envio de feedback aos entrevistados gerou diversos retornos positivos em relação ao documento. As imagens a seguir exemplificam a forma de envio dos relatórios e os retornos obtidos.

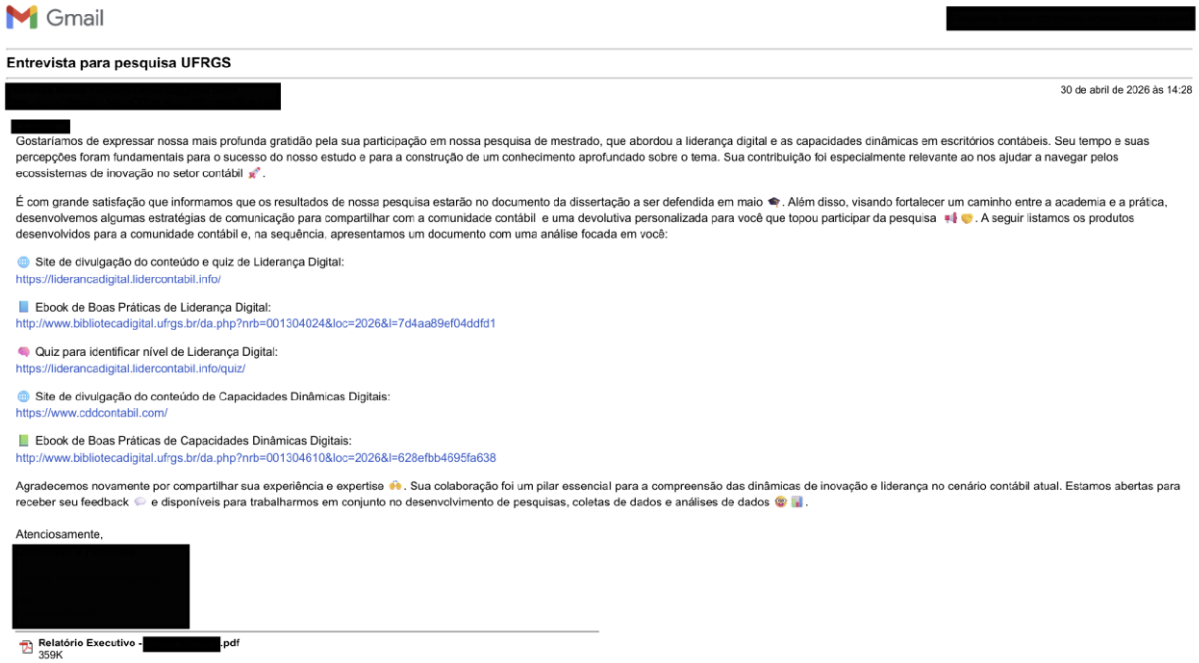


Figura 95. Exemplo de Envio por e-mail do Relatório Executivo



Figura 96. Exemplo de Envio por Whatsapp do Relatório Executivo

6.2.5 Elaboração de Atividade Acadêmica para Aplicação em Turmas de Graduação de Contabilidade

Visando promover a divulgação da temática da pesquisa no ensino de graduação, foi elaborada uma atividade de ensino para explorar o tema da liderança digital com alunos da disciplina de Sistemas de Informações Gerenciais 1 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul do primeiro semestre de 2026.



Figura 97. Exemplo de parte do material elaborado para a condução de atividade acadêmica sobre Liderança Digital

REFERÊNCIAS

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49. https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588

Aiswarya, S., & Muthumeenakshi, M. (2024). Exploratory Bibliometric Analysis on Geopolitical Risk. *IRJMS*, *5*(04), 1180-1197.https://www.irjms.com/wp-content/uploads/2024/10/Manuscript_IRJMS_01652_WS.pdf

Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756

Alrub, Y. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age—Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 21. https://doi.org/10.3390/admsci15010021

Arham, A.F., Norizan, N.S., Arham, A.F., Hasbullah, N.N., Malan, I.N.B., & Alwi, S. (2022). Initializing the need for digital leadership: a meta-analysis review on leadership styles in educational sector. *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6 No. 8, pp. 2755-2773. https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/10280

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. Edições 70.

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Edições 70.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261

Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2026). *Mapa de empresas: Painel de empresas ativas por atividade econômica*. https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas

Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, *128*, 204-210. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.003

Busulwa, R., & Evans, N. (2021). Digital transformation in accounting. *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9780429344589

Caliskan, A., Özkan Özen, Y. D., & Ozturkoglu, Y. (2021). Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era. *Journal of Enterprise Information Management*, *34*(4), 1252-1273. https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0084

Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101682. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682

Conselho Federal de Contabilidade. (2026). *Profissionais e organizações contábeis ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade*. https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx

da Silva Almeida, M., Souza, G. H. D., & de Oliveira Durso, S. (2024). Transformação digital na contabilidade: Um estudo da percepção de profissionais contábeis. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, 13(2), 24–53. https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/3401

de Paula Pereira, G., de Medeiros, J. F., Kolling, C., Ribeiro, J. L. D., Morea, D., & Iazzolino, G. (2024). Using dynamic capabilities to cope with digital transformation and boost innovation in traditional banks. *Business Horizons, 67*(4), 317–330. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.006

Dobrovnik, M., Herold, D. M., & Kummer, S. (2025). Exploring supply chain managers' complex perceptions of dynamic capabilities for digital transformation. *Digital Business, 5*(1), 100098. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100098

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management, 15*(2), 272–286. https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089

Fernandes, C. M. G., Martins, A. S. R., Horz, V., Frare, A. B., & Quintana, A. C. (2021). Inovação tecnológica em escritórios de contabilidade: Confiabilidade, complexidade na execução de serviços e eficiência organizacional | Technological innovation in accounting offices: Reliability, complexity in the execution of services and organizational efficiency. Brazilian Journal of Management and Innovation, *9*(1), 64-88. https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/8472

Fredo, A. R., da Motta, M. E. V., Camargo, M. E., & Priesnitz, M. C. (2023). Transformação digital: a digitização da contabilidade. *Revista de Gestão e Secretariado*, *14*(1), 681-714. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1542

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder

Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I., & Hughes, P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation, 113*, 102414. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414

Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2023). The future of leadership: New digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy, 45*(1), 10-16. https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093

Gledson, B., Zulu, S. L., Saad, A. M., & Ponton, H. (2024). Digital leadership framework to support firm-level digital transformations for Construction 4.0. *Construction Innovation*, 24(1), 341-364. 10.1108/CI-12-2022-0328

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. https://doi.org/10.2307/41166664

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59-82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gupta, N., Sardana, D., & Lee, R. (2024). Dynamic capabilities that matter for business failure versus survival. *Industrial Marketing Management, 116*, 40-50. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.004

Hagaman, A. K., & Wutich, A. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes in multisited and cross-cultural research? An analysis of saturation and variability. *Field Methods, 29*(1), 23-41. https://doi.org/10.1177/1525822X16640447

Hair, Joseph F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P., & Ribeiro, L. B. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.

Hanandeh, A., Altaher, A. M., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. R. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data & Network Science*, 7(2). 10.5267/j.ijdns.2023.3.014

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021), "*A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change*", Journal of Management Studies, Vol. 58 No. 5, pp. 1159-1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research, 27*(4), 591-608. https://doi.org/10.1177/1049732316665344

Hung, B. Q., Hoa, T. A., Hoai, T. T., & Nguyen, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, *9*(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems, 32*(1), 39–81. https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380

Khurniawan, A. W., & Supriadi, D. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. *Перспективы науки и образования*, (1 (67)), 677-690.

Kowalski, M., Bernardes, R. C., Gomes, L., & Borini, F. M. (2024). Microfoundations of dynamic capabilities for digital transformation. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2023-1074

Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de Metodologia Científica* (9th ed.). Grupo GEN. https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580

Lamboglia, R., Lavorato, D., Scornavacca, E., & Za, S. (2021). Exploring the relationship between audit and technology: A bibliometric analysis. *Meditari Accountancy Research*, 29(5), 1233–1260. https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2020-0836

Lin, Q. (2025). Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, *28*(6), 2469-2488. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522

Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, *28*(4), 777-796. https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872

Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The importance of soft skills for employability and career development: Students and employers' perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4). https://doi.org/10.20533/ijcdse.2042.6364.2012.0147

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Gohar, M. (2025). Navigating the change: A case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. *Benchmarking: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0376

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-04-2023-0283/full/html

Marcondes, R., & da Silva, S. L. R. (2022). O protocolo Prisma 2020 como uma possibilidade de roteiro para revisão sistemática em ensino de ciências. *Revista Brasileira De Pós-Graduação*, *18*(39), 1–19. https://doi.org/10.21713/rbpg.v18i39.1894

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.

Matarazzo, M., Penco, L., & Profumo, G. (2020). How is digital transformation changing business models and internationalisation in Made in Italy SMEs?. *Sinergie Italian Journal of Management*, *38*(3), 89-107.https://doi.org/10.7433/s113.2020.06

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mollah, M. A., Amin, M. B., Debnath, G. C., Hosain, M. S., Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Nexus among digital leadership, digital transformation, and digital innovation for sustainable financial performance: revealing the influence of environmental dynamism. *Sustainability*, *16*(18), 8023. https://doi.org/10.3390/su16188023

Montasser, D., Prijadi, R., & Balqiah, T.E. (2023). The mediating effect of IT-enabled dynamic capabilities and organizational readiness on the relationship between transformational leadership and digital business model innovation: evidence from Indonesia incumbent firms. *Sage Open*, Vol. 13 No. 2, 21582440231181588. https://doi.org/10.1177/21582440231181588

Nguyen, T., Le-Anh, T., Nguyen Thi Hong, N., Huong Nguyen, L. T., & Nguyen Xuan, T. (2024). Digital transformation in accounting of Vietnamese small and medium enterprises.

Journal of Financial Reporting and Accounting, ahead-of-print(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2023-0761

Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024). Digital leadership competency to enhance digital transformation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06), 2450042. https://doi.org/10.1142/S0219877024500421

Porfírio, J.A., Carrilho, T., Felício, J.A. and Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, Vol. 124, pp. 610-619. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, *12*(11), 457. https://doi.org/10.3390/systems12110457

Raja, E. A. L., Prasetya, B. A., Setiawan, A., & Bachtiar, L. E. (2024). The Effect of Digital Transformation, Digital Leadership, Entrepreneurial Motivation, and Entrepreneurial Interest on MSMEs''Business Performance. *Journal of Ecohumanism*, *3*(4), 1759-1770. 10.62754/joe.v3i4.3707

Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718

Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2083776

Schiavi, G. S., Momo, F. S., Behr, A., & Maçada, A. C. G. (2020). *On the Path to Innovation: Analysis of Accounting Companies' Innovation Capabilities in Digital Technologies*. *Review of Business Management, 22*(2), 381–405. https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4051

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review, 61*(1), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Schrage, B. P., Kiron, D., & Dickerson, D. (2021). Leadership's digital transformation: Leading purposefully in an era of context collapse (Report No. 62370). *MIT Sloan Management Review and Cognizant*. http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/10723/1/62370-MITSMR-Cognizant-Report-2021.pdf

Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development, 4*(2), 161–177. https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050

Shen, L., Zhang, X., & Liu, H. (2022). Digital technology adoption, digital dynamic capability, and digital transformation performance of textile industry: Moderating role of digital innovation orientation. *Managerial and Decision Economics, 43*(6), 2038–2054. https://doi.org/10.1002/mde.3507

Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship, 2*(2), 100039. https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1395–1401. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556. https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tem, S., Kuroda, A., & Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills development to enhance entrepreneurial capacity. *International Educational Research*, 3(3), 1. https://doi.org/10.30560/ier.v3n3p1

Tigre, F.B., Curado, C., & Henriques, P.L. (2023).Digital leadership: a bibliometric analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 30 No. 1, pp. 40-70. https://doi.org/10.1177/15480518221123132

Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in psychology*, *13*, 1066180. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180

Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers.. *Technology Innovation Management Review, 6*(8), 19–32. https://doi.org/10.22215/timreview/1008

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, *122*, 889-901.https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vetrivel, S., & Tie, X. (2022). *Dynamic capabilities and business model innovation: A multiple case study in SMEs* [Unpublished master's thesis]. Jönköping University.

Wanyama, S. B., McQuaid, R. W., & Kittler, M. (2021). Where you search determines what you find: The effects of bibliographic databases on systematic reviews. *International Journal of Social Research Methodology, 1–13*. https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1892378

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wohlleber, A. J., Bock, M., Birkel, H., & Hartmann, E. (2022). Implementing vital dynamic capabilities to succeed in digital transformation: A multiple-case study in maritime container shipping. *IEEE Transactions on Engineering Management*. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3201770

Young, D. S., & Casey, E. A. (2019). An examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research, 43*(1), 53-58. https://doi.org/10.1093/swr/svy026

Yusuf, M., Satia, M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International journal of data and network science*, *7*(4), 1983-1990. http://repository.umpr.ac.id/id/eprint/517

Zahra, N. S., & Wirawan, H. (2024). Empowering Digital Transformation: Developing and Validating a Digital Leadership Scale Through Rasch Model Analysis. *Measurement:*

Interdisciplinary Research and perspectives, 1-11. https://doi.org/10.1080/15366367.2024.2334591

Zia, N. U., Shamim, S., Zeng, J., Awan, U., Chromjakova, F., Akhtar, P., & Orel, M. (2023). Avoiding crisis-driven business failure through digital dynamic capabilities: B2B distribution firms during the COVID-19 and beyond. *Industrial Marketing Management, 113*, 14–29. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.015

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1

IDENTIFICAÇÃO DO LÍDER DIGITAL

1. Existe alguém na equipe que assume a liderança na adoção de tecnologias digitais e a capacidade de alinhá-las aos objetivos estratégicos?

Quem é essa pessoa e qual é o seu papel formal na organização?

Como você avalia o domínio dessa pessoa em tecnologias digitais?

Base: Alfabetização Digital / Conhecimento Digital

(Abbu et al., 2022; Gledson et al., 2024; Khurniawan & Supriadi, 2024; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Mollah et al., 2024; Qiao et al., 2024; Zahra & Wirawan, 2024)

2. Quem, no seu ponto de vista, mais se destaca pela capacidade de antecipar tendências tecnológicas e direcionar estratégias digitais no escritório?

Você considera essa pessoa o líder digital de seu escritório?

Base: Visão Digital / Pensamento Visionário

(Albannai et al., 2024; Hung et al., 2024; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2025; Raja et al., 2024; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024)

3. Existe alguém no escritório que consegue se comunicar de forma clara e engajar a equipe em discussões sobre mudanças tecnológicas ou uso de novas ferramentas digitais?

Essa pessoa é ou poderia ser considerada o líder digital de seu escritório?

Base: Comunicação Eficaz

(Abbu et al., 2022; Hanandeh et al., 2023; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Türk, 2023; Yusuf et al., 2023)

4. Existe algum profissional na equipe que se destaca por inspirar e motivar colegas durante mudanças tecnológicas, promovendo inovação, colaboração e adaptabilidade?

Essa pessoa é ou poderia ser considerada o(a) líder referência digital em seu escritório?

Base: Liderança Inspiradora, Inovação, Colaboração, Adaptabilidade

(Abbu et al., 2022; Albannai et al., 2024; Gledson et al., 2024; Hanandeh et al., 2023; Hung et al., 2024; Khurniawan & Supriadi, 2024; Magesa et al., 2022; Malik et al., 2024; Malik et al., 2025; Mollah et al., 2024; Ongena et al.; Raja et al., 2024; Türk, 2023; Zahra & Wirawan, 2024)

BLOCO 2

DETECÇÃO DIGITAL

5. Como o escritório realiza o monitoramento de tendências tecnológicas?
Como o escritório analisa as práticas digitais dos concorrentes?
O escritório identifica as expectativas dos clientes em relação a serviços contábeis?
Quem é responsável por essas atividades?
Como essas informações influenciam as decisões estratégicas?

Exploração Digital

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

6. Como o escritório analisa os sinais identificados no ambiente contábil digital (como o monitoramento de tendências tecnológicas, expectativas dos clientes e práticas digitais dos concorrentes) para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais adaptativas?
Quem participa dessas análises e decisões estratégicas sobre o futuro digital dentro do escritório?

Planejamento de Cenários Digitais

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

7. Como o escritório estabelece e comunica uma visão clara para a equipe sobre a integração da tecnologia nos serviços contábeis ao longo do tempo?
Como os colaboradores são incentivados a pensar de forma inovadora e buscar soluções digitais?
Quais ações são realizadas para fortalecer a cultura digital interna?
Quem lidera esse processo?

Criação de Mentalidade Digital

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

APREENÇÃO DIGITAL

8. Como o escritório desenvolve versões simplificadas de novos serviços ou ferramentas para testar sua viabilidade e receber feedback dos clientes?

Os feedbacks dos clientes são incorporados? Como?

Quem conduz esses processos?

Prototipagem Rápida

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al.,2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

9. O escritório desenvolve projetos digitais voltados para dentro da organização (como automação de processos internos, sistemas de gestão, BI) e para fora da organização (como aplicativos, plataformas ou serviços digitais oferecidos aos clientes)? Que tipos de projetos são esses?

Com que frequência surgem novas iniciativas para projetos digitais inovadores?

Existe alguma preocupação com a escalabilidade de entregas inovadoras?

Como são definidas as prioridades para a implementação de mudanças?

Como são definidas a velocidade ideal para a execução das iniciativas digitais?

E quem gerencia essas inovações?

Balanceamento de Portfólios Digitais

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

10. Como o escritório responde a mudanças, realoca recursos e ajusta suas estratégias diante de mudanças no mercado ou no ambiente digital?

Quem toma essas decisões?

Como a organização assegura flexibilidade e agilidade no tempo de resposta diante das mudanças do ambiente?

Agilidade Estratégica

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

11. Como o escritório se conecta a redes e parceiros digitais externos, como fornecedores de tecnologia, startups e plataformas colaborativas, para explorar novas oportunidades e capacidades?

Como essas interações impulsionam a inovação?

Quem é responsável por essas conexões?

Navegação em Ecossistemas de Inovação

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

12. Como o escritório tem redesenhado suas estruturas internas com foco na digitalização, como a contratação de líderes digitais, digitalização de modelos de negócio e a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e colaborativas?

Quais têm sido os principais resultados percebidos?

Quem conduz essas mudanças estruturais?

Redesenho de Estruturas Internas

(Albannai et al., 2024; Dobrovnik et al., 2025; Ellström et al., 2022; Ghosh et al.,2022; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

13. Como o escritório identifica o nível de maturidade digital dos colaboradores?

Que ações são realizadas para promover a troca de conhecimentos e experiências digitais entre os membros da equipe?

Como o escritório recruta profissionais com competências digitais?

Como essas ações impactam o desempenho digital da equipe?

Quem é responsável por essas ações?

Aprimoramento da Maturidade Digital

(Dobrovnik et al., 2025; Kowalski et al., 2024; Pereira et al., 2024; Shen & Liu, 2022; Warner & Wäger, 2019; Wohlleber et al., 2024)

BLOCO -PERFIL

14. Qual é a sua idade? Qual cargo você ocupa no escritório?

15. Qual o seu tempo de experiência na área contábil e/ou em áreas relacionadas à tecnologia?

16. Quantos colaboradores trabalham atualmente no escritório e quantos clientes ativos o escritório atende hoje?

APÊNDICE B - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ENTREVISTA

Pesquisadora responsável:

Dominique Rochel Gimenes - Mestranda em Controladoria e Contabilidade – PPGCONT/UFRGS

E-mail: XXXXXXXX

Telefone/WhatsApp XXXXXXXX

Pesquisadora orientadora:

Profa. Dra. Fernanda da Silva Momo - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade – UFRGS

E-mail: XXXXXXXX

Objetivo da pesquisa:

O objetivo da pesquisa é apresentar a visão de gestores contábeis sobre a influência da liderança digital no desenvolvimento de capacidades dinâmicas digitais para uma transformação digital bem-sucedida.

Procedimentos e participação:

A entrevista será realizada de forma remota, com duração estimada de 30 a 50 minutos. Durante a entrevista, serão abordadas questões relacionadas à liderança digital, capacidades dinâmicas digitais e transformação digital no contexto de escritórios de contabilidade.

Confidencialidade:

As informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial, respeitando a privacidade do participante. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Consentimento:

Ao concordar em participar da entrevista, você está permitindo que suas respostas sejam usadas para a pesquisa, ciente de que a participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem prejuízo.

Declaro que:

- Fui informado(a) sobre os objetivos e os procedimentos da pesquisa.
- Entendo que minha participação é voluntária e posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.
- Estou ciente de que minhas respostas serão confidenciais e utilizadas para fins acadêmicos.

Assinatura do participante: