

REESTRUTURAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL PARA MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE. *

RESTRUCTURING AN ACCOUNTING OFFICE FROM A TRADITIONAL TO A DIGITAL BUSINESS MODEL

Solange Cruz Susluaga**
Ariel Behr***

RESUMO

Diante de novas tecnologias digitais, abriu-se um caminho para inovações em escritórios de contabilidade, surgindo o modelo de negócio digital. Este estudo buscou descrever as características de reestruturação de um escritório de contabilidade em Porto Alegre, que mudou de um modelo de negócio tradicional para um digital, utilizando o Canvas como ferramenta gerencial. Foram realizadas entrevistas com profissionais da contabilidade, diretamente envolvidos na reestruturação desse escritório, para a análise dos elementos do Canvas nos dois negócios. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa e é um estudo de caso. Observa-se que o uso de novas tecnologias digitais automatizou os processos, os controles de atividades se tornaram mais eficientes e livres de erros humanos, modificando, principalmente, os recursos-chave, as atividades-chave e as parcerias do negócio. Os resultados contribuem para a evidência das características de estrutura dos modelos de negócio tradicional e digital de escritório de contabilidade, com foco nos elementos do Canvas.

Palavras-chave: Modelos de Negócios. Escritório de Contabilidade. Contabilidade Digital.

ABSTRACT

Due to contemporary digital technologies, a path has opened for innovations in accounting offices, resulting in new digital business models. Therefore, this study seeks to describe the restructuring characteristics of a traditional to a digital business model of the accounting office through the use of Canvas as a management tool. Interviews were carried out with accounting professionals who are directly involved in the restructuring of an accounting office, located in Porto Alegre, based on the analysis of the Canvas elements in both businesses. As for the methodological procedures, this research is classified as descriptive, qualitative, and as a case study. Moreover, it was observed that the use of new digital technologies automated the processes. The activity controls have become more efficient and free from human error, mainly modifying key resources, activities, and business partnerships. The results contribute to the evidence of the structural characteristics of the traditional and digital business models of the accounting office with a focus on the elements of the Canvas.

Keywords: Business models, Accounting office, Digital accounting.

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

** Graduada do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (solangecruzsusluaga@gmail.com).

*** Orientador: Bacharel em Ciências Contábeis pela UFRGS. Mestre e Doutor em Administração, com ênfase em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão pela UFRGS. Professor Adjunto do DCCA/FCE/UFRGS, do PPGCont/FCE/UFRGS e do PPGA/EA/UFRGS. (ariel.behr@ufrgs.br).

1 INTRODUÇÃO

Um dos conceitos de modelo de negócio pode ser descrito pelas estratégias que uma organização é capaz de realizar para a criação de valor ao seu negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) e para uma melhor visualização dos processos e metas a serem realizados nas suas diversas áreas. A utilização de um conjunto de componentes auxilia a descrever de que forma uma empresa irá se organizar para a criação e para a distribuição de valor (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Esses componentes fazem parte do modelo de negócios Canvas, uma ferramenta que ajuda as companhias a organizarem sua estrutura e a colocarem em prática suas estratégias, utilizando os nove componentes do modelo: segmento de cliente, proposta de valor, canais, relacionamento, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave, fontes de receita e estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em relação ao modelo de negócio de escritório de contabilidade tradicional, as principais atividades estão ligadas à escrituração de documentos patrimoniais de seus tomadores de serviços, à elaboração de demonstrativos contábeis, obrigações legais e, em alguns casos, ao modelo de negócio, que ser atividades de gestão contábil, sendo este um diferencial (SCHIAVI, 2018). Sobre as obrigações legais que fazem parte das atividades dos escritórios de contabilidade, para Marion (2009), a função do contador acabou se distorcendo, uma vez que, na visão de alguns setores e empresas, o contador trabalha para cumprir obrigações com o fisco, se perdendo da visão de que a função fundamental é a de produzir informações úteis para a tomada de decisão de seus tomadores de serviços.

Com a chegada de novas tecnologias e a possibilidade de automatizar processos antes realizados manualmente, o digital na área contábil chega para que o foco do contador seja redirecionado para tarefas mais estratégicas (THOMSON, 2018). O uso de *softwares*, que gerem informações e relatórios automatizados, faz com que o profissional ganhe tempo para realizar atividades que agreguem valor ao negócio (VERBEETEN; HEINEN, 2021), e as inovações nos modelos de negócios podem gerar vantagens competitivas. Contudo, é importante que o modelo de negócio tenha um diferencial (TEECE, 2010). Frente a novas tecnologias e possibilidade de inovações em modelos de negócios, a questão problema que se apresenta é: *como se apresenta um modelo de negócio de escritório de contabilidade em reestruturação para um formato digital?* Para respondê-la, tem-se como objetivo geral descrever as características de reestruturação de um modelo de negócio tradicional para um modelo de negócio digital de escritório de contabilidade.

Para Genete e Tugui (2008), o uso de tecnologias torna os processos automatizados na contabilidade. Zwirter e Alves (2015) afirmam que o uso da Tecnologia da Informação (TI) otimizou os resultados dos clientes de escritórios contábeis e a própria gestão. O estudo realizado por Bygren (2016) apresentou como um modelo de negócio de contabilidade é estruturado de acordo com as mudanças do mercado, tendo como objetivo apresentar um modelo de negócio digital de sucesso. Diante desses estudos, o principal motivo para a realização desta pesquisa é identificar as principais mudanças em um escritório tradicional ao se reestruturar para o digital, com o uso de novas tecnologias. Este estudo possibilita que profissionais da área contábil identifiquem as vantagens e desvantagens dos modelos de negócio apresentados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados alguns conceitos e características de modelos de negócios de escritório de contabilidade, a ferramenta Canvas e estudos relacionados.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS DE ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE E CANVAS

Pode-se dizer que a finalidade de um modelo de negócio está na capacidade de criar valor ao negócio. Para isso, faz-se necessária uma configuração estrutural de elementos de uma transação, visando à identificação de oportunidades para a empresa (AMIT; ZOTT, 2001). Baden-Fuller e Morgan (2010) destacam que o sentido do modelo de negócio está em determinar como a empresa se organiza para criar e entregar valor ao cliente, de maneira que seja lucrativa (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Diante disto, uma das formas de descrever um modelo de negócio está na utilização de elementos que auxiliam na construção de estratégias, para agregar valor ao negócio. Esses elementos estão apresentados no modelo de negócio Canvas, exposto no Quadro 1) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Quadro 1 – Modelo de negócios Canvas

Componentes	Descrição
Segmentos de Clientes	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes.
Proposta de Valor	Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com Propostas de Valor.
Canais	As Propostas de Valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
Relacionamento com Clientes	O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes
Fontes de Receita	As Fontes de Receitas resultam de Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes.
Recursos Principais	Os Recursos Principais são os elementos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
Atividade-Chave	Conjunto de processos (Atividades-Chave) executados para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
Parcerias Principais	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
Estrutura de Custos	Os elementos do modelo de negócios resultam na Estrutura de Custos.

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

O Canvas é uma ferramenta que possui nove elementos que englobam todas as áreas de um negócio, com isso, empresários são capazes de construir estratégias em seus negócios de forma dinâmica, a partir dos componentes do Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Este estudo tem como foco os modelos de negócio de escritório de contabilidade. Cabe destacar que os serviços prestados pelos profissionais da contabilidade devem ser realizados com competência e zelo profissional, mantendo o conhecimento atualizado, com habilidades fundamentais, para que a prestação do serviço seja transmitida de forma adequada, sempre agindo de acordo com as normas técnicas e profissionais (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC, 2019). Para Marion (2009, p.27), “a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões”.

Segundo Schiavi e Behr (2020), a principal rotina de um modelo de negócio de escritório de contabilidade é a contabilização do patrimônio e as variações patrimoniais das entidades. Além disso, dois componentes da estrutura chamam a atenção: a atividade-chave, na qual há certa dependência dos clientes para a entrega da movimentação contábil, de modo que se consiga realizar a escrituração e demais obrigações; e a proposta de valor, a qual os autores consideram que o modelo de escritório de contabilidade não entrega diretamente valor aos clientes. No Quadro 2, exibe-se um exemplo de estratégias na estrutura de um modelo de negócio de um escritório de contabilidade.

Quadro 2 – Síntese do modelo de negócio de escritório de contabilidade

Componentes	Descrição
Segmentos de Clientes	Empresas atuantes em quaisquer segmentos de negócios, que buscam atender, especialmente, as obrigações legais.
Canais	E-mail, telefone, Skype e presencialmente

Relacionamento com Clientes	Preocupação com o entendimento do negócio do cliente
Fontes de Receita	Fixo ou % sobre faturamento
Recursos Principais	Pessoal e tecnológico
Atividade-Chave	Recebimento dos Movimentos contábeis, registros e obrigações legais
Parcerias Principais	Não foi destacado
Estrutura de Custos	Pessoal

Fonte: adaptado de Schiavi e Behr (2020).

A digitalização tem transformado diversos tipos de atividades e modelos de negócios (VERBEETEN; HEINEN, 2021). Silva (2018, p. 13) ressalta a importância do uso de novas tecnologias: “os escritórios de contabilidade devem ter um olhar especial para questões tecnológicas que se apresentam, para se manterem atualizados e competitivos”.

Com a chegada de novas tecnologias, surgiu um novo modelo de negócio para a área contábil, o digital, no qual as informações são de fácil acesso e em tempo real, podendo tornar os processos do negócio mais eficazes. Para o uso deste modelo de negócio, as estratégias utilizadas no modelo tradicional devem ser reestruturadas, para melhor se adequarem, já que a digitalização pode afetar o modo que o trabalho é realizado em todas as áreas do negócio (BYGREN, 2016). Uma das atividades que mais demandam tempo para os escritórios de contabilidade são tarefas manuais repetitivas e a utilização de Excel para controle ou criação de relatórios. Para isso, a tecnologia trouxe automação de processos por meio de robôs, que são programados para executar tarefas, antes realizadas manualmente e estavam sujeitas a erros humanos (TUCKER, 2017).

Deste modo, o modelo de negócio digital é um diferencial no mercado, comparado ao modelo tradicional, consoante Teece (2010), que menciona que um modelo de negócio deve ter um diferencial para ter vantagens competitivas. Sendo que conhecimento do profissional da contabilidade não tem como ser substituído, nem suas experiências. Deste modo, seu envolvimento na implementação e parametrização de novas ferramentas é essencial, garantindo que os sistemas atendam as necessidades da organização para a eficácia do negócio (BRANDS, 2018).

2.2 ESTUDOS RELACIONADOS

Genete e Tugui (2008) buscaram identificar os principais aspectos com a utilização de um ERP na contabilidade digital. Constataram que um sistema de ERP se atualiza de acordo com avanços tecnológicos, mudanças econômicas e sociais, e tem como principal função a automatização de operações de empresas. A aquisição de um ERP tem um custo alto e demanda tempo para ser configurado, porém, após toda a parametrização, muitas operações se tornam automáticas, eliminando possíveis erros humanos. Com essa tecnologia os procedimentos serão padronizados e a gestão terá maior qualidade de informações. A informatização para a contabilidade digital ocorre de forma gradual e é necessário o envolvimento dos funcionários e gestores.

Zwirtes e Alves (2015) tiveram como objetivo a avaliação da repercussão causada pelas inovações tecnológicas em escritórios de contabilidade. Eles constataram que a utilização da TI, para desenvolver atividades contábeis, tem vantagens e desvantagens. Uma das principais vantagens está na agilidade dos processos com informações mais precisas, úteis e rápidas. Uma das desvantagens foi em relação ao custo com funcionários, eles acreditavam que poderiam diminuir o número de empregados e isso não ocorreu, e, ao contrário do que se imaginava, aumentou o custo com qualificação. Foi confirmado que o uso da TI torna a comunicação mais ágil e segura. A utilização de tecnologias automatiza os serviços prestados, otimizando os resultados dos clientes e da gestão dos escritórios.

Bygren (2016) investigou modelos de negócio de contabilidade digital, a fim de identificar como eles são estruturados e suas estratégias frente a mudanças no mercado, tendo como finalidade criar um modelo de negócio digital de sucesso. Esse autor constatou que, com a digitalização, as informações estão disponíveis em tempo real e são de fácil acesso, tornando os processos mais eficazes pela agilidade. A digitalização poderá afetar todos os elementos do modelo de negócio, os processos são modificados e são necessárias novas estratégias e novas ferramentas para se adequar ao digital. A comunicação, por exemplo, entre público interno e externo do negócio é modificada com a utilização de aplicativos, sites e chats. Os funcionários devem ser mais qualificados e exigirá um conhecimento maior em tecnologias. Em relação à monetização dos clientes, a empresa no modelo digital não pode monetizar da mesma forma que um negócio tradicional, uma vez que no digital o serviço se torna mais eficaz. Em relação ao Canvas, Bygren (2016) descobriu que é uma boa ferramenta para as empresas que querem se tornar digital. Referentemente às barreiras enfrentadas com a digitalização do negócio, a mudança de tradicional para digital pode ter certa resistência por parte dos funcionários ou líderes, principalmente quando não se tem claro os resultados. Igualmente, pode ser uma barreira de adaptação, principalmente por aquela geração que tem dificuldades em aceitar o digital.

Schiavi *et al.* (2019) buscaram explorar a capacidade de inovação de empresas contábeis da região Sul do Brasil, com a utilização de tecnologias digitais. Em seus achados, identificaram que, para uma empresa ser inovadora, ela necessita ter quatro capacidades: de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação. Essas quatro capacidades foram encontradas nas empresas contábeis, sendo que a capacidade direcionada à tecnologia é a principal entre as empresas estudadas. Os resultados do estudo sugerem que contabilidade vai ao encontro de inovações digitais, uma vez que as soluções tecnológicas podem entregar qualidade e valor ao negócio. Os autores ainda evidenciam que os elementos tecnológicos motivam os modelos de negócios a se modificarem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo buscou descrever as características de reestruturação de um modelo de negócio tradicional para um modelo de negócio digital de escritório de contabilidade. Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa, pois, segundo Raupp e Beuren (2008), este tipo de pesquisa procura conhecer sobre o fenômeno estudado, de modo a analisar e destacar características do que está sendo pesquisado.

Referentemente ao seu objetivo, ela é descritiva, uma vez que, conforme Martins (2007, p. 36), “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, classifica-se como um estudo de caso, o qual, consoante Yin (2003) é o que busca investigar um determinado evento, com a finalidade de identificar e preservar as suas características.

As unidades de análise foram três profissionais da área contábil, de um escritório de contabilidade em Porto Alegre, sendo a sócia gestora uma das entrevistadas, dois funcionários, um coordenador do escritório e o outro do departamento fiscal, que já fez parte do departamento contábil, todos fazem parte ativa na reestruturação do modelo de negócio. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com esses profissionais, com ênfase nos componentes do modelo de negócios Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A análise de conteúdo se deu por meio de comparação entre os componentes do Canvas em cada modelo de negócio. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2021, por meio de vídeo chamadas, que foram gravadas, após se receber a autorização dos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, delinea-se a análise dos dados conforme o objetivo proposto, sendo a primeira subseção destinada a apresentar as características gerais do escritório de contabilidade; a segunda identifica cada componente do modelo Canvas, dentro dos modelos de negócio tradicional e digital. Por fim, é apresentada a estrutura do modelo de negócio digital com os resultados obtidos por meio de entrevista.

Tabela 1 – Identificação dos respondentes da entrevista

Cargo	Código	Idade	Tempo de escritório	Gênero
Sócia gestora	S_Ges	45	15 Anos	F
Funcionária coordenadora	F_Coo	32	4 Anos	F
Funcionário departamento fiscal	F_Fis	25	4 Anos	M

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2021).

Na tabela 1, são identificados os três profissionais respondentes da entrevista. A fala dos três profissionais são indicados pelos códigos (S_Ges) para a sócia gestora, (F_Coo) para a funcionária coordenadora e (F_Fis) para o funcionário do departamento fiscal.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO

O objeto de estudo desta pesquisa é um escritório de contabilidade, fundado em 2006 e possui uma única sócia que compõe a equipe como gestora. Além dela, há outra gestora, que coordena os setores; três colaboradores no departamento fiscal; duas pessoas no departamento contábil; e uma no pessoal. Todos os setores realizam as tarefas de acordo com o programado pela coordenadora.

A reestruturação para o digital ganhou forças com a chegada da covid-19, com o início do trabalho em *home office*, a reestruturação para o digital se intensificou. As principais dificuldades encontradas na reestruturação foram nos funcionários e nos clientes, alguns desses tiveram dificuldades por não ter mais papel ou planilhas para trabalhar, além das parametrizações que demandaram tempo. Os clientes tiveram dificuldades na utilização de novas ferramentas de gestão e comunicação. As maiores mudanças na prestação de serviço ocorreram com estes, pois a comunicação com eles se tornou mais clara e rápida, a informação no digital está disponível *online*, fazendo o cliente ficar ainda mais próximo.

O investimento em novas tecnologias auxilia na reestruturação, sendo que os novos *softwares* estão voltados à gestão de processos e de documentos fiscais, em uma plataforma que transforma os dados em lançamentos contábeis. A programação de um robô nos *softwares*, para executar diversas tarefas, teve grande impacto na reestruturação do modelo.

4.2 REESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO TRADICIONAL PARA MODELO DIGITAL

Nesta subseção cada componente do modelo Canvas é identificado, dentro dos modelos de negócio tradicional e digital.

4.2.1 Clientes

O escritório nunca buscou um cliente específico, *“nós não atendemos um segmento específico, é claro que temos algumas áreas como a gente acaba trabalhando e atendendo mais clientes a gente vai onde a gente tem mais oportunidades”* (S_Ges). Com a reestruturação, a visão de captação de clientes mudou, segundo F_Fis *“a gente tinha preocupação em atender o cliente a todo o custo, não importa o que ele pedisse, pra gente não perder o cliente”*, expondo desta forma que o escritório se submetia à prestação que não compensava o tempo gasto.

No digital, o escritório se tornou mais criterioso na busca do cliente, *“a gente sempre analisa da onde o cliente é, se a gente consegue atender, se a gente consegue fornecer um serviço financeiro para esse cliente, uma plataforma para auxiliar ele na parte financeira, na emissão de notas”* (F_Fis). Com a otimização nos processos com o digital e a possibilidade de disponibilizar uma ferramenta de gestão financeira para os clientes, o escritório tem a intenção de captar um cliente específico, *“conseguir prestar serviço para o maior número de clientes, de forma ágil com menos intervenção humana, então o que a gente tem agora para o próximo cenário a gente vai focar nas empresas de serviço”* (F_Coo).

Quadro 3 – Componente Segmento de Clientes nos modelos de negócio tradicional e digital

Segmento de Clientes modelo de negócio tradicional	Segmento de Clientes do modelo de negócio digital
No modelo tradicional não eram captados clientes específicos.	Na reestruturação para o digital a captação do cliente é mais criteriosa. Analisando o cliente com o objetivo de facilitar a prestação do serviço, disponibilizando <i>software</i> aos clientes, para que eles realizem lançamentos e emitam notas fiscais. O objetivo futuro é prestar serviço para um maior número de clientes prestadores de serviços.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Apesar de o escritório no modelo digital ser mais criterioso na captação de clientes, foi identificado que, todavia, não buscam por um cliente de um segmento ou porte específico, mas, futuramente, pretendem atender clientes prestadores de serviço, uma vez que demanda menos tempo de serviço. Assim, a empresa terá capacidade de atender um número elevado de clientes desse segmento.

4.2.2 Proposta de Valor

A agregação de valor para o escritório se inicia antes mesmo da prestação do serviço de fato, eles buscam conhecer as possíveis dificuldades ou anseios de seus clientes com o propósito de encontrar a melhor solução *“quando tu te doa e quando tu entra para dentro de uma empresa e tu conhece realmente as dores daquela empresa é que tu vai conseguir resolver os problemas dele”* (S_Ges). Na prestação do serviço em si, com a reestruturação e o aumento do uso de tecnologias, o escritório deixou de realizar procedimentos manuais que demandavam muito tempo *“a gente otimizou os processos e conseguiu ter muito mais tempo para análise para ser mais assertivo na entrega de informações”* (F_Coo). E essa otimização trouxe novas propostas de valor, tanto relacionado a custo do cliente, *“com a automatização dos processos a gente consegue reduzir o custo do serviço para ele”* (F_Coo), quanto a disponibilização de um serviço gratuito, conforme tipo de empresa e faturamento. *“A gente já disponibiliza uma plataforma financeira para ele, a gente ajuda na parametrização. A mesma plataforma faz a emissão de notas.”* (F_Fis). Desta forma, com a reestruturação, nas palavras de S_Ges, *“o cliente consegue acompanhar online, então acho que realmente o digital trouxe a tomada de decisão pro cliente, no digital ela é muito mais dinâmica o cliente consegue acompanhar no dia a dia a empresa”*.

Quadro 4 – Componente Proposta de valor nos modelos de negócio tradicional e digital

Proposta de valor do modelo de negócio tradicional	Proposta de valor do modelo de negócio digital
Busca por soluções por meio de estudos.	Disponibilização de plataforma de gestão financeira, com emissão de notas fiscais e redução de custo ao cliente foram possíveis pela aquisição de <i>softwares</i> que automatizaram os processos, otimizando o tempo da prestação do serviço.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

No modelo de negócio tradicional, a proposta de valor era superficial, diferente do modelo digital, que, ao utilizar novos *softwares*, tornou os processos mais automatizados. Com o ganho de tempo, o escritório conseguiu agregar valor ao serviço prestado e, por meio de novas parcerias, disponibilizou plataformas para seus clientes acompanharem os resultados de suas empresas.

4.2.3 Canais

Com a reestruturação, o escritório passou a ter um portal de atendimento. *“Houve uma diferença bem grande na comunicação, a principal é o canal do atendimento que é o nosso portal de atendimento, nós não tínhamos.”* (S_Ges). Para a automatização, outros *softwares* estão vinculados ao portal. *“A gente contratou um whatsapp corporativo, que ele é vinculado ao gestor de tarefas então assim [...] eu consigo abrir uma tarefa pelo que ele me solicitou no whats direto no meu gerenciador de tarefas.”* (F_coo). Os e-mails também estão vinculados à plataforma. *“Dentro desse WhatsApp tem um robzinho, também, que ajuda, que esclarece dúvidas do cliente, algumas coisas pré-programadas.”* (F_Fis). O atendimento remoto trouxe vantagens, consoante S_Ges, *“as reuniões online elas são mais colaborativas também, porque as pessoas são muito pontuais, as vezes a gente não leva um problema já leva uma solução e as coisas são muito mais rápidas”*.

Quadro 5 – Componente Canais nos modelos de negócio tradicional e digital

Canais do modelo de negócio tradicional	Canais do modelo de negócio digital
Telefone, e-mail, <i>WhatsApp</i> , reuniões pessoais	Com a reestruturação, toda a solicitação de clientes via <i>whatsapp</i> e e-mail é redirecionado à plataforma de atendimento ao cliente que está vinculada ao gestor de processos, reuniões são realizadas por videochamada, porém, em casos excepcionais, ocorrem presencialmente.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

No modelo digital, ocorreu uma reestruturação na forma como ocorre à comunicação entre clientes e escritório, no digital ainda se utiliza o *Whatsapp* e e-mail, porém, esse é corporativo e foi configurado com respostas automáticas e estabelecido tempo de resposta aos clientes (no tradicional, os clientes realizavam solicitação em qualquer horário), além de estar integrado ao gestor de processos. Por conta da covid-19, as reuniões acontecem remotamente em aplicativos de videochamadas. Contudo, alguns clientes ainda têm a necessidade de reuniões presenciais.

4.2.4 Relacionamento

“Uma relação de respeito e confiança, acho que esse é o ponto número um, quando existe uma quebra de confiança a relação ela termina, então a confiança dos nossos clientes é o ponto primordial nessa relação.” (S_Ges). Foi possível melhorar o atendimento e a entrega de valor com a plataforma de atendimento, o cliente realiza e recebe suas solicitações

online, “as informações estão claras, ele mesmo consegue sozinho buscar o que ele precisa, isso, essa alteração ela trouxe para nós um índice de satisfação maior” (F_coo). A disponibilização da plataforma de gestão financeira foi uma forma de melhorar o relacionamento, “sem dúvida isso melhorou muito o nosso relacionamento com eles, porque daí eles vem vantagem e eles começam a usar e começam a nos ajudar e facilita muito para a gente no nosso dia a dia” (F_Fis).

Quadro 6 – Componente Relacionamento nos modelos de negócio tradicional e digital

Relacionamento do modelo de negócio tradicional	Relacionamento do modelo de negócio digital
No modelo tradicional, o relacionamento com o cliente era de entrega, respeito e confiança.	Oferecer uma plataforma de gestão financeira gratuita para clientes (optante pelo simples nacional, até 180 mil) e a utilização da plataforma de atendimento, onde o cliente tem acesso fácil e <i>online</i> aos documentos e às informações de sua empresa, aproximou o cliente do escritório e aumentou o índice de satisfação.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Em relação ao componente relacionamento, nota-se que era uma entrega mais intangível no modelo tradicional, já no digital, com a oferta de plataforma de gestão financeira e a utilização do portal do cliente, a aproximação entre escritório e cliente se intensificou, gerando maior satisfação. No modelo tradicional, o cliente não tinha acesso diário a informações de sua empresa, e o contato, normalmente, era uma ou duas vezes ao mês, para a entrega de movimentação financeira e recebimento de guias de impostos a pagar, ou solicitações e reuniões eventuais.

4.2.5 Recursos-Chave

Um dos principais recursos é um *software* de contabilidade: “*um bom software de contabilidade, sem ele hoje não existe escrituração fiscal e contábil, então esse é um dos maiores investimentos e maiores recursos que nós precisamos fazer*” (S_Ges). Além disso, para a reestruturação, o escritório teve que investir em novas tecnologias, automatizando processos, que antes eram realizados manualmente. “*Não teria como a gente ir para essa parte digital sem sistemas para nos auxiliarem, sem dúvida e também não teria como dar seguimento nesse sistema se não tivesse pessoas qualificadas para usar o sistema.*” (F_Fis). Na reestruturação para o digital, o número de colaboradores é menor, pois existem *softwares* ou plataformas *online* que facilitam e agilizam a prestação do serviço.

Um desses é um *software* em nuvem, integrado ao *software* contábil, seus principais recursos, que automatizaram o serviço, são os cadastros e lançamentos realizados pelo próprio cliente, como, por exemplo, o cadastro de funcionários e lançamentos de horas extras. Depois de o cliente realizar o cadastro ou o lançamento, o escritório recebe uma notificação e o funcionário responsável verifica a informação, se estiver tudo correto a informação é validada, processada e gravada no módulo folha e integrado ao e-Social, no cadastro de funcionário. Este *software* em nuvem realiza a busca de CND de forma automática, disponibilizando a certidão na plataforma do cliente, além disso, todos os documentos salvos no *software* contábil são automaticamente disponibilizados na plataforma do cliente, como recibos de salário, férias, guia de impostos, etc. Essas automatizações modificaram o perfil dos funcionários do escritório, ou seja, agora buscam pessoas para analisar as informações obtidas a partir de importações de dados e não mais um auxiliar para digitação, e explicam que, “por mais que a gente tenha sistemas, que tenha hoje robôs que trabalham pra gente, [...] a gente precisa de pessoas, pessoas qualificadas, pessoas engajadas, pessoas que queiram trabalhar e crescer” (S_Ges).

Quadro 7 – Componente Recursos-Chaves nos modelos de negócio tradicional e digital

Recursos-Chave do modelo de negócio tradicional	Recursos-Chave do modelo de negócio digital
<i>Software</i> contábil, pessoas e sala comercial.	Na reestruturação para o digital e em função da pandemia não existe mais um local físico, os colaboradores trabalham em <i>home office</i> . O <i>software</i> contábil é o mesmo utilizado no modelo tradicional, porém, com mais recursos. Foi necessário investir em novas ferramentas, como o gestor de processos, gestor de documentos fiscais, ferramenta para conversão de arquivos dos clientes para integração com o sistema do escritório, plataforma para os clientes terem acesso às informações e documentos, pessoas mais qualificadas voltadas à análise das informações geradas por robôs.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

No elemento recurso-chave, as mudanças foram significativas. Para o modelo digital, não existe mais um local físico, devido à covid-19, todos os profissionais que trabalham no escritório executam suas tarefas em *home office*. Ainda se utiliza o *software* contábil do modelo tradicional, porém, sua empresa criou novas soluções, com funcionalidades capazes de automatizar a rotina, por isso o escritório adquiriu essa ferramenta. No modelo tradicional, para a contratação de funcionários por parte dos clientes, era necessário o preenchimento manual de uma ficha cadastral, que era preenchida pelo cliente e encaminhada ao setor de departamento pessoal. O funcionário deste departamento realizava o cadastro manualmente no *software* contábil, conforme a descrição da ficha cadastral.

De mais a mais, o preenchimento de lançamentos de hora extra ou de falta também eram feitos manualmente. No modelo digital, isso se modificou. Agora, quem realiza o cadastro de funcionários e esses lançamentos é o próprio cliente. Por meio do portal do cliente, o escritório tem apenas o trabalho de validar as informações para que o sistema gere os cálculos da folha. No modelo tradicional, um dos processos que demandava muito tempo, era o controle de CND, utilizando planilhas de Excel, era necessário entrar em cada órgão e digitar o CNPJ de cada empresa para imprimir a CND, salvar em PDF uma a uma e enviar ao cliente por e-mail. No modelo digital, com o uso do *software*, a busca e a emissão são feitas de forma automática pelo sistema, ele ainda realiza o controle de vencimentos dos documentos e é possível a publicação automática para ser enviada ao cliente.

4.2.6 Atividade-Chave

Primeiramente, foi necessário rever os processos executados no escritório e realizar a parametrização dos sistemas adquiridos. Rotinas automáticas foram criadas, agilizando as atividades do escritório, que demandam muito tempo manualmente. A novidade do gestor de tarefas foi o *software*, empregado na substituição de controles manuais: “*hoje todo o nosso processo está dentro de um software, então ao invés de controlar todas as atividades em planilha em Excel, [...] era um processo manual, completamente manual, com uma margem de erro fantástica*” (S_Ges). “*A gente colocou rotinas automáticas onde é só apertar um botão já proporciona eles fazerem esse salvamento e o envio de forma automática, interferiu nas nossas atividades sim, porque agilizou o nosso processo.*” (F_Coo).

Após as parametrizações, o principal processo é a busca das informações dos clientes. No setor fiscal, a informação chega por importação de notas fiscais (NF), utilizando uma ferramenta que capta NFs de todo o Brasil: “*a gente colocou o sistema para trabalhar para nós, então por exemplo não lançamos mais notas fiscais manualmente, o sistema localiza as notas que a gente quer importar, tanto da Prefeitura quanto do Sefaz e a gente simplesmente aperta um botão e ele importa para nós*” (F_Fis). Deste modo, os colaboradores do

departamento têm a função de, primeiramente, parametrizar o sistema para importação das NFs, analisar os documentos fiscais, realizar os procedimentos de apuração de impostos, obrigações acessórias e integração para a contabilidade.

No departamento de pessoal, no modelo digital, similarmente ocorre a importação de informações, os clientes enviam arquivos para serem importados ao sistema contábil, que, posteriormente, realiza os cálculos da folha de pagamento e demais obrigações. S_Ges ressalta que *“folha de pagamento a mesma coisa, hoje a gente recebe as informações dos clientes em planilhas, importamos todos os pontos”*. No setor contábil, no módulo contabilidade são integradas informações de todos os outros departamentos e, por meio de uma plataforma, os arquivos recebidos dos clientes são convertidos em lançamentos contábeis para serem importados ao módulo contabilidade. *“Onde isso é analisado, conferido e daí seguindo os passos de fazer todas as declarações acessórias dos clientes, a entregue ao fisco com qualidade, com software que fazem a conciliação ou a revisão dessas declarações.”* (S_Ges).

Quadro 8 – Componente Atividades-Chaves nos modelos de negócio tradicional e digital

Atividades-Chave do modelo de negócio tradicional	Atividades-Chave do modelo de negócio digital
Controles manuais em planilhas, recebimento de documentos em papel para conferência e digitação manual, organização e arquivamento dos documentos.	Na reestruturação para o digital, todas as atividades realizadas por todos os setores são monitoradas pelo gestor de processos. O colaborador deve seguir as sequências de processos a serem realizados e a cada tarefa cumprida informar no sistema que está finalizada, para que o próprio colaborador tenha controle de suas tarefas, e para que os gestores acompanhem a rotina de cada setor e colaborador. O que antes era digitado ou feito manualmente, hoje é importado e arquivado em plataformas. Disponibilização de impostos, recibos de salário, demonstrativos contábeis, etc. na plataforma de atendimento para o cliente ter acesso.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

A principal comparação que pode ser feita entre os dois modelos é que, no modelo digital, os controles não são realizados de forma manual, não se trabalha com documentos físicos, e os lançamentos contábeis não são realizados de forma manual, e documentos que antes eram arquivados em caixas, no modelo digital, são digitalizados e armazenados no *software* que está integrado ao *software* contábil. Assim, o acesso e a busca por documentos se tornaram mais ágeis. O uso do gestor de processos no modelo digital trouxe um controle maior sobre as tarefas realizadas pelos colaboradores além de realizar rotinas automáticas, que, no modelo tradicional, dependia de uma pessoa para controlar por meio de planilha.

4.2.7 Parcerias

Novas parcerias com empresas de *software* iniciou a reestruturação: *“sem essas parcerias não teria como modificar para a parte digital o escritório”* (F_Fis). Uma das parcerias é uma plataforma de gestão financeira com emissão de notas fiscais: *“nós temos parceria com a Omie sistemas, que é uma plataforma que ela é para emissão de notas fiscais tanto de serviço quanto de comércio, que ela também é uma plataforma financeira”* (F_Coo) e *“é a plataforma que a gente utiliza para fazer a gestão do escritório hoje, e a gente conseguiu disponibilizar para os nossos clientes que faturam até 180 mil no ano e que são optantes pelo simples nacional”* (F_Coo). Essa plataforma otimizou o tempo do escritório, com emissão de NFs e agregou valor ao serviço por disponibilizar gratuitamente a seus clientes.

Além das parcerias com empresas de *software*, e que foram fundamentais para a reestruturação, o escritório permanece com parcerias do modelo tradicional, como colaboradores e advogados: “*nós temos parceiros advogados na área tributária, nós temos parceiros advogados na área trabalhista, nós temos parceiros advogados na área cível, depende muito de cada cliente e da necessidade de cada cliente*” (S_Ges). Com o digital e a otimização de tempo, o escritório conseguiu iniciar novas parcerias: “*a gente consegue atender outros escritórios de contabilidade também, inclusive escritórios que não tem a área tributária, então a gente acaba fazendo muita análise tributária para parceiros contábeis*” (S_Ges).

Quadro 9 – Componente Parcerias-Chave nos modelos de negócio tradicional e digital

Parcerias-Chave do modelo de negócio tradicional	Parcerias-Chave do modelo de negócio digital
<i>Software</i> de contabilidade, colaboradores e advogados.	Na reestruturação para o digital, houve um aumento nas parcerias com empresas de tecnologia, além do <i>software</i> de contabilidade que sempre possuíram, novas parcerias com plataforma de emissão de notas fiscais, gestor de tarefas, gestor financeiro foram necessárias para a realização do trabalho remoto e otimização do serviço. Parcerias com advogados permanecem e surgiram novas parcerias com escritórios de contabilidade. Parceria com colaboradores mais qualificados, atendimento para cliente ter acesso.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

As parcerias entre os modelos tradicional e digital permanecem as mesmas, porém, no digital, houve a necessidade de aumentar as parcerias com empresas de *software*. Com isso, foi possível ter novas parcerias com escritórios de contabilidade. No modelo tradicional, isso não era possível, pois não existia a automatização nos processos e não sobrava tempo para analisar o negócio.

4.2.8 Fontes de Receita

O escritório recebe por honorários mensais: “*Depende do serviço que a gente vai prestar para o cliente*” (S_Ges). Com a reestruturação foi possível proporcionar um preço diferenciado de honorários: “*a gente pode daqui a pouco pode diminuir um pouco o valor dos honorários dele, porque eu não preciso de uma pessoa por exemplo no contábil para fazer a contabilidade dessa empresa*” (F_Fis) e “*a gente acabou conseguindo atrair mais clientes, porque consegui proporcionar um preço mais atrativo*” (F_Coo). O escritório já possui projetos para modificar a forma de monetização no modelo digital, separando os clientes em três categorias e criando um pacote de serviço para cada uma: “*eu peguei toda a nossa lista de cliente, eu separei ela por clientes Premium, avançado e clientes básico e eu estou separado o que cada tipo de cliente tem direito dentro do seu pacote, dentro do valor*” (F_Coo). Ademais, há a intenção de escalonar o serviço, tudo o que o cliente solicitar que esteja fora do seu pacote, será cobrado um valor adicional: “*eu posso cobrar R\$ 89,90 para uma contabilidade básica de um cliente, onde ele não tem funcionários, não tem direito a nada, só tem balancete no ano e um relatório de faturamento talvez no mês*” (F_Coo).

Quadro 10 – Componente Fontes de Receita nos modelos de negócio tradicional e digital

Fontes de Receita do modelo de negócio tradicional	Fontes de Receita do modelo de negócio digital
Honorários mensais de acordo com o serviço prestado.	Na reestruturação para o digital, a monetização permanece mensal e de acordo com o serviço prestado, mas o escritório está estudando novas

	formas de monetização do serviço, como separar os clientes por categorias (<i>premium</i> , avançado e cliente básico). Futuramente, cobrar por cada serviço adicional que não esteja no pacote acordado na contratação.
--	---

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Não se identificou diferença entre a forma em que o escritório monetizava seu serviço no modelo tradicional e no digital, porém, com a automatização nos processos que o modelo digital trouxe já se estuda novas formas de realizar a cobrança pelos serviços prestados.

4.2.9 Estrutura de Custo

Com a aquisição de novas tecnologias, aumentou o custo e, em contrapartida, devido á otimização nos processos, houve uma redução de colaboradores: “*antes a gente só trabalhava com software contábil, hoje eu trabalho com seis softwares, certamente essa estrutura aumentou, mas em compensação se eu não tivesse esses softwares eu teria que ter mais colaboradores*” (S_Ges) e “*antes três pessoas faziam digitação, hoje eu não preciso de três, eu preciso de uma, para fazer conciliação do que nosso software de processamento de dados, via pelo robô, nos libera as informações*” (F_Fis). No começo da reestruturação, sem a covid-19, o escritório alugava uma sala comercial: “*Não temos mais o custo do espaço físico, isso veio com um pouco de força com a pandemia, talvez se nós não tivéssemos tido a pandemia, eu não tivesse migrado todo mundo para o home Office*” (S_Ges) e “*a gente não vê mais necessidade de ter um espaço físico, a gente pensa em ter talvez um local para se encontrar de vez em quando, tipo um coworking, a gente tem uma demanda para resolver agora e a gente precisa todo mundo se encontrar*” (F_Coo).

Quadro 11 – Componente Estrutura de Custos nos modelos de negócio tradicional e digital

Proposta de valor do modelo de negócio tradicional	Proposta de valor do modelo de negócio digital
Sala comercial, colaboradores, <i>software</i> de contabilidade.	Com a reestruturação, foram adquiridos diversos <i>softwares</i> , e o número de colaboradores diminuiu.

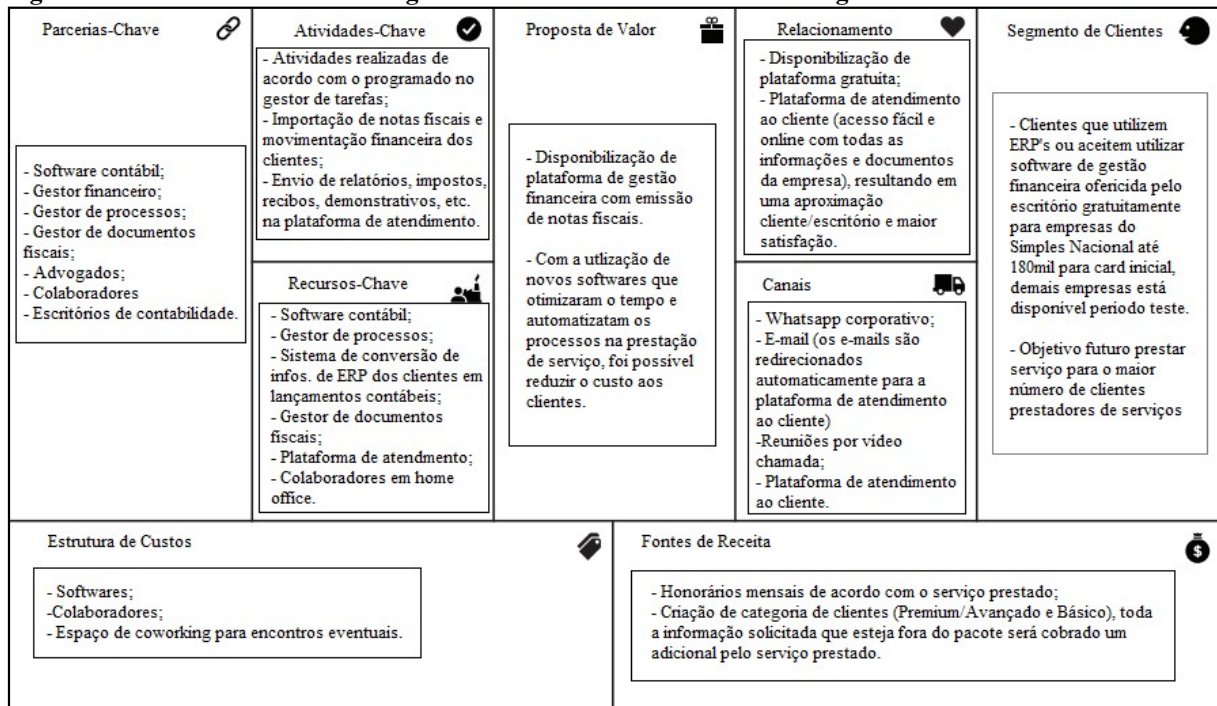
Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Por conta da covid-19, o escritório entregou a sala comercial que possuía no modelo tradicional. O valor gasto com a sala foi alocado na aquisição de novas tecnologias no modelo digital. Por conta da automatização dos processos, percebeu-se uma redução no quadro de funcionários, mesmo que para novas contratações seja possível que o custo seja maior, pois o perfil do profissional não é o mesmo que se buscava no modelo tradicional.

4.3 CANVAS

A figura 1 apresenta a estrutura do modelo de negócio de escritório de contabilidade digital com os resultados obtidos por meio das entrevistas.

Figura 1 – Canvas do modelo de negócio de escritório de contabilidade digital



Fonte: adaptada de Osterwalder e Pigneur (2011).

A reestruturação do modelo de negócio digital foi possível pelo uso de novos *softwares*, que tornaram os processos mais rápidos, esta mudança no modelo de negócio vai ao encontro do estudo realizado por Schiavi *et al.* (2019), que destacaram que elementos tecnológicos motivam os modelos de negócios a se modificarem, neste caso modificando de tradicional para digital. As mudanças no modelo de negócio iniciaram principalmente pela reestruturação do elemento recursos-chave, ocasionada pelas novas parcerias com fornecedores de sistemas digitais.

O elemento recursos-chave recebeu novas ferramentas tecnológicas que automatizaram diversos processos, os quais eram realizados de forma manual, afetando diretamente o componente atividades-chaves, que, após uma longa parametrização nos *softwares*, teve algumas de suas rotinas programadas nos sistemas, as quais se tornaram automáticas, os controles de atividades e prazos se tornaram mais eficazes e com menos intervenção humana. Isso corrobora Genete e Tugui (2008), que identificaram que os avanços tecnológicos e a possibilidade de criar procedimentos automáticos, por meio de *softwares*, elimina possíveis erros humanos.

Com o uso de novas tecnologias e com a automatização nos processos, o perfil do funcionário modificou, o escritório busca profissionais mais qualificados, que usem o tempo em trabalhos mais significativos, estando de acordo com Bygren (2016), que destaca que, para esse modelo de negócio, os funcionários devem ser mais qualificados, além de apresentarem conhecimento maior em tecnologias. A inclusão dos clientes nos processos, por meio de plataformas *online*, intensificou a relação entre as partes e trouxe otimização para o escritório, uma vez que algumas tarefas são realizadas pelos próprios clientes, tornando a entrega de resultados mais rápida. Segundo Zwirter e Alves (2015), o uso da tecnologia da informação otimiza os resultados dos clientes e da gestão dos escritórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou descrever as características de reestruturação de um escritório de

contabilidade de um modelo de negócio tradicional para um modelo digital. Os dados obtidos por meio de entrevistas foram organizados utilizando o Canvas como ferramenta gerencial, de modo a retratar as mudanças do escritório.

Em relação ao segmento de cliente, há uma pretensão em atender prestadores de serviço por demandarem menos tempo de trabalho quando comparado a outros segmentos. Com o uso de plataformas pelos clientes, no tocante ao relacionamento, a aproximação destes com o escritório se intensificou, uma vez que a comunicação pode ser diária, com entrega de informações em tempo real. Quanto aos canais de atendimento, nota-se uma padronização e uma ordem ao estabelecerem tempo de resposta no aplicativo de mensagem, além de que todos os canais estão interligados, automatizando os processos com as demandas dos clientes.

Verifica-se que o elemento recursos-chave é o que sofreu maiores modificações, pois foram necessários novos *softwares* e novos parceiros, para adequação ao digital - possibilitando a automação dos processos. A programação de *softwares* para realização de atividades repetitivas de forma automática, trouxe maior segurança nas informações e controles relacionados a atividades-chave, além da automação nos processos diários. Diante desses novos recursos não houve alteração significativa nos custos, uma vez que, no digital, o trabalho é remoto sem custo de sala. As fontes de receita permanecem inalteradas, com ideias futuras de escalonamento de serviço. Por fim, a proposta de valor se tornou mais aparente com a utilização de ferramentas, possibilitando agregar valor ao cliente.

Este estudo contribuiu com a evidenciação das características de estrutura dos modelos de negócio tradicional e digital de escritório de contabilidade, com foco em todos os elementos do Canvas, porém, não podendo generalizar tal resultado uma vez que a amostra é pequena. Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo identificando as características do modelo de negócio digital se reestruturando para o modelo *online* de escritório de contabilidade.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>. Acesso em: 17 jun. 2019.

BRANDS, K. Technology workbook: Digital demands. **Strategic Finance**, p. 68-69, 2018.

BYGREN, K. **The digitalization impact on accounting firm's business models**. 2016. Thesis (Master of Science) - School of Industrial Engineering and Management, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sweden, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução nº 2019/NBCPG01, de 14 de fevereiro de 2019**. Aprova a NBC PG 01 – Código de Ética Profissional do Contador. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG01.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

GENETE, L.; TUGUI, A. **From ERP systems to digital accounting in relations with customers and suppliers**. Cantabria, Spain: WSEAS Conferences in Spain, 2008.

MARION, J. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation – inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHIAVI, G. **Potenciais modelos de negócios disruptivos para a área contábil**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós- Graduação em Controladoria e Contabilidade, Porto Alegre, 2018.

SCHIAVI, G.; MOMO, F.; MAÇADA, A. BEHR, A. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 381-405, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922020000200381&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 14 mar. 2021.

SCHIAVI, G.; BHER, A. Características dos diferentes modelos de negócios contábeis em relação às áreas da Contabilidade. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 47-59, 2020.

SILVA, P. Novas tecnologias para as atividades contábeis. **Revista do CRCRS**, p. 13, set. 2018. Disponível em: <http://banca.maven.com.br/pub/crcrs/index2/?numero=33&edicao=30964#page/13>. Acesso em: 16 jun. 2019.

TEECE, D. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>. Acesso em: 17 jun. 2019.

THOMSON, J. New accounting skills for the digital age. **Strategic Finance**, p. 10, 2018.

TUCKER, I. Are you ready for your robots? Management accountants will finally have the time to Work on strategy and decision making instead of manual tasks. **Strategic Finance**, p. 48-53, 2017.

VERBEETEN, F.; HEINEN, J. Managing Digital Transformation. **Strategic Finance**, p. 46-53, 2021.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWIRTES, A.; ALVES, T. Os impactos causados pela inovação tecnológica nos escritórios de contabilidade do Rio Grande do Sul: uma análise de cluster. **Revista Contraponto**, v. 2, n. 3, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/contraponto/article/view/59929>. Acesso em: 19 nov. 2018.