

# No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais

**Giovana Sordi Schiavi<sup>1</sup>**

**Fernanda da Silva Momo<sup>1</sup>**

**Antonio Carlos Gastaud Maçada<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Escola de Administração, Departamento de Administração, Porto Alegre, Brasil*

**Ariel Behr<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Porto Alegre, Brasil*

## Resumo

**Objetivo** – Este artigo examina a capacidade de inovação das empresas contábeis no mercado brasileiro, a partir do uso de tecnologias digitais, tendo como base as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação.

**Metodologia** – Realizaram-se entrevistas com o gestor principal das empresas e foram coletados documentos institucionais e documentos externos sobre o contexto nacional e internacional da inovação dos negócios contábeis.

**Resultados** – A Contabilidade iniciou o caminho que tradicionalmente se percorre em direção à inovação digital, demonstrando a qualidade e o valor que as soluções relacionadas às tecnologias podem gerar ao serem exploradas nos negócios e, principalmente, nos processos. Esse incremento tecnológico provoca alterações nos modelos de negócio contábeis.

**Contribuições** – Contribuiu-se para a construção do corpo teórico sobre inovação e Contabilidade, identificando que essa área está a caminho da inovação por utilizar novas tecnologias na criação de operações e no gerenciamento de transações. Constatou-se que o processo de inovação e de transformação digital já se apresenta como um desafio real a ser gerenciado.

**Palavras-chave** – Contabilidade; inovação; modelos de negócio; tecnologias digitais.

## Recebimento:

10/08/2018

## Aprovação:

06/11/2019

## Editor responsável:

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

## Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão  
de Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4051

## I Introdução

O papel central das tecnologias digitais na mudança da sociedade e do ambiente de negócios tem despertado o interesse de gestores para lidar com a inovação e a criação de produtos, de serviços e de processos digitais (Nylén & Holmström, 2015). De acordo com o levantamento da Accenture Digital Density Index, essa tendência crescente em relação ao uso de tecnologias digitais em diferentes produtos e serviços adicionará mais de um trilhão de dólares às atividades econômicas globais até 2020 (Accenture, 2015). Com a rápida mudança do ambiente de negócios pela entrada das tecnologias digitais, a integração dessas tecnologias aos processos de negócios tem se mostrado essencial para as organizações contemporâneas que buscam criar oportunidades e enfrentar desafios para obter vantagens competitivas em uma economia digital (Liu, Chen & Chou, 2011; Tongur & Engwall, 2014).

Sobre isso, a pesquisa do MIT Sloan Management Review, em conjunto com a Deloitte, revelou que quase 90% dos gestores relatam sofrer o impacto das tecnologias digitais em seus setores; menos da metade, porém, informa estar fazendo o suficiente para se preparar para essa revolução digital (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckey, 2015). Diante desse contexto, diferentes áreas de negócios, principalmente as mais tradicionais, enfrentam um dos períodos mais desafiadores do mercado (Guthrie & Parker, 2016), e o setor contábil é um exemplo de segmento que tem presenciado perturbações em função das novas tecnologias digitais que estão alterando as atividades contábeis (Pan & Seow, 2016). Fawcett (2015) destaca que as diferentes tecnologias digitais impactarão, significativamente, os serviços de Contabilidade nos próximos anos, revelando o protagonismo do advento tecnológico digital nesse processo de mudança do mercado contábil. Isso porque muitos processos contábeis de rotina podem ser substituídos por diferentes tecnologias digitais, que permitem maior flexibilidade, agilidade e segurança nas ações cotidianas (Bygren, 2016).

Conforme o relatório de Cokins e Angel (2018) sobre o impacto disruptivo na

Contabilidade, as tarefas de rotina executadas pelos profissionais contábeis, como entrada de dados e escrituração contábil, são processos de trabalhos cada vez mais vulneráveis à digitalização e à automação. Com isso, as tecnologias digitais criam oportunidades de fornecer soluções de qualidade e de alto valor agregado, em vez de apenas reportar as informações após o fato ocorrido e cumprir com as obrigações legais (Baron, 2016; Basova, 2017). A compreensão das mudanças no mercado contábil e suas influências sobre os negócios é fundamental para garantir a sobrevivência das empresas atuantes nessa área (Frey & Osborne, 2013). Tal fato obriga os negócios contábeis a assumir uma posição não só em relação à entrada das novas tecnologias, mas também em relação a mudanças nos serviços e produtos ofertados e aos elementos estratégicos de negócios (Bygren, 2016).

Em razão da entrada das tecnologias digitais nas funções contábeis, a demanda por habilidades relacionadas ao melhor uso dessas tecnologias tem crescido entre negócios e profissionais contábeis (Pan & Seow, 2016). Guthrie e Parker (2016) destacam que o profissional contábil será desafiado a ir além de habilidades tradicionais para executar os serviços obrigatórios e de rotina, buscando por novas formas de criação de valor aos clientes que garantam a sustentabilidade dos negócios por meio da exploração de novas tecnologias digitais. Isso porque essas tecnologias permitem a orquestração de novos produtos, processos, serviços, plataformas e até mesmo novos modelos de negócios, viabilizando o processo de inovação digital (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017). Diante desse atual contexto, o desenvolvimento da capacidade de inovação para empresas contábeis é fundamental, pois pressiona os negócios da área a buscar inovações contínuas em resposta ao ambiente que está em mudança (Slater, Hult & Olson, 2010), sendo as tecnologias digitais as grandes propulsoras dessas transformações do ambiente.

Nessa linha, a capacidade de inovação permite aos negócios unir os esforços tecnológicos com um desempenho superior da firma, podendo ser vista como uma capacidade global para absorver, adaptar e transformar determinada tecnologia em

rotinas específicas de gerenciamento, operações e transações, o que gera inovação e vantagem competitiva (Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux & Reichert, 2012). Diante disso, este artigo tem a seguinte questão de pesquisa: Como a capacidade de inovação é explorada por empresas dos diferentes setores contábeis, a partir do uso de tecnologias digitais? Assim, objetiva-se examinar a capacidade de inovação das empresas contábeis no mercado brasileiro, a partir do uso de tecnologias digitais, tendo como base as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação. Essas capacidades são verificadas no framework da capacidade de inovação de Zawislak et al. (2012), que as agrupa em capacidades direcionadas aos negócios e à tecnologia. Para isso, realizou-se um estudo de casos múltiplos com seis empresas de destaque atuantes em diferentes áreas da Contabilidade. Foram realizadas entrevistas com o gestor principal dessas empresas e coletados documentos institucionais. Ainda, outros documentos externos sobre o contexto nacional e internacional da inovação dos negócios contábeis foram coletados para subsidiar as análises propostas. Os dados foram analisados no software Nvivo 11, utilizando-se de análise de conteúdo por meio de códigos advindos do framework das capacidades de inovação.

Guthrie e Parker (2016) salientam que dar atenção a esse cenário contábil que emerge é necessário em razão das mudanças nos negócios contábeis pela entrada das novas tecnologias e inovações digitais que surgem no mercado. Assim, esta pesquisa visa apresentar um melhor entendimento sobre as capacidades de inovação das empresas contábeis, que exploram tecnologias digitais em seus negócios, analisando empresas de destaque para o mercado atual. Essas análises permitem trazer para o campo e para os gestores um contexto maior sobre esse cenário contábil, visto que retratam aspectos de gestão e de inovação de negócios que são referências no mercado contábil atual. Ademais, esta pesquisa almeja contribuir com a teoria ao apresentar um estudo empírico sobre capacidades de inovação em empresas contábeis. Isso porque o conservadorismo da profissão e a aversão a mudanças na condução dos

negócios são aspectos que distanciam a inovação do contexto contábil (Chang, Hilary, Kang & Zhang, 2013), inclusive na literatura sobre o tema.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Inovação e transformação digital

As tecnologias digitais estão sendo incorporadas em uma variada gama de produtos e serviços, estando presentes nas relações sociais, pessoais e de trabalho dos indivíduos (Nambisan, 2013). Nesse cenário, a forma como as tecnologias digitais estão sendo empregadas em diferentes produtos e serviços acabam influenciando e alterando os negócios (Demirkan, Spohrer & Welser, 2016). Isso ocorre visto que a tecnologia digital cada vez mais está sendo introduzida e explorada nos negócios para atingir as diferentes metas das organizações, provocando profundas mudanças em setores inteiros (Nylén & Holmström, 2015).

Diante disso, as empresas enfrentam, atualmente, o desafio da inovação e da transformação digital. Enquanto a inovação digital é caracterizada pela criação de novos produtos, serviços, processos, entre outros, a transformação digital combina os efeitos de várias inovações digitais, trazendo novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças, que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras existentes dentro das organizações e dos setores de atuação (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018). Desse modo, as tecnologias digitais abrem novas oportunidades para os negócios, mas também criam pressão competitiva (Abrell, Pihlajamaa, Kanto, Brocke & Uebernickel, 2016), estimulando a inovação digital de produtos e serviços. Nylén e Holmström (2015) revelam que o potencial das tecnologias digitais em gerar produtos e serviços inovadores, os quais possibilitam alcançar vantagem competitiva no mercado, desperta o interesse dos gestores em lidar com os desafios por trás da inovação e da transformação digital.

Para superar esses desafios, torna-se fundamental a elaboração de estratégias que busquem novas maneiras de integração e de uso das tecnologias digitais nos negócios (Hess,

Matt, Wiesböck & Benlian, 2016). Portanto, as empresas precisam criar estratégias e formas de gerenciamento para as mudanças que surgem com a inovação e a transformação digital (Nylén & Holmström, 2015). Essa não é, entretanto, uma tarefa simples para as empresas que operavam na economia “pré-digital” e que hoje precisam se adaptar para à economia digital (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney & Fonstad, 2017). Desse modo, nota-se que as empresas não devem assumir comportamentos reativos somente à entrada de novas tecnologias, mas também em relação a seus elementos estratégicos de negócios, desde os operacionais aos gerenciais, que contribuam com o processo de inovação dos negócios. Uma forma de organizar a análise dos modelos e das inovações em negócios pode ser vista no Business Model Canvas. Esse modelo organiza o olhar à estratégia levando em conta o “segmento de clientes” atendido, os “canais de distribuição” de produtos/serviços, a forma de “relacionamento” e de comunicação da uma empresa com seus clientes, a estratégia de “geração de receitas”, a descrição dos principais “recursos, processos e parceiros” na realização das atividades da empresa e, ainda, a descrição da estrutura de “custos” necessária, para que ao fim possa ser indicada que “proposta de valor” a empresa deseja entregar a seus clientes (Pigneur & Osterwalder, 2011).

A fim de investigar como as empresas se organizam para a entrada na economia digital, Sebastian et al. (2017) analisaram 25 empresas que estavam introduzindo o processo de inovação e de transformação digital em seus negócios. Os autores identificaram que as estratégias voltadas para a oferta de soluções digitalizadas e o envolvimento do cliente possibilitavam a entrada dessas empresas no processo de inovação e de transformação digital dos negócios. Complementarmente, os autores apontaram que as tecnologias digitais necessárias para a execução dessas estratégias seriam as plataformas de serviços digitais (que suportam a agilidade nos negócios e a rápida inovação) e as tecnologias digitais para a operação dos negócios (que suportam a eficiência e a excelência operacional). Esse caso revela como empresas estabelecidas na economia “pré-digital”

podem competir em ambientes digitalizados, ao apontar que a inovação digital é uma capacidade organizacional que pode ser desenvolvida por qualquer empresa atualmente.

## 2.2 Capacidade de inovação

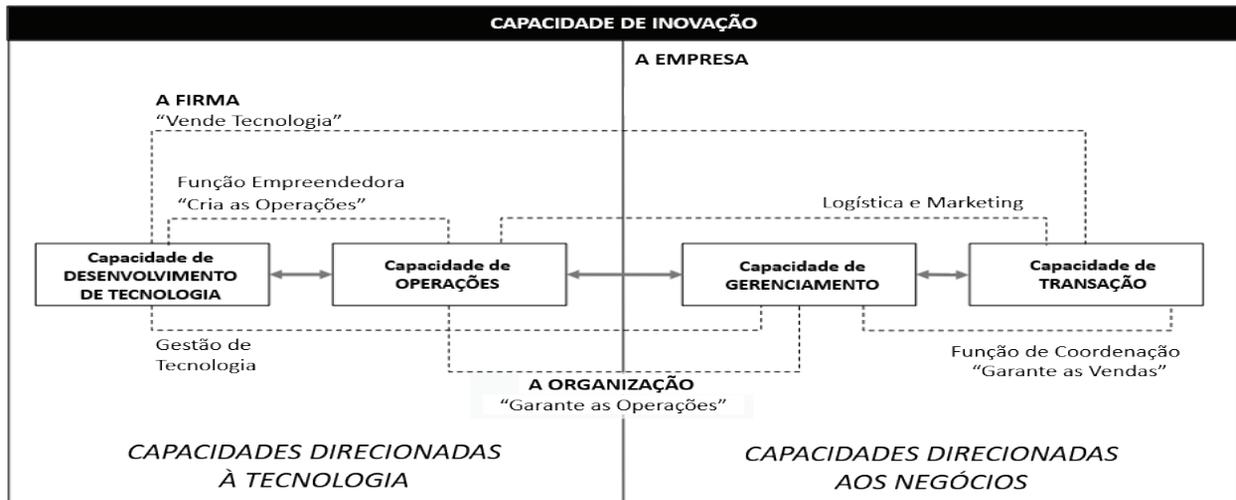
A inovação sempre esteve relacionada ao alcance de vantagem competitiva, que é normalmente atingida quando as organizações desenvolvem suas capacidades tecnológicas (Afuah, 2002; Kim, 1999; Reichert, Beltrame, Corso, Trevisan & Zawislak, 2011; Zawislak et al., 2012). Como destacado por Zawislak et al. (2012), entretanto, nem todas as empresas que investem em capacidade tecnológica são inovadoras, assim como organizações que pouco investem em recursos tecnológicos podem possuir desempenho inovador. Nesse sentido, destaca-se que a capacidade de inovação é a metacapacidade que pode explicar melhor a inovação e o alcance de vantagem competitiva, tornando-se crucial para o alcance de vantagem competitiva quando existem condições de mercado altamente instáveis (Rajapathirana & Hui, 2017).

Entende-se, assim, que a capacidade de inovação pressiona a organização para o desenvolvimento contínuo de inovações em resposta ao ambiente que está em constante mudança (Slater, Hult & Olson, 2010). Isso porque a capacidade de inovação está embutida em todas as estratégias, sistemas e estruturas que apoiam a inovação em uma organização (Gloet & Samson, 2016). Laforet (2011) aponta que a inovação acontece apenas quando a empresa possui a capacidade de inovar, tornando essa capacidade um ativo valioso para as organizações fornecerem e sustentarem vantagem competitiva (Rajapathirana & Hui, 2017). Assim, a capacidade de inovação facilita as empresas a introduzirem novos produtos e serviços, de forma que o desempenho da inovação possa ser explicado como uma combinação de ativos e recursos (Guan & Ma, 2003; Lawson & Samson, 2001).

Diante desses conceitos, tem-se, na literatura, o framework desenvolvido por Zawislak et al. (2012) sobre a capacidade de inovação (Figura 1). Nesse modelo, a visão de organização é baseada em duas abordagens teóricas complementares:

Teoria dos Custos de Transação, que conceitua a organização como uma relação de contratos (tratados) que possuem certos limites e estão de acordo com determinada estrutura de governança (Coase, 1937; Williamson, 1985); e a Teoria

das Capacidades, que conceitua a organização como uma união de recursos, conhecimento, experiência, habilidades e rotinas (Richardson, 1972; Chandler, 1992).



**Figura 1.** Framework da capacidade de inovação.

Fonte: Recuperado de “Innovation capability: From technology development to transaction capability”, de P. A. Zawislak, A. C. Alves, J. Tello-Gamarra, D. Barbieux & F.M. Reichert, 2012, *Journal of Technology Management and Innovation*, 7, p. 17.

Para a construção do framework, os autores reúnem os conceitos relativos à capacidade de inovação e ressaltam que esta deve ser entendida como uma metacapacidade incorporada em quatro diferentes capacidades complementares: capacidade de desenvolvimento de tecnologia, capacidade de operações,

capacidade de gestão e capacidade de transação (Tabela 1). Dessa forma, a capacidade é um processo de aprendizado tecnológico traduzido nas capacidades de desenvolvimento e operações de tecnologia, apoiados pelas rotinas gerenciais e transacionais (Zawislak et al., 2012).

Tabela 1  
**Definição das capacidades de inovação**

Capacidade	Definição da capacidade	Tipo de inovação
Desenvolvimento de tecnologia	A habilidade que qualquer um tem de interpretar o atual estado da arte, absorver e eventualmente transformar uma determinada tecnologia para criar ou alterar sua capacidade de operação e qualquer outra capacidade, visando alcançar níveis mais altos de eficiência técnico-econômica.	<b>Inovação tecnológica</b> Esse tipo de inovação engloba o desenvolvimento de novos projetos, novos materiais e novos produtos. Além disso, eles incluem o desenvolvimento de máquinas, equipamentos e novos componentes.
Operações	A capacidade de executar a capacidade produtiva, dada através da coleção de rotinas diárias que estão incorporadas em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos em um determinado momento.	<b>Inovação operacional</b> Esse tipo de inovação engloba novos processos, melhorias nos processos existentes, introdução de técnicas modernas, novos layouts etc. Permite que a empresa produza produtos com qualidade, eficiência e flexibilidade com o menor custo possível.
Gestão	A capacidade de transformar o resultado do desenvolvimento tecnológico em operações e arranjos de transação coerentes.	<b>Inovação gerencial</b> Esse tipo de inovação engloba o desenvolvimento de habilidades gerenciais que reduzem o “atrito interno” entre diferentes áreas da empresa. Destina-se a criar novos métodos de gestão e novas estratégias de negócios, melhorar a tomada de decisão e coordenação interfuncional.
Transação	A capacidade de reduzir seu marketing, terceirização, negociação, logística e entrega de custos; em outras palavras, custos de transação.	<b>Inovação de transação</b> Esse tipo de inovação engloba o desenvolvimento de maneiras de minimizar os custos de transação com fornecedores e clientes. Busca-se criar novas estratégias comerciais, melhorar as relações com os fornecedores, agilizar o conhecimento do mercado etc.

Nota. Adaptado de “Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model” de D. Barbieux, F. M. Reichert, J. Tello-Gamarra & P. A. Zawislak, 2017, *Revista de Administração de Empresas*, 57; e de “Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: A case study investigation in Brazil” de Zawislak P. A., A. C. Alves, J. Tello-Gamarra, D. Barbieux & F. M. Reichert, 2013, *International Journal of Management*, 30.

O framework da capacidade de inovação apresenta, então, essas quatro capacidades como capacidades complementares no que se refere à capacidade de inovação, revelando que, para o alcance da inovação, é necessária a construção de um conjunto de capacidades complementares (Guan & Ma, 2003; Zawislak et al., 2013). Desse modo, a estrutura do framework da capacidade de inovação, a partir dos construtos capacidade de tecnologia, operação, gestão e transação, sintetiza os principais aspectos organizacionais que apoiam a inovação, estando a capacidade de inovação presente em cada um deles (Gloet & Samson, 2016; Guan & Ma, 2003; Lawson & Samson, 2001). O framework de Zawislak et al. (2012) ainda revela que essas quatro capacidades complementares são divididas em dois grupos, em relação ao foco que essas capacidades possuem:

i) direcionado à tecnologia, que representam a experiência acumulada da firma em mudanças técnicas e de processos produtivos; e ii) direcionado ao negócio, que denotam a montagem de rotinas organizacionais e transacionais.

A partir de um estudo de caso com quatro organizações, para avaliar suas capacidades de inovação, Zawislak et al. (2013) identificaram que todas organizações analisadas possuíam as quatro capacidades propostas, sendo que uma dessas capacidades predominava sobre as demais, caracterizando, assim, a inovatividade de cada organização. Ademais, foi possível constatar a necessidade da organização, ao longo do tempo, de mudar seu conhecimento tecnológico, gerencial, operacional ou transacional, a fim de haver a perpetuação de um mercado. Portanto, para inovar, as capacidades de uma organização

precisam ser específicas e integradas, de modo a gerar ganhos que ocorrem durante o período entre a introdução de uma inovação e sua difusão bem-sucedida (Zawislak et al., 2013).

### 3 Método

Esta pesquisa, qualitativa e descritiva, foca no exame da capacidade de inovação de empresas contábeis no mercado brasileiro, a partir do uso de tecnologias digitais, tendo como base as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação, realizando, para isso, um estudo de casos múltiplos. A definição de estudo de casos múltiplos refere-se ao estudo individual de cada empresa atuante em uma área da Contabilidade, permitindo a verificação de semelhanças e diferenças entre os negócios analisados sob o mesmo contexto (Yin, 2015). As unidades de análise foram empresas de destaque atuantes no mercado brasileiro em diferentes áreas da Contabilidade, que possuem características inovativas em seus negócios, quais sejam: financeira, gerencial, tributária, sistemas, perícia e auditoria. Ressalta-se que a escolha de uma empresa de cada área se deu em razão da diversidade de negócios contábeis, os quais se caracterizam em função das áreas de atuação na Contabilidade. Ressalta-se que as áreas pública e acadêmica não foram analisadas por não se enquadrarem no escopo da pesquisa, que vem a descrever modelos de negócio.

As unidades de análise foram selecionadas por seu destaque no cenário nacional, e obtidas por pesquisas abertas no Google e pela indicação de especialistas, não se limitando a alguma região do país. A pesquisa no Google foi realizada utilizando-se o conjunto de termos “modelo de negócio inovador” (e possíveis derivações: “modelo de negócio disruptivo” e “novo modelo de negócio”) e Contabilidade, ou uma de suas áreas (financeira, gerencial, tributária, sistemas, perícia e auditoria), sem aspas. A partir dessas buscas, foram identificadas três empresas que apresentavam potenciais características de inovação em seus negócios (da área financeira, tributária e de sistemas), com base nas descrições disponibilizadas pelas empresas sobre seus

negócios. A segunda técnica contou com a contribuição de seis especialistas (profissionais acadêmicos com experiência de mercado em cada área) para a indicação de empresas contábeis com potenciais de inovação em seus negócios, considerando a experiência desses profissionais sobre o mercado contábil. Nessa etapa foram selecionadas três empresas (da área gerencial, de perícia e de auditoria) que, segundo os especialistas entrevistados, possuem características de inovação, sendo relevantes para análise neste estudo.

As unidades de análise foram seis empresas contábeis, com sedes localizadas na região Sul do Brasil, porém com atuação em abrangência nacional. Após a definição das unidades de análise, partiu-se para a coleta de dados. Existem diversas formas para a coleta de dados em um estudo de caso, sendo indicada a combinação de mais de um tipo de técnica de coleta no mesmo estudo (triangulação de técnicas de coleta de dados), contribuindo para a amplitude e a validade do constructo da pesquisa (Flick, 2009; Yin, 2015). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com o principal gestor das seis empresas, visto que se objetiva o exame da capacidade de inovação no modelo de negócio e, para isso, é relevante a visão do tomador de decisão e estruturador das estratégias do modelo de negócio da empresa. Também foram coletados documentos institucionais/internos, constituídos pela comunicação formalizada no site institucional, outros sites, blogs, revistas e relatórios, em que a própria empresa destaca os elementos de sua estratégia (o que pode divergir da comunicação oral verificada nas entrevistas, assim justificando a estratégia de triangulação). Ademais, foram coletados 47 documentos externos nos quais a comunicação formalizada de terceiros sobre as empresas e o contexto nacional e internacional de inovação em negócios contábeis são trazidos. Os documentos externos foram selecionados a partir de buscas no Google pelos termos “inovação nos modelos de negócios contábeis” (sete páginas de busca no Google) e “innovation in accounting business models” (31 páginas de busca no Google, sendo que, após a página 15, houve saturação dos dados), sem aspas.

Todas essas diferentes técnicas de coletas de dados permitiram a triangulação dos dados para análise, algo essencial para estudos de caso e para a estratégia de rigor da pesquisa qualitativa (Flick, 2009; Yin, 2015). Além disso, destaca-se que a estratégia de coleta de dados do presente artigo teve como foco a questão de pesquisa e a diversidade de fontes de coleta de dados, algo indicado por Eisenhardt (1989) e Mintzberg (1979), que revelam que não é o tamanho da amostra que define a qualidade de um estudo de caso e sua contribuição para teoria. Por isso, devem-se definir as estratégias de coleta de dados de forma a responder ao questionamento da pesquisa e, também, a não permitir que o pesquisador seja oprimido pelo volume de dados (Eisenhardt, 1989; Mintzberg, 1979).

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2017, e o roteiro para elas foi elaborado com base na literatura sobre inovação de modelos de negócios, a qual utiliza como base os elementos sobre capacidades de inovação, aborda a relevância das tecnologias digitais no processo de inovação e na obra de Osterwalder e Pigneur (2011) sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios (Business Model Canvas). A escolha por esses elementos levou em consideração os resultados de Bonazzi e Zilber (2014), que caracterizaram o processo de inovação de uma empresa, interligando-o aos conceitos de estratégias de desenvolvimento organizacional e de modelo de negócio. Esse roteiro permitiu a identificação das práticas de cada organização analisada, servindo de base para análise das capacidades de inovação.

Após a coleta desse material, realizou-se o tratamento e a análise dos dados. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir um melhor tratamento e manipulação do material, utilizando-se, no tratamento dos dados, o software Nvivo11. Os dados documentais também foram tratados e manipulados no software Nvivo11, a fim de possibilitar uma análise contextual das tendências de inovação dos modelos de negócios contábeis. Para a análise dos dados das entrevistas, utilizou-se da análise conteúdo, buscando descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir códigos para o material

coletado em um quadro de codificação (ou code book) que apresenta todos os aspectos de descrição e interpretação (Schreier, 2013), conforme apresentado no Apêndice B. O quadro de codificação foi construído a partir de códigos derivados da literatura sobre capacidades de inovação de Zawislak et al. (2012) e da literatura sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011). No decorrer da análise de conteúdo, códigos iniciais, definidos a partir da literatura, foram refinados, desenvolvidos e relacionados, ou interconectados, sendo, portanto, utilizada nesta pesquisa a categorização axial (Gibbs, 2009).

## 4 Resultados

Os resultados estão organizados de forma a apresentar, a partir da análise dos elementos estratégicos dos modelos de negócios inovadores das empresas analisadas, as capacidades de inovação, com base no framework de Zawislak et al. (2012), quais sejam: desenvolvimento de tecnologias, operação, gestão e transação. Para representar o relato dos seis gestores das empresas estudadas, cada um foi representando pelo seguinte código: G\_fin para se referir ao gestor da área financeira, G\_ger para o da área gerencial, G\_trib para o da área tributária, G\_sis para o da área de sistemas, G\_per para o da área de perícia e G\_aud para o da área de auditoria.

### 4.1 Empresa na área da contabilidade financeira

Conforme observado nos documentos institucionais, a empresa na área da Contabilidade financeira está no mercado há cinco anos e tem se destacado na forma de prestar os serviços contábeis aos clientes. Assim como as demais empresas contábeis que atuam nessa área, o G\_fin destaca que a empresa presta todos os serviços necessários à manutenção da Contabilidade dos clientes, atendendo às obrigações legais exigidas: “a gente tem que entregar tudo que é exigido por lei, pelo governo, para o empresário, então realizamos todas as obrigações acessórias, livros contábeis, cálculo de imposto, tudo”. Essa empresa, entretanto, se diferencia ao focar em

um segmento de clientes específico (micro e pequenas empresas), prestando seus serviços de forma totalmente online e a baixo custo. A Tabela

2 ilustra os elementos estratégicos identificados na empresa, os quais possibilitam avaliar a forma como a empresa organiza e estrutura seu negócio.

Tabela 2

### Elementos estratégicos do modelo de negócio da contabilidade financeira

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Micro e pequenas empresas	Próximo e de forma digital	Plataforma online	Tecnológico e pessoal	Incremento da plataforma, atendimento ao cliente e execução das obrigações legais	Não foi destacado	Pessoal e tecnológico	Mensalidade (“pacote”)	Agilidade e simplicidade na execução de obrigações legais

Verifica-se que a utilização de diferentes tecnologias digitais (com destaque para as tecnologias em nuvem e plataformas digitais para comunicação e transferência de documentos) permitiu que a empresa alterasse suas estratégias e seu modelo de negócio, de forma a atuar totalmente online para trazer mais acessibilidade e agilidade no fornecimento dos serviços contábeis prestados ao segmento de cliente com o qual a empresa atua (Demirkan et al., 2016; Pan & Seow, 2016; Sebastian et al., 2017). Sobre isso o G\_fin destaca que “foi através de novas tecnologias que a gente conseguiu oferecer o serviço que a gente oferece hoje, na nuvem, para milhares de empresas e em várias cidades do país, o que não era possível antes sem essas tecnologias”.

Assim, é notável na empresa sua capacidade de desenvolvimento de tecnologia: “a gente trabalha muito com tecnologia, a gente investe pesado em tecnologia, e a gente acredita muito na tecnologia como uma distinção contra os concorrentes” (G\_fin). Essa capacidade permite que a empresa use as tecnologias digitais com propósitos estratégicos, modificando principalmente seus processos para oferecer um novo serviço, totalmente online e diferente da concorrência. Isso porque, conforme destacado por Zawislak et al. (2012), a capacidade de desenvolvimento de tecnologia é um resultado do processo de aprendizagem no qual as empresas internalizam novos conhecimentos para produzir

mudanças tecnológicas que originam novos produtos e serviços.

A capacidade de operações para trabalhar essas tecnologias de maneira adequada, a fim de produzir bens e serviços comercializáveis, também é identificável na empresa. Essa capacidade exige das empresas a implementação de sistemas de produção adequados aos produtos ou serviços ofertados, à capacidade da empresa e às necessidades dos clientes (Zawislak et al., 2012). Nesse sentido, o G\_fin destaca que são processos operacionais-chave o “desenvolvimento da plataforma, na qual se usa para entregar o serviço para o cliente, e o atendimento, que é muito importante”, também realizado pelas plataformas digitais. Percebe-se que o sistema de produção está estruturado em torno das plataformas digitais desenvolvidas, que facilitam o trabalho da equipe contábil responsável pela supervisão e execução dos serviços contábeis. Essa organização permite à empresa oferecer um serviço contábil para mais de 10 mil clientes a um preço médio de R\$ 190,00, sendo esse valor muito abaixo do preço de mercado. Tal fato possibilita ao negócio ser escalável, garantindo a redução de custos e a flexibilização das ações e, por consequência, agilizando a entrega de respostas aos clientes e viabilizando maior receita total.

Em relação à capacidade de gerenciamento, o G\_fin destaca que as ações de gestão estão voltadas não só para questões administrativas,

mas, principalmente, para o aprimoramento do serviço prestado, buscando melhores formas de uso das plataformas que reflitam no serviço entregue ao cliente e de continuidade da inovação: “a gente está sempre trabalhando para ter certeza que a gente entrega muito bem a contabilidade para micro e pequenas empresas”. Já sobre a capacidade de transação, o G\_fin ressalta que a estruturação do negócio em torno de plataformas digitais, que permitem ofertar serviços online, escaláveis e de baixo custo, permitiu que a empresa conseguisse dar “mais simplicidade, praticidade e principalmente economia para o cliente”.

Nota-se, assim, que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas, sendo as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, de operação e de transações observadas de forma mais impactante na empresa, garantindo que ela seja de fato inovadora, visto que pelo menos uma das quatro capacidades é predominante. Tais resultados vão ao encontro do achado de Zawislak et al. (2012), que mostra que empresas inovadoras que possuem o predomínio da capacidade de desenvolvimento de tecnologia ou de operações, no início de suas atividades, podem precisar desenvolver outras capacidades (gerenciamento e transação) à medida que o mercado amadurece. Ressalta-se que essa mudança para as outras capacidades pode partir da própria empresa, independentemente da dinâmica do mercado (Zawislak et al., 2012).

Em suma, a empresa analisada possui suas capacidades direcionadas à tecnologia. Ainda, é possível notar a “função empreendedora” na empresa, a qual é observada pela relação entre as capacidades de desenvolvimento de tecnologias e de operações (Zawislak et al., 2012). Tal fato reflete que a exploração de novas tecnologias permite a criação de novas operações, contribuindo para a inovação da empresa.

#### 4.2 Empresa na área da contabilidade gerencial

A empresa analisada se destaca no mercado ao oferecer serviços de consultoria gerencial para micro e pequenas empresas há mais de 10 anos, segundo documentos institucionais apresentados. Normalmente, os serviços de contabilidade gerencial não são acessíveis para esse segmento do mercado, considerando o preço cobrado sobre esse tipo de serviço. Ao utilizar plataformas digitais de comunicação e de gestão e ao reestruturar as configurações de negócios, entretanto, a empresa conseguiu inovar na área gerencial, deixando o serviço prestado mais rápido, mais ágil e mais barato: “na empresa há uma inovação de processo e de modelo de gestão” (G\_ger), corroborando os achados de Sebastian et al. (2017). A Tabela 3 revela os elementos estratégicos da empresa analisada.

Tabela 3  
Elementos estratégicos do modelo de negócio da contabilidade gerencial

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Micro e pequenas empresas	Forte proximidade da empresa com o cliente para compreender suas necessidades	Plataforma online, telefone, presencialmente e outra mídias	Tecnológico e pessoal	Organização e acesso às informações, análises e relatórios	Parcerias com universidades e incubadoras	Pessoal e tecnológico	Horas técnicas	Apoio nas tomadas de decisão

Ao avaliar esses elementos estratégicos, nota-se, mais uma vez, a presença de tecnologias digitais apoiando o negócio. Tais tecnologias empregadas nas rotinas contábeis permitem que os processos de trabalho sejam mais dinâmicos

e seguros (Bygren, 2016). Logo, a capacidade de desenvolvimento de tecnologia dessa empresa se mostrou mais evidente no início do funcionamento da empresa, quando as tecnologias foram instaladas e exploradas dentro do negócio:

“desde que eu comecei a empresa já gastei muito em tecnologia, [...] porque eu sempre queria o TOP da tecnologia [...], então eu queria a nuvem, queria toda minha gestão documental em nuvem, e ninguém usava isso” (G\_ger).

Desse modo, a capacidade de operações da empresa é vista de forma mais marcante atualmente no negócio, visto que a empresa busca operar eficientemente a tecnologia utilizada para melhorar a qualidade do serviço prestado (Zawislak et al., 2012). Segundo o G\_ger, “tecnologia é fundamental para o trabalho que a gente faz e ela é fundamental como meio, por exemplo, o canal de relacionamento que a gente usa é uma plataforma online onde o cliente se ‘loga’ e coloca toda a solicitação dele e nós temos no máximo 24 horas para responder”. Nesse caso, a empresa organizou suas operações e a equipe de forma a estar sempre preparada para receber qualquer tipo de demanda do cliente. Para isso, a empresa coloca cada um de seus funcionários responsáveis por uma pequena carteira de clientes (gerente de contas), permitindo que esse profissional tenha uma visão completa e aprofundada de todas as empresas que estão em sua carteira.

Tal fato é possível pela capacidade de gerenciamento dessa organização, que buscou novos métodos de gestão e novas estratégias de negócios, melhorando a coordenação interfuncional (Alves et al., 2017; Zawislak et al., 2013): “eu já trabalhei em outros escritórios, então eu via que o pessoal queria entregar aquilo que ele queria, e o cliente não queria aquilo que estava sendo entregue, então a gente inverteu essa lógica, a gente ouve o cliente e entrega o que ele quer, [...] foi uma mudança de negócio” (G\_ger). Sobre a capacidade transacional, nota-se que a empresa vem procurando novas estratégias comerciais, principalmente ao se relacionar com o público universitário e incubadoras: “eu tenho clientes extremamente tradicionais, que gostam

do meu modelo de entrega de serviço, mas eu também entrei e peguei uma fatia de clientes que já não conseguiam enxergar valor naquele modelo de contador que fica entregando coisas que não fazem sentido” (G\_ger).

Observa-se que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas. As capacidades de operação e de gerenciamento podem, contudo, ser observadas de forma mais impactante na empresa, garantindo que a empresa seja inovadora. Tais resultados vão ao encontro do achado de Zawislak et al. (2012), mostrando que no início das atividades da empresa analisada predominava a capacidade de desenvolvimento de tecnologia e que essa capacidade migrou para capacidades de operações e de gerenciamento de acordo com as mudanças que a empresa julgava necessárias para o negócio. Nesse caso, nota-se que a empresa analisada tem suas capacidades direcionadas mais aos negócios, apesar de ainda haver traços direcionados à tecnologia. É possível perceber também a relação de “garantia das operações”, observada no relacionamento entre as capacidades de operações e de gerenciamento (Zawislak et al., 2012).

#### **4.3 Empresa na área da contabilidade tributária**

Conforme observado nos documentos institucionais, a empresa analisada está no mercado há mais de cinco anos e se destaca ao oferecer serviços relacionados à estratégia tributária, como mapeamento de oportunidades tributárias e monitoramento automático de regras fiscais, os quais são suportados pelo intenso uso de tecnologias digitais (atividades antecipativas). Tal fato permite à empresa se diferenciar dos demais negócios dessa área, que enfocam em atividades de recuperação de créditos tributários e revisão de tributos (atividades reativas). A Tabela 4 ilustra os elementos estratégicos identificados na empresa.

Tabela 4

**Elementos estratégicos do modelo de negócio da contabilidade tributária**

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Empresas de middle market	Forte proximidade com o cliente para a realização de estratégias tributárias	E-mail, presencialmente, telefone e outras mídias	Tecnológico e pessoal	Gestão de projetos (preparação, planejamento e execução dos projetos)	Contadores e rede colaborativa entre os associados	Pessoal, tecnológico e estrutura física	Horas técnicas ou % sobre o resultado	Estratégia tributária (efeito financeiro)

Conforme destacado pelo G\_trib, a empresa realiza “contabilidade tributária com base em tecnologia, [...] usando banco de dados, inteligência artificial em algumas programações, sistemática de tributação por código de barras, por QR code de alguns produtos, que talvez lá na frente os governos venham a usar”. Assim, destaca-se a capacidade de desenvolvimento de tecnologia, que permite que a empresa use diversas tecnologias digitais com propósitos estratégicos, modificando principalmente seus processos para oferecer um novo serviço diferente da concorrência.

Nesse caso, a capacidade de operação para trabalhar essas tecnologias também é identificável na empresa, exigindo a implementação de sistemas de produção adequados para a realização dos serviços (Zawislak et al., 2012). O G\_trib ressalta que trabalhar com “uma plataforma que roda webservice, um motor de cálculo, que não tem sono, não tem cansaço, que trabalha 24h [...]” é essencial, porque a empresa consegue capturar os dados e informações dos clientes a todo instante. Isso permite que os consultores contábeis sempre tenham acesso a informações atualizadas para a execução de estratégias tributárias de forma rápida e proativa.

Nessa linha, a capacidade de gerenciamento também pode ser observada dentro da empresa, a qual busca adaptar os negócios prezando por novos métodos de gestão e estratégias de negócios que garantam a inovatividade do negócio: “para operacionalizar um modelo digital tem que estar preparado para estar com a mente aberta para mudar tudo que já viu de termos tradicionais, pensar forte a tecnologia, e pensar forte em pessoas, [...] se não tiver esses três pilares não funciona” (G\_trib).

Sobre a capacidade transacional, Zawislak et al. (2012) apontam que, uma vez que uma empresa tenha desenvolvido uma solução tecnológica, ela precisa ser capaz de fazer o que for preciso para favorecer suas transações e vendas. Nessa linha, o G\_trib ressalta que sua empresa “criou mercados que não existiam, criou necessidades que talvez as empresas nem sabiam que tinham, elas [...] sequer imaginavam que podiam ter tanta perda tributária em função de não controlar o cadastro de forma correta”. Embora a empresa atue com a vantagem de que seu cliente reconhece o valor que existe no serviço que é prestado, e esse fato por si só garanta o favorecimento das transações para a empresa, outras ações relacionadas às transações não são marcantes dentro da empresa analisada.

Verifica-se que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas, sendo que as capacidades de desenvolvimento tecnológico, de operação e de gerenciamento podem ser observadas de forma mais impactante, garantindo que a empresa seja de fato inovadora. Nesse caso, pode-se avaliar que a empresa analisada tem suas capacidades direcionadas mais à tecnologia do que ao negócio. É possível perceber ainda a atuação da empresa na “função empreendedora” (relação entre as capacidades de desenvolvimento tecnológico e de operações), de “gestão de tecnologia” (relação entre as capacidades de desenvolvimento tecnológico e de gerenciamento) e de “garantia das operações” (relação entre as capacidades de operações e de gerenciamento), consoante Zawislak et al. (2012).

#### 4.4 Empresa na área de sistemas

A empresa analisada está no mercado há seis anos e tem se destacado ao oferecer uma plataforma online de controle financeiro de baixo custo a um segmento de mercado pouco explorado (micro e pequenos empresários), segundo os documentos institucionais. A exploração de

tecnologias digitais, como plataformas digitais e computação em nuvem, permitiu à empresa a criação de um novo produto a ser ofertado no mercado, um software para controle financeiro, corroborando a pesquisa de Demirkan et al., 2016. A Tabela 5 revela os elementos estratégicos da empresa analisada.

Tabela 5

#### Elementos estratégicos do modelo de negócio de sistemas

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Contadores e micro e pequeno empresário	Forte atenção com o segmento atendido (treinamento e suporte)	Site, plataforma online e telefone	Tecnológico, pessoal e recursos de marketing	Manutenção, atualização e aperfeiçoamento do sistema e atendimento ao cliente	Contadores e escritórios contábeis	Pessoal e tecnológico	Planos (“pacotes”)	Organização e controle da informação para produtividade e gestão

Nesse contexto, é notável na empresa a capacidade de desenvolvimento de tecnologia, que permite que a empresa use as tecnologias digitais com propósitos estratégicos, possibilitando a criação de um produto novo e ainda não comercializado: “nós temos o primeiro sistema de gestão para pequenas empresas nascido na nuvem, [...] fomos a primeira empresa a oferecer integração bancária e automática [...] com foco em automatização de entrada de dados, [...] queremos que o sistema seja o mais simples e inteligente possível” (G\_sis). Isso é possível, pois o resultado da capacidade de desenvolvimento de tecnologia vem do processo de aprendizagem, no qual o conhecimento interno é explorado de forma a produzir mudanças tecnológicas que originam novos produtos e serviços (Zawislak et al., 2012).

A capacidade de operações para trabalhar essas tecnologias também é identificável na empresa. Nesse sentido, o G\_sis destaca a importância de manutenção e de atualização constante da plataforma para manter a qualidade do produto, bem como de trazer cada vez mais funcionalidades para o produto para que ele mantenha sua posição de destaque no mercado: “tem pessoas que estão melhorando o software a cada dia, então a gente está lançando cada vez mais integrações, [...] o formato de envio da informação financeira para a contabilidade também está

evoluindo, [...] a gente está buscando sempre novas formas de ser mais automatizados ainda”.

Sobre a capacidade de gerenciamento, o G\_sis destaca que as ações de gestão estão voltadas não só para questões administrativas, mas também para o aprimoramento do produto ofertado: “nosso foco é o usuário, por isso precisamos desburocratizar a forma tradicional de fazer negócios, [...] se para contratar um ERP no passado a pessoa precisava de servidor, de licença, de técnico para fazer a implantação e treinamento, com o nosso software não precisa disso”. A capacidade de transação, por sua vez, é revelada pelo G\_sis que ressalta que a exploração das tecnologias digitais para criar um novo produto e a organização do negócio permitiu a “prática de preços mais baixos que o modelo tradicional, porque se desburocratiza, se enxuga a máquina e se consegue praticar preços mais baixos, [...] escalar o modelo de negócio e conquistar liderança”. Ainda o G\_sis ressalta a importância de investimento em marketing para conquistar mercado: “a gente trabalha muito ativando as necessidades do público para que ele veja as vantagens de utilizar o sistema de gestão”.

Observa-se que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas, sendo todas observadas de forma marcante na empresa. Tal fato confirma as características

inovativas do negócio, as quais permitiram que a empresa conquistasse mais de 800 mil clientes em menos de 6 de atuação no mercado. Em suma, nota-se que a empresa analisada possui suas capacidades direcionadas tanto à tecnologia quanto aos negócios, o que torna mais sustentável sua capacidade inovativa. É possível perceber, sobretudo, a característica “venda de tecnologia” na empresa, observada pela relação entre as capacidades de desenvolvimento de tecnologias e de transação (Zawislak et al., 2012). E isso também reflete em que a exploração de novas tecnologias viabilize a criação de novos produtos, contribuindo para a continuidade da empresa.

#### 4.5 Empresa na área de perícia

A empresa analisada tem atuado há bastante tempo com perícia (mais de 50 anos) e

inova ao utilizar um software criado na própria empresa que apoia o processo de trabalho do perito e facilita a comunicação entre clientes e parceiros, segundo consta em documentos institucionais. Uma das grandes facilidades trazidas pelo software é a atualização dos processos periciais em tempo real entre clientes, peritos e advogados. Além disso, a interface do sistema permite que clientes e peritos se comuniquem de maneira ágil e acessível. A empresa ainda desenvolve aplicativos inovadores para essa área (os quais não serão comentados na análise para não prejudicar o desenvolvimento dessa inovação). Os elementos estratégicos identificados na empresa são exibidos na Tabela 6.

Tabela 6  
Elementos estratégicos do modelo de negócio de perícia

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Empresas e escritórios de advocacia	Forte proximidade da empresa com o cliente para coletar informações do caso	E-mail, telefone e plataforma online (via site)	Tecnológico e pessoal	Fluxo de informações (distribuição do processo e interpretação do caso para execução)	Escritórios de advocacia	Pessoal	Honorário fixo ou % sobre o resultado	Efeito financeiro (ganho ou redução de perda)

Ao avaliar esses elementos estratégicos, nota-se a presença de plataformas digitais apoiando o negócio. Tais tecnologias empregadas nas rotinas contábeis permitem que os processos de trabalho sejam mais dinâmicos e seguros (Bygren, 2016). Logo, a capacidade de desenvolvimento de tecnologia dessa empresa se mostrou mais evidente no início do funcionamento do negócio, quando as tecnologias foram instaladas e exploradas de forma a criar um software que atendesse as demandas internas, assim como integrasse e facilitasse a comunicação com clientes e outros parceiros: “o nosso software interno é a ferramenta que dá o norte das coisas aqui dentro, ele foi pensando para o benefício interno de organização” (G\_per).

Já a capacidade de operações pode ser observada atualmente no negócio, posto que a empresa busca operar eficientemente a tecnologia utilizada para melhorar a qualidade do serviço prestado (Zawislak et al., 2012). Segundo o G\_per, o software auxilia a trazer mais agilidade na condução das atividades, pois, a partir dele, é possível acompanhar todo andamento dos processos em quais o escritório analisado atua: “aqui no software temos todos os processos que a gente baixou dos clientes que a gente tem, então tem gigas e gigas de processos, de dados sobre cálculos periciais”. Isso permite à empresa dar retornos rápidos aos clientes e manter os diferentes controles de prazos.

Tal fato é possível pela capacidade de gerenciamento, que buscou novos métodos

de gestão e estratégias de negócios, como a implementação do software que auxiliou no controle interno e que facilitou a comunicação com clientes e parceiros: “o software dá uma melhor dimensão de forma real e em tempo real da nossa condição de trabalho, então ele nos permite um melhor direcionamento durante o dia, e isso nos torna mais eficiente, [...] é uma vantagem para nós, de poder ter uma visão online das coisas” (G\_per). Sobre a capacidade transacional, nota-se que a empresa não investe atualmente nessa capacidade, a qual já se mostrou mais presente quando o software foi implementado, considerando a criação de canais de comunicação online com clientes e outros parceiros: “qualquer coisa que eu tiver que mandar ou falar com o meu cliente, eu vou enviar ou falar via o canal de comunicação online disponibilizado pelo software” (G\_per).

Verifica-se que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas, sendo as capacidades de operações e de gerenciamento as mais presentes atualmente no negócio. Tais resultados vão ao encontro do achado de Zawislak et al. (2012), mostrando que,

no início das atividades da empresa analisada, predominava a capacidade de desenvolvimento de tecnologia, e que essa capacidade migrou para capacidades de operações e de gerenciamento de acordo com as mudanças que a empresa julgava necessárias para o negócio. Nesse caso, a empresa analisada tem suas capacidades direcionadas mais aos negócios do que à tecnologia, externalizando a relação de “garantia das operações”, a qual é observada pela relação entre as capacidades de operações e de gerenciamento (Zawislak et al., 2012).

#### 4.6 Empresa na área de auditoria

A empresa analisada inova na forma de prestar seus serviços aos clientes. Isso porque essa é uma pequena empresa, fundada em 2003, que utiliza tecnologias de automação para auxiliar os processos de trabalho e permitir a execução de testes de auditoria e análises mais eficientes, segundo levantado em documentos institucionais. A Tabela 7 ilustra os elementos estratégicos identificados na empresa, os quais possibilitam avaliar a forma como a empresa organiza e estrutura seu negócio.

Tabela 7

#### Elementos estratégicos do modelo de negócio de auditoria

Segmentos de clientes	Relacionamento com clientes	Canais	Recursos principais	Atividades-chave	Parcerias principais	Estrutura de custos	Fontes de receitas	Proposta de valor
Empresas de médio a grande porte	Relacionamento próximo, principalmente com os tomadores de decisões	E-mail, relatórios e presencialmente	Tecnológico e pessoal	Planejamento do trabalho, desenho e implementação de testes de auditoria e parecer	Escritórios de advocacia	Pessoal e custo de oportunidade	Horas técnicas trabalhadas	Auxílio em questões contábeis, tributárias e financeiras

A utilização de tecnologias digitais (com destaque para as tecnologias de automação) possibilitou que a empresa alterasse seus processos, de forma a automatizar muitos dos trabalhos de auditoria realizados diariamente, o que trouxe mais agilidade e segurança para as atividades realizadas pelos auditores (Bygren, 2016; Cokins & Angel, 2017). Sobre isso o G\_aud destaca: “a gente usa muita ferramenta tecnológica hoje, a gente utiliza o R, que é uma linguagem de programação, para

dentro do possível criar testes ‘scriptados’”. Nota-se, nessa linha, que a empresa possui capacidade de desenvolvimento de tecnologia. Tal fato permite que a empresa use as tecnologias digitais com propósitos estratégicos para modificar seus processos e oferecer um serviço de alta qualidade, com maior segurança e agilidade (Bygren, 2016).

Essa capacidade de desenvolvimento de tecnologia reflete positivamente na capacidade de operações. Nesse sentido, o G\_aud destaca

que as novas tecnologias digitais possibilitaram reduzir processos manuais e deixar os processos automatizados: “eu tenho um plano de ação, um programa de trabalho no script, e eu executo as tarefas ali dentro, [...] algumas tarefas eu faço dentro do R, e outras tarefas eu faço fora, que são trabalhos mais manuais, de entrevistas, de mapeamento de processos, mas hoje a maior parte da nossa demanda está indo para a linha de automatização de processos”. Essa agilidade trazida pelas tecnologias de automação permite que os auditores se dediquem a pensar e avaliar mais o negócio do cliente: “o próprio papel do contador, de uma certa forma, está mudando, e a gente espera que se tenha mais tempo para pensar em como prever problemas, como antecipar problemas, como controlar as coisas” (G\_aud).

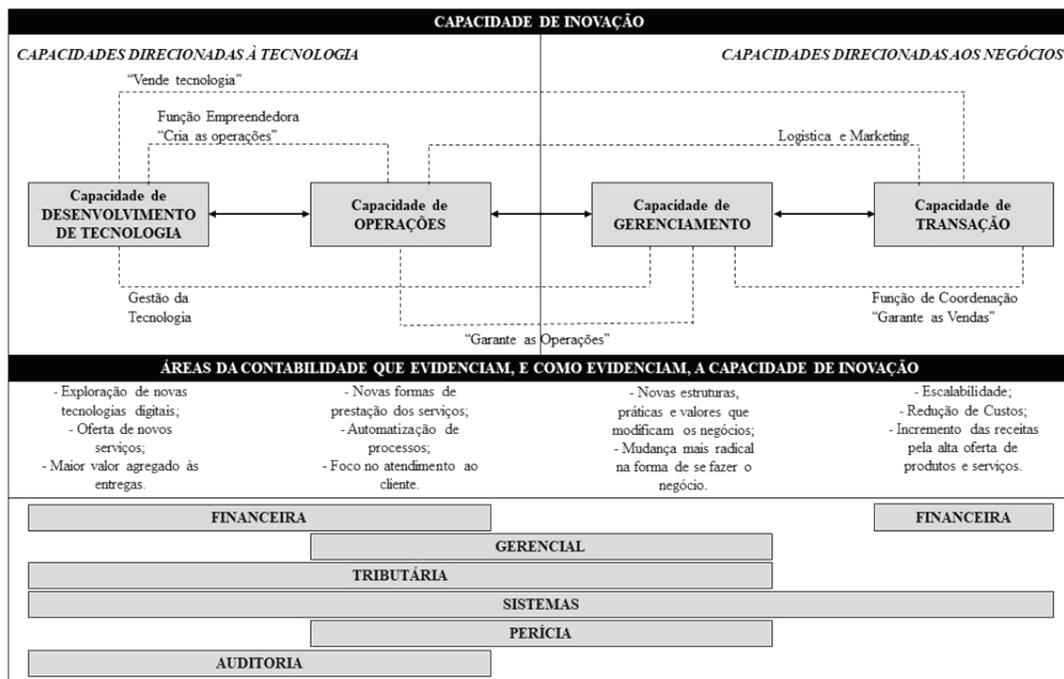
Em relação à capacidade de gerenciamento, o G\_aud destaca que as ações de gestão estão voltadas para questões administrativas e para a personalização do serviço prestado: “a maior parte das empresas de tecnologia trabalha com a padronização, com um produto possível de entregar para a maior quantidade de clientes ao menor custo, [...] a gente quer trabalhar com customização, e nos diferenciamos justamente na capacidade de planejar os testes de uma forma mais eficiente possível para o problema específico do cliente”. Sobre a capacidade de transação, o G\_aud ressalta buscar estratégias comerciais para sensibilizar o cliente, apontando o valor agregado no serviço que é prestado: “com as tecnologias de automação a gente reduziu um trabalho muito

grande que era feito em termos de manipulação de bases de dados, [...] agora a gente usa esse tempo para dar uma cobertura para o cliente, [...] para ajudar a identificar quais são os pontos críticos do negócio dele”.

Verifica-se que a empresa possui a combinação das quatro capacidades analisadas, sendo as capacidades de desenvolvimento de tecnologia e de operação observadas de forma mais impactante, garantindo que a empresa seja de fato inovadora. É possível perceber que a empresa possui suas capacidades direcionadas à tecnologia. Ainda, nota-se que a “função empreendedora” se destaca, a qual é observada pela relação entre as capacidades de desenvolvimento de tecnologias e de operações (Zawislak et al., 2012), isso porque a exploração de novas tecnologias permite a criação de novas operações, contribuindo para a inovatividade da empresa.

#### 4.7 Discussão

Tendo em vista os elementos estratégicos destacados nos casos estudados e suas capacidades de inovação mais proeminentes, apresenta-se a Figura 2, que consolida os resultados em relação à composição da capacidade de inovação das empresas, nas diversas áreas contábeis. Nesse sentido, a Figura 2 ilustra a relação entre as capacidades de inovação já presentes na literatura, as principais práticas que denotam a capacidade de inovação e que áreas da Contabilidade estão apresentando indícios dessa capacidade.



**Figura 2.** Sistematização das capacidades de inovação das empresas contábeis analisadas.

Fonte: Adaptado de "Innovation capability: From technology development to transaction capability", de P. A. Zawislak, A. C. Alves, J. Tello-Gamarra, D. Barbieux & F.M. Reichert, 2012, *Journal of Technology Management and Innovation*, 7, p. 17.

De modo geral, a inovação do mercado contábil, principalmente em virtude das diferentes tecnologias que surgem para apoiar e otimizar as atividades contábeis, leva acadêmicos e profissionais de mercado a dar atenção para as novas possibilidades de negócios que emergem dessa conjuntura (Guthrie & Parker, 2016). No caso das empresas analisadas, nota-se que, em certa medida (uma vez que nem sempre toda a capacidade de inovação é verificada), os negócios estão conseguindo inovar digitalmente ao apresentar novas estruturas organizacionais em seus modelos de negócios, que permitem otimização do tempo dos profissionais, flexibilidade para a realização de tarefas de maior valor agregado (como a análise de dados, por exemplo) e oferta de novos produtos e serviços ao mercado. O gargalo para a inovação, todavia, exceto à área de Sistemas, tem-se apresentado: i) na escalabilidade de atividades contábeis, que propicia redução de custos (diante da eficiência decorrente da especialização de profissionais em certas atividades, e ainda da possibilidade de melhor

negociação de insumos, considerando negócios em grandes quantidades); e ii) no incremento de receitas, pela diversidade e grande quantidade de produtos e serviços ofertados.

Ao se examinar as capacidades inerentes à própria capacidade de inovação, verifica-se que as empresas analisadas apresentam, em um primeiro momento, suas capacidades de inovação direcionadas apenas à tecnologia (lado esquerdo da Figura 2). Pelos casos analisados, percebe-se que essas empresas estão seguindo a tendência do processo de inovação digital (Nambisan et al., 2017), como se pode apresentar nos diferentes documentos externos. Ou seja, verifica-se a exploração de novas tecnologias digitais, as quais estão trabalhando a "capacidade de desenvolvimento de tecnologia" para aproveitar as oportunidades de inovação (de produtos, de serviços e de processos; entre outras) trazidas por essas tecnologias (Hiningsa et al., 2018). Percebe-se também que o uso de diferentes tecnologias possibilita que as empresas analisadas ofereçam novos serviços e produtos, com maior valor

agregado para o cliente, conforme foi possível verificar na recorrência dos termos “uso de dados”, “consultoria” e “customizar/personalizar” dos documentos externos analisados (vide Apêndice A)

Ressalta-se que a “Capacidade de Operações” foi a única observada em todas as empresas analisadas. Isso porque, embora as empresas investigadas entreguem serviços semelhantes aos demais existentes no mercado, considerando a grande influência normativa das atividades contábeis, tais negócios se destacam na forma como prestam seus serviços, o que é possível, por exemplo, pelo apoio e uso de diferentes tecnologias digitais nos processos comunicacionais, e outros processos que caracterizam a prestação de serviços.

Em um segundo momento do desenvolvimento da capacidade de inovação é que foi possível, então, verificar o movimento das capacidades relacionadas à tecnologia para as capacidades relacionadas aos negócios (ou seja, para o lado direito da Figura 2). Tal movimento vai ao encontro do processo de transformação digital, que compila um conjunto de inovações digitais de produtos, serviços e processos; originado novas estruturas, práticas e valores que modificam os negócios (Hiningsa et al., 2018).

Nota-se, assim, que as empresas analisadas, em um primeiro momento, preocupam-se com o melhor uso das informações e das tecnologias digitais pelo negócio, e somente depois preocupam-se com uma mudança mais radical na forma de se fazer o negócio, conforme pode-se observar pela presença da “capacidade de gerenciamento” nas empresas analisadas. Isso se explica, pois, sendo a Contabilidade um ramo do conhecimento muito tradicional, a inovação tende a iniciar com a exploração de capacidades direcionadas à tecnologia para depois construir modificações relacionadas às capacidades de negócio (Zawislak et al., 2012).

Ressalta-se que os documentos externos analisados dizem respeito, em sua maioria, às capacidades direcionadas à tecnologia, sendo ainda pouco discutidas as capacidades direcionadas ao negócio. Por isso, pode-se notar que a “capacidade de transação” das empresas contábeis analisadas ainda é pouco verificada. Sobre isso, somente

as empresas relacionadas à área financeira e de sistemas demonstram essa capacidade de forma relevante, pois são negócios que conseguem escalabilidade, redução de custo e incremento das receitas, pelas características dos produtos e serviços oferecidos.

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa atingiu seu objetivo ao examinar a capacidade de inovação das empresas contábeis no mercado brasileiro, a partir do uso de tecnologias digitais, tendo como base as capacidades de desenvolvimento de tecnologia, operação, gerenciamento e transação. Em todas as empresas analisadas foi identificada a presença das quatro capacidades, sendo cada uma dessas capacidades exploradas de maneiras distintas nas empresas, tendo em vista as diferenças de cada um desses modelos de negócios. Esses achados vão ao encontro dos resultados de Zawislak et al. (2012, 2013), os quais revelam que as empresas possuem as quatro capacidades, ou seja, nenhuma delas é nula; contudo, para a empresa ser inovadora, ao menos uma dessas quatro capacidades deve ser predominante.

Observou-se, portanto, que as capacidades mais predominantes nos diferentes casos estudados estão mais direcionadas à tecnologia do que ao negócio, confirmando a observação de Zawislak et al. (2012) de que nas empresas inovadoras, inicialmente, há o predomínio da capacidade de desenvolvimento de tecnologia ou de operações. Nesse sentido, os resultados apresentados sugerem que a Contabilidade iniciou o caminho que tradicionalmente se percorre em direção à inovação digital, confirmados pela tendência de mudança do mercado contábil, demonstrando a qualidade e o valor que as soluções relacionadas às tecnologias digitais podem gerar, em função da exploração dessas tecnologias nos negócios e, principalmente, nos processos. E cabe considerar ainda que esse incremento dos artefatos tecnológicos vem, por consequência, provocar alterações nos modelos de negócios contábeis, corroborando os estudos de Baron (2016) e Basova (2017).

Como limitações desta pesquisa, destaca-se que, apesar de não ter sido a intenção deste

trabalho, foram consultadas apenas empresas com sede na região Sul do Brasil. A utilização de empresas de outras localizações pode trazer novos achados sobre o tema discutido. Outra limitação da pesquisa concentra-se no fato de ter sido entrevistado somente o principal gestor de cada empresa. Entrevistas com outros membros das empresas, bem como entrevistas com clientes dessas empresas, contribuem com novos pontos de discussão para o assunto. Além disso, tendo em vista serem casos específicos estudados, não é possível a realização de generalização sobre os resultados destacados. Os resultados apresentados podem, entretanto, ser utilizados para incremento do corpo teórico sobre inovação e Contabilidade. Isso porque contribui-se ao identificar que o ramo contábil já está a caminho da inovação ao aderir ao uso de novas tecnologias que permitem a criação de novas operações e no gerenciamento dessas transações.

Outra contribuição é a constatação de que o processo de inovação e de transformação digital já se apresenta como um desafio real a ser gerenciado pelas empresas de Contabilidade, uma área considerada tradicional. Esse desafio é posto ao ponto que as empresas analisadas já iniciaram o uso de novas tecnologias digitais, focando em inovação dos serviços contábeis, e agora percorrem um caminho para a transformação digital, criando novos negócios a partir da inovação de produtos e serviços contábeis de maior valor agregado, que proporcionam ganhos de mercado e vantagem competitiva (Nylén & Holmström, 2015; Zawislak et al., 2012). Dessa forma, esta pesquisa contribui com o campo ao apresentar tendências de inovação de negócios contábeis a partir de novas tecnologias digitais, revelando como as capacidades de inovação são empregadas em casos contemporâneos e de destaque no mercado. Por fim, as análises realizadas nesta pesquisa permitem trazer para os gestores um contexto maior sobre as mudanças do cenário contábil atual, por meio da discussão relacionada às novas tecnologias digitais e as capacidades de inovação dos negócios.

Dessa forma, tem-se como sugestão de estudos futuros a realização de pesquisa que busque identificar fatores que possam estar

inibindo o desenvolvimento das capacidades de inovação em cada área contábil. Além disso, sugere-se a realização de pesquisa que busque identificar características das áreas contábeis que facilitem esse processo de transformação digital.

## Referências

- Abrell, T., Pihlajamaa, M., Kanto, L., Brocke, J. Vom, & Uebernickel, F. (2016). The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management*, 53(3), 324-335.
- Accenture (2015). *Digital density index - guiding digital transformation*. AccentureStrategy. Recuperado de [https://www.accenture.com/t20150523t023959\\_\\_w\\_\\_/it-it/\\_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub\\_13/accenture-digital-density-index-guiding-digital-transformation.pdf](https://www.accenture.com/t20150523t023959__w__/it-it/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/dualpub_13/accenture-digital-density-index-guiding-digital-transformation.pdf)
- Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, 23(2), 171-179.
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244.
- Baron, J. (2016). *Disruptive trends accelerating for the accounting profession*. Thomson Reuters. Recuperado de <https://blogs.thomsonreuters.com/answeron/disruptive-trends-accounting-profession/>
- Basova, A. (2017). Accounting-analytical model of innovation-active business entities. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, 40-46.
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 616-637.

Bygren, K. (2016). *The digitalization impact on accounting firms business models* (Thesis Master). School of Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.

Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.

Chang, X., Hilary, G., Kang, J. K., & Zhang, W. (2013). *Does accounting conservatism impede corporate innovation?* (INSEAD Working Paper Series No 35), 01-46. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6d95/53fde7bac3d09fd11f00308c895d17cc15e2.pdf>

Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economic*, 4(16), 386-405.

Cokins, G., & Angel, S. (2018, September 14). The disruptive impact of the digital revolution on accounting. *Icrunchdata*. Recuperado de <https://icrunchdata.com/blog/594/the-disruptive-impact-of-the-digital-revolution-on-accounting/>

Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IEEE Computer Society*, 18(6), 14-18. doi: 10.1109/MITP.2016.115

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Fawcett, T. (2015). The digital disruption. In E. Evans, R. Burritt, & J. Guthrie. *Future proofing the profession: Preparing business leaders and finance professionals for 2025* (pp. 34-40). Australia: RMIT University. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/0f6e/1aefa3358871deba61bc18bf0c8ac5e9d770.pdf>

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin School

Working Paper. Recuperado de <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: Bookman.

Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management*, 12(2), 54-72.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

Guthrie, J., & Parker, L.D. (2016). Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 2-10.

Hess, T., Matt, C., Wiesböck, F., & Benlian, A. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, July 14). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Kim, L. (1999). Building technological capability for industrialization: Analytical frameworks and Korea's experience. *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 111-136.

Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic

- capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Liu, D. Y, Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 580-589.
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(4), 215-226.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pan, G., & Seow, P. S. (2016). Preparing accounting graduates for digital revolution: A critical review of information technology competencies and skills development. *Journal of Education for Business*, 91(3), 166-175.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Reichert, F. M., Beltrame, R. S., Corso, K. B., Trevisan, M., & Zawislak, P. A. (2011). Technological Capability's Predictor Variables. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(1), 14-25.
- Richardson, G. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Schreier, M. (2013). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). London: Sage.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fostad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Tongur, S., & Engwall, M. (2014). The business model dilemma of technology shifts. *Technovation*, 34(9), 525-535.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2013). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: A case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30(1), 329.

## Apêndice 1

### Tratamento e manipulação dos documentos externos no Nvivo e nuvem de palavras dos documentos externos.

Os dados documentais externos foram tratados e manipulados no software Nvivo11. Inicialmente, buscou-se homogeneizar o idioma dos 47 documentos externos. Como a maioria dos documentos eram internacionais, foram traduzidos para a língua inglesa aqueles documentos que estavam em português. Posteriormente, todos os documentos foram transferidos para o software Nvivo11, a fim de permitir a análise do conteúdo desses documentos. Outra análise realizada com os documentos externos foi o levantamento da frequência dos termos desses documentos, o qual pode ser avaliado por contagem e seus respectivos percentuais ponderados. Uma forma de representação desses dados é pela sistematização dos termos mais frequentes em uma nuvem de palavras, apresentada a seguir e elaborada a partir do software Nvivo11. Ressalta-se que, para essa análise, utilizou-se do filtro “agrupamento de palavras sinônimas”. A discussão dos resultados da nuvem de palavras é realizada na seção 4.7 de Discussão dos resultados.



## Apêndice 2

Code book: Códigos derivados da literatura sobre capacidades de inovação de Zawislak et al. (2012) e da literatura sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Código	Descrição	Aplicação
Capacidade de desenvolvimento de tecnologia	A habilidade que qualquer um tem de interpretar o atual estado da arte, absorver e eventualmente transformar uma determinada tecnologia para criar ou alterar sua capacidade de operação e qualquer outra capacidade visando alcançar níveis mais altos de eficiência técnico-econômica.	“Foi através de novas tecnologias que a gente conseguiu oferecer o serviço que a gente oferece hoje, na nuvem, para milhares de empresas e em várias cidades do país, o que não era possível antes sem essas tecnologias.” G_fin
Capacidade de operações	A capacidade de executar a capacidade produtiva dada através da coleção de rotinas diárias que estão incorporadas em conhecimentos, habilidades e sistemas técnicos em um determinado momento.	“Tecnologia é fundamental para o trabalho que a gente faz e ela é fundamental como meio, por exemplo, o canal de relacionamento que a gente usa é uma plataforma online onde o cliente se loga e coloca toda a solicitação dele e nós temos no máximo 24 horas para responder.” G_ger
Capacidade de gestão	A capacidade de transformar o resultado do desenvolvimento tecnológico em operações e arranjos de transação coerentes.	“Eu já trabalhei em outros escritórios, então eu via que o pessoal queria entregar aquilo que ele queria, e o cliente não queria aquilo que estava sendo entregue, então a gente inverteu essa lógica, a gente ouve o cliente e entrega o que ele quer, [...] foi uma mudança de negócio.” G_ger
Capacidade de transação	A capacidade de reduzir seu marketing, terceirização, negociação, logística e entrega de custos; em outras palavras, custos de transação.	“Prática de preços mais baixos que o modelo tradicional, porque se desburocratiza, se enxuga a máquina e se consegue praticar preços mais baixos, [...] escalar o modelo de negócio e conquistar liderança.” G_sis
Segmentos de clientes	Uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes no mercado.	“O tipo de cliente da XXX é o micro e pequeno empresário.” G_sis
Relacionamento com clientes	O relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.	“Eu diria que a XXX foi pioneira em dar uma atenção para esse público. Em desenvolver um sistema para esse público. [...] a gente surge no mercado com uma proposta que, a partir de R\$ 29,00, o pequeno empresário pode ter um sistema rodando na empresa, com treinamentos e suportes gratuitos, sem custo de implantação, totalmente online, sem necessidade de aquisição de um servidor.” G_sis
Canais	As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.	“Com o software o empresário vai aprender a fazer vendas, ele vai aprender a gerar um contrato, ele vai aprender a emitir um boleto, emitir uma nota fiscal, ele vai aprender a integrar toda informação que movimentada no banco dele com o sistema de gestão, registrar esse doc., cadastrar clientes, cadastrar produtos, para então ele ter uma visão de relatórios da empresa dele, coisas que ele não vai ter no caderno. No software ele reúne tudo que um empresário precisa.” G_sis
Recursos principais	Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar as atividades previstas.	“Recursos de marketing [...], depois o recurso de pessoas, para todas as áreas de atendimento, então, todos recursos relacionados à disponibilidade de atendimento e disponibilidade de sistema também, que são os recursos de servidores.” G_sis

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>	<b>Aplicação</b>
Atividades-chave	Uma série de atividades-chave são executadas para oferecer e entregar as atividades previstas.	“O nosso processo aqui, eu vou te falar um pouco do ciclo de vida do nosso cliente [...]” G_sis
Parcerias principais	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.	“Não só com contadores, mas também com governo, bancos [...]” G_sis
Estrutura de custos	Os diferentes elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custos.	“Principalmente, pessoas e segundo é infraestrutura de servidores para a gente manter tudo isso em nuvem.” G_sis
Fontes de receitas	As fontes de receitas resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.	“Escala é uma palavra de ordem aqui para gente. Então é um modelo de monetização que precisa de escala sim, via mensalidades.” G_sis
Proposta de valor	Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.	“O tipo de cliente da XXX é o micro e pequeno empresário.” G_sis

**Agências de fomento:** CAPES e CNPq

**Autores:**

**1. Giovana Sordi Schiavi**, Mestre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

E-mail: giovanaschiavi@hotmail.com

ORCID

 0000-0002-8032-55987

**2. Fernanda da Silva Momo**, Doutor, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul,

Brasil E-mail: fernandamomo@yahoo.com.br

ORCID

 0000-0002-6512-5280

**3. Ariel Behr**, Doutor, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do sul, Brasil. E-mail: ariel.

behr@ufrgs.br

ORCID

 0000-0002-9709-0852

**4. Antonio Carlos Gastaud Maçada**, Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande

do Sul, Brasil E-mail: acgmacada@ea.ufrgs.br

ORCID

 0000-0002-8849-0117

**Contribuição dos autores**

Contribuição	Giovana Schiavi	Fernanda Momo	Ariel Behr	Antonio Maçada
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaos teóricos)	√	√		
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√	√
6. Coleta de Dados	√			
7. Análise Estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√	
9. Revisão crítica do manuscrito			√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√	
11. Outra (favor especificar)				