

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PROCESSOS CONTÁBEIS: desafios e oportunidades

GEOVANA EDUARDA DE SOUZA SANTOS
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

IASMYN VELOSO SILVA
FACULDADE DE NOVA SERRANA (FANS)

MARCELO AGENOR ESPÍNDOLA
SENAC MINAS - UNIDADE DIVINÓPOLIS

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio dos escritórios envolvidos para o desenvolvimento desta pesquisa

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PROCESSOS CONTÁBEIS: desafios e oportunidades

1. Introdução

O rápido avanço das mudanças tecnológicas e organizacionais que empresas e indivíduos enfrentam impulsionou uma estreita relação entre tecnologia e mercado de trabalho. Essa interação é cada vez mais evidente na sociedade, incentivando organizações e profissionais a se adaptarem às inovações, promovendo uma transformação positiva no mercado (CARVALHO, 2010). Nesse contexto, a tecnologia não apenas aumenta a produtividade do trabalho humano, mas também aprimora a qualidade e a capacidade de bens e serviços, além de contribuir para a resolução de problemas, impulsionar a lucratividade e melhorar os processos de ensino e aprendizagem, possibilitando acesso instantâneo a qualquer parte do planeta (ALMEIDA, 1998).

Considerando o contexto supracitado, a transformação digital emerge como um meio de tecnologias empregadas para potencializar o desempenho das empresas. Sua concepção é comumente associada à tecnologia, o que se verifica em suas ferramentas, que incluem modalidades como a computação em nuvem, as plataformas de tecnologia móvel e a big data (KENNEY, ROUVINEN e ZYSMAN, 2015). Com a introdução dessas novas tecnologias, tornou-se viável promover melhorias no desempenho da organização. Isso se deve ao fato de que essas tecnologias proporcionam aumento na facilidade de acesso a novas informações, levando os consumidores a ampliarem suas exigências e expectativas em relação às mesmas (RODRIGUES, QUEIROGA e MILHOSSI, 2022).

É evidente que as tecnologias digitais mudaram o modo de conexão com o cliente, oferecendo valor. Durante muitos anos, as empresas transmitiam mensagens e forneciam produtos aos clientes. Hoje, porém, a relação é muito mais interativa. As mensagens e as avaliações dos clientes os tornaram mais influentes que a propaganda e as celebridades, transformando a participação dinâmica dos clientes em indutor crítico do sucesso das empresas (ROGERS, 2017). Vale destacar também a proposta defendida por Kane, Palmer, Phillips, Kiron e Buckley (2015), a qual sustenta que a transformação digital não se restringe meramente à adoção de tecnologia; ela abrange também as estratégias elaboradas e implementadas pelas empresas visando manter uma posição de destaque e competitividade na vanguarda do mercado em constante evolução. Nesse sentido, as empresas precisam não apenas aderir às inovações tecnológicas, mas também desenvolver uma cultura organizacional ágil e adaptável, promovendo a colaboração entre departamentos, investindo em capacitação e requalificação de funcionários e priorizando a experiência do cliente em todas as etapas do processo.

A partir deste dinâmico cenário, este artigo teve como objetivo geral identificar e analisar os desafios e oportunidades da implantação da transformação digital nos processos contábeis. O estudo se torna relevante por contribuir para o conhecimento científico por meio de uma proposta teórico-empírica, emergindo reflexões sobre a temática na dimensão contábil em questão. Na proposta gerencial, por oferecer aos escritórios de contabilidade a oportunidade de autoavaliação por meio das categorias propostas pelo modelo teórico analítico utilizado. Para tanto, envolveu-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa tendo como unidade de análise três escritórios de contabilidade que estão experienciando o processo de implantação dos aspectos associados à transformação digital. A técnica de coleta de dados se deu por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturado junto aos proprietários. Após a coleta dos dados, os dados foram analisados, por meio da análise de conteúdo.

Este artigo está organizado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 são discutidos os referenciais teóricos que embasaram o estudo. Na seção 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados. Na seção 4, os resultados empíricos do estudo são

apresentados e analisados e finalmente, na seção 5, são feitas as considerações finais à luz do objetivo proposto, seguidas pelas referências.

2. Referencial Teórico

2.1. Transformação Digital: Dimensão Conceitual

A transformação digital (TD) busca contribuir no acesso aos dados e no aumento da performance por meio da conciliação de tecnologias de comunicação, computação, conectividade e informação (SELANDER e JARVENPAA, 2016). Esse processo envolve uma fase ampla que retrata na mudança em toda a organização, levando ao desenvolvimento de novos modelos de negócios (IANSITI e LAKHANI, 2014; KANE *et al.*, 2015; PAGANI e PARDO, 2017). Nesta proposta, Kotarba (2018) sustenta que a TD pode ser determinada como a adaptação ou conversão dos modelos de negócios, decorrente do dinâmico ritmo do progresso tecnológico e da inovação, resultante em mudanças nos comportamentos sociais e na perspectiva do consumidor, quando é implementada com sucesso. Portanto, compreende-se que a TD pode provocar uma revisão radical na forma como as organizações utilizam a tecnologia, na melhoria dos processos e no constante foco no desempenho dos modelos de negócios.

Na dimensão da mentalidade estratégica, Rogers (2017) afirma que a TD consiste na atualização da mentalidade estratégica, que requer uma abordagem holística além do emprego da tecnologia digital, visando reestruturar a essência dos negócios da empresa. A TD justifica a origem de uma mentalidade digital, logo, as empresas tendem a buscar as oportunidades perante as tecnologias disponíveis como possibilidade para otimizar os métodos e aumentar os diferenciais competitivos (KRUMWIEDE, 2015). Assim, a tecnologia digital ratifica a concretização da mentalidade estratégica, contribuindo para a operacionalização dos objetivos organizacionais.

Avançando na proposta conceitual Davies (2019) argumenta que a TD, em seu nível mais básico, envolve a busca por maior valor, vantagem competitiva e redução de custos por meio da alavancagem do avanço tecnológico. Kotarba (2018), Ebert e Duarte (2018) e Davies (2019) abordam a TD como a incorporação de tecnologias inovadoras para impulsionar a produtividade e agregar valor aos produtos das organizações. Li, Su, Zang e Mao (2018) definem a transformação digital como uma reorganização organizacional acelerada por tecnologia da informação. Vial (2021) descreve a TD como um processo que busca aprimorar a organização por meio da implementação de mudanças catalisadas pela integração de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

Num aspecto mais prático, Silva (2018, p. 4) ainda considera que a TD “não é criar websites ou lojas virtuais, receber curtidas, repassar tweets ou posts nas redes sociais. Não é tampouco a simples adoção de tecnologia digital”. Esta se concretiza em uma proposta ampla, a qual requer uma redefinição na maneira como a organização emprega tecnologia digital, visando criar um novo modelo de negócio que não apenas promova, mas também aproveite a geração de valor (VERHOEF, BROEKHUIZEN, BART, BHATTACHARYA, DONG, FABIAN, e HAENLEIN VERHOEF, 2021).

Os diferentes conceitos, apesar dos diversos aspectos, convergem sobre o conceito de TD, no que tange ao uso estratégico da tecnologia digital para implementar uma ampla gama de estratégias que resultam na criação de valor em diversas formas e dimensões. Embora o papel desempenhado pela tecnologia digital na TD seja significativo, é importante ressaltar que ela é empregada como um meio para alcançar os objetivos, não sendo um fim em si mesma. O que verdadeiramente a caracteriza é a geração de valor final, obtida através da aplicação da tecnologia digital, a qual não apenas amplia, mas também diversifica e aprimora a criação de valor – seja de forma colaborativa, em rede, com redução de custos e sem as limitações de tempo e espaço tradicionais (PITTI, BERTHON, WATSON e ZINKHAN, 2002). Rogers

(2017) complementa afirmando que a TD não pode se sustentar somente pela tecnologia usada neste processo, mas também pela construção de estratégias sustentadas por meio das tecnologias adotadas.

2.2. Abrangências e aspectos de implantação da Transformação Digital

A TD de uma organização vai muito além do pensamento funcional; a palavra "transformação" já considera a abrangência das ações necessárias para explorar oportunidades ou evitar ameaças decorrentes das tecnologias digitais (SINGH e HESS 2017). Conforme já afirmara Rogers (2017, p. 308), "a transformação digital fundamentalmente não é sobre tecnologia, mas sobre estratégia", o que implica que os gestores precisam encontrar maneiras de otimizar as necessidades e experiências dos clientes. Dessa forma, a TD da empresa pode resultar, entre outras vantagens, em uma maior proximidade com o cliente, o que pode facilitar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Isso se concretiza quando a empresa procura por informações que sejam relevantes para o negócio e atendam às expectativas dos clientes (NELSON e WINTER, 1982; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; ZOLLO e WINTER, 2002; TEECE, 2007).

Além da constante evolução digital, a TD abrange toda a organização, implementando iniciativas de mudança abrangentes (KLOS, SPIETH, CLAUSS e KLUSMANN, 2021). Essas iniciativas englobam as capacidades organizacionais, a eficiência operacional, parcerias estratégicas, a experiência e relacionamento com o cliente, a integração de novas tecnologias e a oferta de novos serviços e produtos. Contudo é importante destacar que a estratégia de transformação digital precisa estar em sintonia com as demais estratégias operacionais e funcionais, desempenhando o papel de ponto de integração para coordenar, priorizar e implementar as iniciativas de TD em andamento na organização (HESS, MATT, BENLIAN, WIESBOCK, 2016). Além disso, o método da TD precisa ser conferido e ajustado para integrar novos conhecimentos e aprendizados provenientes dos esforços da implementação em andamento (CHANIAS, MYERS, HESS, 2019).

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante à mencionada pelos autores já citados, Tagliani (2016) afirma que a integração de tecnologias digitais em todas as etapas da cadeia de valor empresarial, juntamente com a reorganização dos processos de trabalho, a reestruturação do negócio e o desenvolvimento de recursos humanos, constitui um aspecto essencial da transformação digital. Novamente ressalta-se que o método da TD não se trata somente de adoção de novas tecnologias, mas também envolve descobrir métodos inovadores para aumentar a eficiência e a competitividade das empresas em relação ao mercado. Neste sentido, as organizações são condicionadas a reverem os seus modelos de negócios para que de fato atinjam uma transformação plena em todo o setor em que a empresa se encontra.

Ao analisar as abordagens da TD, torna-se evidente uma série de benefícios no contexto organizacional. Ebert e Duarte (2018) destacam que o processo da TD utiliza da adoção de tecnologias disruptivas para aumento da produtividade, criação de valor e bem-estar social. Segundo esses autores, a TD não apenas viabiliza inovações nos modelos de negócio, mas também fomenta a colaboração entre diferentes setores e indústrias. Eles categorizam os objetivos da TD em duas perspectivas: social e econômica. Na perspectiva social os objetivos se sustentam em: i) fomentar o desenvolvimento de uma cultura mais inovadora e colaborativa na indústria e na sociedade/ ii) mudança do sistema educacional para fornecer novas habilidades e orientações futuras às pessoas, para que elas alcancem a excelência no trabalho digital e na sociedade; iii) criação e manutenção de infraestruturas de comunicação digital que garantam governança, acessibilidade e qualidade/ iv) fortalecer a proteção de dados digitais, transparência, autonomia e confiança e v) melhorar a acessibilidade e a qualidade dos serviços digitais oferecidos à população. Na perspectiva econômica identifica-se: i) implementar

modelos de negócios inovadores; ii) aumentar a geração de renda, a produtividade e o valor agregado e iii) melhorar a estrutura regulatória e os padrões técnicos.

Convergingo para a dinâmica dos modelos de implantação da TD, a partir dos documentos selecionados na ampla literatura da temática, identificou-se os aspectos de implantação e suas distintas dimensões. O Quadro 1 tem como objetivo expor uma síntese dos achados sobre os aspectos de implantação da TD na perspectiva dos autores clássicos.

QUADRO 01 – Aspectos de implantação da Transformação Digital.

Autores	Aspectos	Descrição
(Verhoe f <i>et al.</i> , 2021)	Recursos Digitais	Ter a posse e o controle de ativos e capacidades como infraestrutura de tecnologia, agilidade digital, capacidade de atuar digitalmente em rede e análise de <i>big data</i> .
	Estrutura organizacional flexível	Formas organizacionais ágeis e áreas funcionais digitais.
	Variedade de estratégias de crescimento digital	A principal estratégia é o uso de plataformas digitais, dada a alta escalabilidade e reforço dos efeitos de rede.
	Métricas e objetivos	Medem as melhorias nos principais indicadores de desempenho (KPIs).
(Rogers, 2017)	Clientes	Interação entre empresas e clientes (atuais e em potencial) e respectivas estratégias de ativação.
	Competição	Mudança que a tecnologia traz para o cenário das empresas.
	Dados	Como as empresas produzem, gerenciam e utilizam a informação.
	Inovação	Processo pelo qual as empresas desenvolvem, testam e lançam novas ideias.
	Valor	Criar valor para o cliente, a partir de uma abordagem adaptável e flexível.
(Fisher <i>et al.</i> , 2020)	Estratégia Digital	Formulação de objetivos, ações, governança e conformidade.
	Agilidade	Estruturas organizacionais flexíveis, adaptáveis e responsivas com suporte de gestão.
	Expertise digital	Estabelece e promove a especialização de novas habilidades relacionadas a TI.
	Inovação em TI	Alinhamento contínuo das estruturas de negócios com novas tecnologias para a padronização e automação.
	Colaboração	Preparação e adaptação dos processos organizacionais ao uso da tecnologia, para conectar e colaborar com partes interessadas (clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade, etc.).
	Abertura	Cultura organizacional de mente aberta que facilitar a criatividade e assunção de riscos, garantindo a sustentabilidade da TD.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Mafra Pereira, Maculan e Barbosa (2023).

Observa-se uma visão abrangente dos principais elementos discutidos por cada autor no contexto da TD, e uma convergência significativa entre as diversas abordagens, especialmente em relação à reestruturação organizacional, à adaptação às tecnologias digitais e à promoção de uma cultura empresarial que valorize a inovação e a colaboração com todos os atores envolvidos

no processo. Essa convergência reflete uma compreensão compartilhada dos desafios e oportunidades inerentes à jornada de transformação digital nas organizações contemporâneas.

Os pontos suplementares apresentados pelos estudos de Fischer, Imgrund, Janiesch, Winkelmann (2020) e Verhoef *et al.* (2021) referem-se à expertise digital, à agilidade e à cultura organizacional, conceitos também abordados por Trenerry, Chng, Wang, Suhaila, Lim, Lu e Oh (2021). Esses últimos delineiam três esferas - pessoal, coletiva e organizacional - compostas por diversos elementos que exercem impacto sobre a TD. No âmbito organizacional, tais elementos englobam liderança, gestão de recursos humanos e cultura/ambiente organizacional, os quais se desdobram nos níveis de equipe e indivíduo, incluindo habilidades de adaptação e resiliência diante das mudanças tecnológicas, comunicação eficaz, construção de relacionamentos e capacitação e treinamento (TRENERRY *et al.*, 2021).

2.3. Os domínios da Transformação Digital

Na esfera dos modelos organizacionais, Rogers (2017) desenvolve um *framework* detalhado que oferece orientações fundamentais para facilitar a implementação da transformação digital. Este *framework* propõe uma abordagem abrangente, delineando cinco domínios estratégicos que devem ser cuidadosamente considerados pelas organizações ao embarcar nesse processo de mudança. Cada um desses domínios representa uma área chave, que requer atenção e ação estratégica para garantir o sucesso da TD em toda a organização. Assim, ao seguir as diretrizes delineadas pelo autor, as organizações podem estar melhor preparadas para enfrentarem os desafios e colherem os benefícios da transformação digital em um mundo empresarial cada vez mais digitalizado e dinâmico.

FIGURA 01 – Cinco Domínios da Transformação Digital.



Fonte: Rogers (2017).

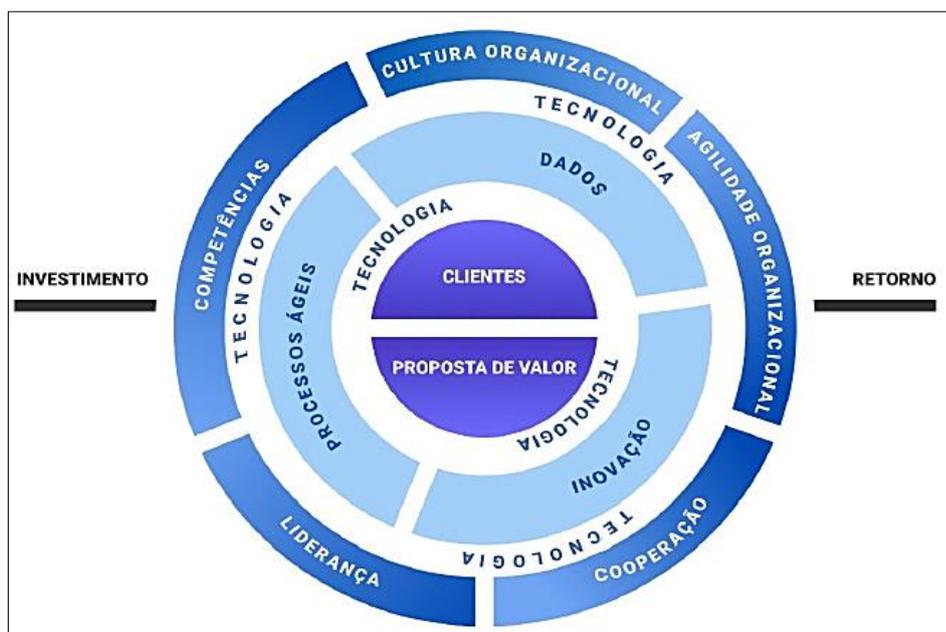
Os cinco domínios fundamentais da estratégia descrevem o panorama da TD para as empresas atuais. Ao longo desses domínios - clientes, competição, dados, inovação e valor - estão redefinidos muitos dos princípios básicos da estratégia, bem como as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas devido às tecnologias digitais.

Estudos de Oliveira (2023) e Oliveira *et al.* (2023) ainda avançam ao propor um modelo teórico analítico para a implantação da TD. O modelo envolve dez domínios a saber: clientes, proposta de valor, dados, inovação, processos ágeis, competências, cultura organizacional, agilidade organizacional, cooperação e liderança. A figura 02 apresenta a disposição dos domínios no modelo, sendo relevante ressaltar que o centro do modelo reflete o foco da TD, enquanto o círculo interior indica os domínios intermédios para alcançar esse foco, e o círculo exterior engloba os domínios que fornecem suporte para os demais.

- Centro – ‘Clientes’ e ‘Proposta de valor’

- Círculo Interior – ‘Dados’, ‘Inovação’ e ‘Processos Ágeis’
- Círculo Exterior – ‘Competências’, ‘Cultura Organizacional’, ‘Agilidade Organizacional’, ‘Cooperação’ e ‘Liderança’.

FIGURA 02 – Modelo Teórico Analítico para Transformação Digital.



Fonte: Elaborado por Oliveira (2023).

Ressalta-se ainda mais o papel da tecnologia nos modelos em análise, uma vez que sua presença exerce um papel central nas organizações, fornecendo suporte na busca por resultados na era da transformação digital. A integração eficiente da tecnologia não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fomenta a inovação e a adaptação às exigências sempre mutáveis do mercado digital.

QUADRO 02 – Síntese dos domínios da Transformação Digital.

Domínio	Descrição
Clientes	Na nova perspectiva deste domínio o uso de tecnologias digitais tem transformado a forma como os clientes descobrem, avaliam, compram e utilizam produtos, assim como compartilham, interagem e se mantêm conectadas com as marcas (ROGERS, 2017).
Proposta de Valor	A proposta de valor da empresa para os clientes tem sido apontada como a origem da vantagem competitiva que pode ser utilizada pelas organizações a longo prazo, devendo sempre ser analisada e reestruturada para que as novas tecnologias possam ser incorporadas nas estratégias de negócios, avaliando de que forma serão necessárias para a organização (ROGERS, 2017).
Dados	Atualmente, as funções e possibilidades dos dados parecem ilimitadas. O desafio atual reside na transformação e aplicação prática das vastas quantidades de dados, substituindo abordagens tradicionais por novas estratégias de big data que aproveitam ferramentas computacionais poderosas para lidar com dados não estruturados. Neste sentido, as empresas precisam tratar os dados como ativos intangíveis essenciais para a tomada de decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2023).

Inovação	A inovação vai além de criar novos mercados, produtos ou serviços; inclui também novas abordagens para atender mercados, produtos ou serviços já existentes. Na era digital, a TD envolve um ciclo contínuo de melhoria focado na introdução de novos produtos, serviços e processos, impactando não apenas os resultados da inovação, mas também a forma como as pessoas participam e interagem no processo (TIDD e BESSANT, 2015; Hadjielias <i>et al.</i> , 2021).
Processos Ágeis	Na era da TD, os processos ágeis são essenciais para simplificar o desenvolvimento de <i>software</i> e adaptar-se dinamicamente às mudanças de mercado. Priorizando a entrega rápida de versões executáveis aos clientes e funcionalidades de alto valor, os métodos ágeis possibilitam interações contínuas com <i>feedback</i> direto dos usuários, fomentando inovação e ajustes eficientes (MEDEIROS e NETO, 2013).
Competências	Dentro do contexto da TD, é fundamental destacar que as competências vão além de conhecimentos técnicos e habilidades específicas. Elas envolvem uma ampla gama de aptidões técnicas e interpessoais essenciais para capacitar indivíduos na condução efetiva da jornada digital. Investir no desenvolvimento dessas competências é crucial não apenas para o sucesso da TD, mas também para promover inovação contínua e fortalecer a resiliência organizacional (ROGERS, 2017; TRENERRY <i>et al.</i> , 2021; KLEE <i>et al.</i> , 2021; SAIFERT <i>et al.</i> , 2022).
Cultura Organizacional	No contexto da TD, a cultura é percebida pelos indivíduos diante das mudanças na era digital (SANTOS, MESQUITA, PEIXOTO e CAMARGO, 2022). Ambientes empresariais que promovem valores como flexibilidade, velocidade, tolerância ao erro e busca contínua por conhecimento tendem a ter mais sucesso na adaptação à TD (HARTL e HESS, 2017).
Agilidade Organizacional	Vial (2019) define agilidade empresarial como a habilidade de identificar e aproveitar oportunidades de mercado com o suporte das tecnologias digitais, refletindo uma forma de agilidade organizacional estratégica. Adaptar-se de forma ágil não só permite responder eficazmente às transformações, mas também antecipar e ajustar-se proativamente a elas, atendendo às demandas dos clientes de maneira eficiente (MARGHERITA <i>et al.</i> , 2021; SOUSA-ZOMER, NELLY e MARTINEZ, 2020).
Cooperação	Fischer, Imgrund, Janiesch e Winkelmann (2020) sublinham a crescente importância da comunicação e da cooperação dentro das estruturas organizacionais, destacando como esses elementos simplificam processos e melhoram a capacidade de resposta às demandas dos clientes. A cooperação, conforme explicado por Rogers (2017) e Saifert <i>et al.</i> (2022), implica adaptar e otimizar procedimentos para integrar tecnologia digital e colaborar efetivamente com diversas partes interessadas na jornada de TD.
Liderança	A liderança é crucial para os valores e estruturas organizacionais, adaptando-se conforme as organizações evoluem e se ajustam ao mercado (WINSTON e PATTERSON, 2006). Na era da TD, os líderes enfrentam o desafio de guiar suas organizações na adoção de uma mentalidade digital e lidar com mudanças disruptivas decorrentes das

	tecnologias digitais (VIAL, 2019). Eles precisam manter-se atualizados com os processos de digitalização, adquirindo conhecimento e habilidades para integrar novas tecnologias e promover o progresso organizacional no ambiente digital (SOUZA, 2023).
--	--

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023).

Conforme observa-se, a TD está revolucionando diversos aspectos fundamentais das organizações contemporâneas. A influência das tecnologias digitais está redefinindo a interação dos clientes com marcas e produtos, exigindo uma constante reestruturação da proposta de valor para manter vantagens competitivas duradouras (ROGERS, 2017). Nesta proposta a correta adoção dos domínios se torna elementos de suma importância no alcance dos resultados organizacionais, configurados na TD.

2.4. Práticas de Transformação Digital na contabilidade: estudos correlatos

Revisitando a literatura nacional, identificou-se estudos correlatos a temática da respectiva pesquisa no qual pretende-se apresentar uma síntese neste estudo. Pesquisa de Duarte (2020) identificou que a TD impactou profundamente a contabilidade, tornando praticamente impossível a execução dos processos contábeis sem a integração da Tecnologia da Informação (TI). À medida que as tecnologias continuam a evoluir, a quantidade de dados utilizados pelas empresas também aumenta, gerando uma crescente demanda por uma harmonização eficiente entre os gestores de negócios e de tecnologia. Nesse contexto, o progresso da inteligência artificial e a crescente utilização do *Business Analytics* desempenham importantes papéis, proporcionando às organizações ferramentas poderosas para a análise e relatório de grandes volumes de dados, conhecido como *Big Data*. Assim, a colaboração entre os setores de negócios e tecnologia se torna essencial para maximizar os benefícios proporcionados pela TD na contabilidade e garantir a competitividade e o sucesso das organizações no mercado atual.

Santos, Paes e Lima (2021) empreenderam uma investigação sobre a percepção dos escritórios de contabilidade em relação à contabilidade digital, por meio de um estudo de casos múltiplos em quatro escritórios localizados nas regiões centro-oeste e sul do Brasil. Os estudos de caso foram conduzidos em três escritórios que haviam adotado o modelo de contabilidade digital por mais de um ano, enquanto o quarto mantinha o modelo tradicional. Os resultados revelaram que as organizações estudadas optaram por integrar a contabilidade digital com a abordagem tradicional, visto que os entrevistados não consideravam viável uma transição exclusivamente para a contabilidade digital, devido aos desafios de integração tecnológica entre os escritórios contábeis e seus clientes, enfatizando especialmente os aspectos elementares da TD.

Pesquisas conduzidas por Almeida, Souza e Durso (2024) destacaram que os profissionais da área contábil percebem a contabilidade digital e as tecnologias de trabalho como fundamentais para o futuro da profissão, assumindo um papel cada vez mais analítico. Além disso, foram enfatizadas as vantagens da adoção de tecnologias digitais e do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), tais como a rapidez e a confiabilidade na prestação de serviços e na geração de informações para as autoridades fiscais. Porém, há desafios na implementação dessas tecnologias, incluindo a escassez de conhecimento e treinamento prático, bem como obstáculos na demonstração dos benefícios dessa adoção tanto para os colaboradores quanto para os clientes. Os achados da pesquisa indicam a necessidade de os escritórios contábeis desempenharem papel proativo na conscientização sobre a adoção e o uso das tecnologias, visando promover a maior aceitação entre todas as partes envolvidas.

3. Metodologia

Para cumprir os objetivos delineados nesta pesquisa, adotou-se a realização de uma pesquisa descritiva, selecionada por sua habilidade de investigar e compreender as características distintivas de uma população específica ou de um evento singular (COLLIS e HUSSEY, 2005; GIL, 2010). Quanto à natureza da pesquisa, envolveu-se uma abordagem qualitativa. A escolha por este enfoque se fundamenta na sua capacidade de promover análise e reflexão das percepções existentes, com o propósito de alcançar uma compreensão mais profunda das variáveis inerentes ao processo, conforme defendido por Collis e Hussey (2005).

No que se refere a unidade de análise envolveu-se três escritórios de contabilidade instalados nos municípios de Araújos – MG e Perdígão – MG, ativos e cadastrados no CRC-MG, sendo 02 escritórios de contabilidade em Perdígão e 01 no município de Araújos. A seleção destas unidades de análise se concretizou em função dos escritórios estarem experienciando o processo de implantação dos aspectos associados à TD. Vale ressaltar que os respectivos escritórios contábeis são genuinamente tradicionais e que atualmente estão passando por processos de adequação digital em seus processos contábeis. Quanto às unidades de observação, envolveu-se os proprietários dos respectivos escritórios, como objetivo de obter respostas precisas, considerando uma visão abrangente da TD.

Neste estudo, o instrumento de coleta de dados se sustentou na aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado, com 23 questões sustentadas nos 10 domínios elencados no Modelo Teórico Analítico para Transformação Digital, conforme proposto por Oliveira (2023) e Oliveira *et al.* (2023). As questões foram estruturadas em: clientes, proposta de valor, dados, inovação, processos ágeis, competências, cultura organizacional, agilidade organizacional, cooperação e liderança. Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas de forma presencial no período de maio e junho de 2024. Após a coleta dos dados, estes foram organizados, categorizados e analisados a partir dos 10 domínios do modelo. A análise dos dados qualitativos foi feita por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

4. Análise e discussão dos resultados

As unidades de análise deste estudo envolveram 03 escritórios de contabilidade presentes nos municípios de Araújos – MG e Perdígão – MG, e que estão experienciando de forma mais concreta a proposta da TD em seus processos contábeis. O Quadro 3 apresenta a caracterização desses escritórios.

QUADRO 03 – Caracterização das Contabilidades

Contabilidade	Localização	Ano de Fundação	Nº de colaboradores
Contabilidade 1	Araújos – MG	1985	20
Contabilidade 2	Perdígão – MG	2002	36
Contabilidade 3	Perdígão – MG	1980	39

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Quanto ao domínio dos ‘clientes’ questionou-se sobre os desafios e oportunidades associados a estes em relação à TD nos processos contábeis, e se eles entendem o significado da TD em seus negócios. Os resultados revelaram que, muitas vezes, se fazem necessárias mudanças mais graduais em função de clientes mais tradicionais. Este cenário ratifica os resultados evidenciados nos estudos de Santos, Paes e Lima (2021), no qual as organizações estudadas optaram por integrar a contabilidade digital com a abordagem tradicional. Por outro lado, evidenciou oportunidades de novos clientes em outros municípios. No aspecto relacionado à compreensão do significado da TD em seus negócios, identificou-se que os clientes de forma

geral têm acolhido as tendências digitais, embora necessitem, muitas vezes, de tempo e de um trabalho de conscientização, ratificando os estudos de Almeida, Souza e Durso (2024).

Sobre a transformação digital, o nosso maior desafio foi de implantação de novas ferramentas, uma vez que possuímos clientes mais antigos em relação ao tempo de empresa e por questões etárias. Estes normalmente são mais conservadores em relação a mudanças. Porém, em contrapartida, quando fizemos a implantação dessas ferramentas, voltadas para a transformação digital, conquistamos um outro tipo de cliente, inclusive de outras cidades, geralmente um público de cliente mais jovem, e ligados as tecnologias (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

Eu vejo que o nosso desafio seja a diferença de idade dos nossos clientes, pois temos clientes da geração antiga, geração mediana e da geração atual que estão começando agora no mercado. E é claro que os medianos e atuais têm maior facilidade com a era digital. Então no aspecto de transformação digital estamos trabalhando de forma gradual. Eu não posso ser taxativa, do ponto de vista que a partir de hoje será assim e não haverá exceções. Dentro do meu escritório, tenho ferramentas que geram as guias e já mandam direto para o WhatsApp do cliente, mas ainda tenho clientes que querem receber pelo e-mail e tenho ainda os conservadores que querem que a guia seja entregue pessoalmente através do motorista (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

Estamos desenvolvendo um trabalho de proximidade com os nossos clientes nesta dinâmica da transformação digital. A maioria dos nossos clientes já sabem que o digital veio para ficar e não só na parte contábil, mas sim em todo o processo estrutural e gerencial das nossas empresas. As vezes requer um pouco de tempo e conscientização, mas quando o pessoal entende os ganhos o trabalho fica mais ágil aqui em nosso escritório (Ent. Proprietário – Contabilidade 3).

Quanto à dimensão relacionada à ‘Proposta de Valor’, avaliou-se como a contabilidade pode otimizar o valor entregue aos clientes finais por meio da TD e se o escritório tem feito ou se adequado, em termos de produtos/serviços contábeis, pensando no contexto da TD. Neste aspecto o valor mais destacado nas entrevistas foi o ganho de tempo, como elucidado por Pitti, Berthon, Watson e Zinkhan (2002).

Aqui na contabilidade estamos incorporando aos poucos a Inteligência Artificial. Já estamos conseguindo agilizar e otimizar planilhas, relatórios, aplicativos e guias que são geradas de forma automática e sistemas de padronização e filtragem por meio de plataformas interativas ao cliente. Tenho consciência que quanto mais rapidez conseguirmos em nossos processos, mais conseguiremos exercer com excelência a assessoria contábil (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

Um dos valores que trabalhamos junto aos nossos clientes é a agilidade. Com a transformação digital estamos conseguindo gerar informações aos nossos clientes em tempo hábil como por exemplo o balanço, DRE e apuração de tributos. Como consequência estamos conseguindo reduzir o custo com papel e migrando tudo para a proposta digital, ganhando tempo e praticidade (Ent. Proprietário – Contabilidade 3).

No domínio ‘Dados’, avaliou-se como a contabilidade coleta, processa e gerencia os dados dos clientes, sobretudo nas diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Neste aspecto de proteção e confiabilidade dos dados, os resultados evidenciaram que todos os escritórios executam de forma íntegra e responsável os dados dos clientes, garantindo toda a proteção e confiabilidade dos dados digitais, conforme sustentado por Ebert e Duarte (2018), os quais afirma serem esses aspectos fundamentais na TD, sobretudo nos objetivos sociais. Entre as ações de proteção dos dados vale destacar a proposta da contabilidade 2:

Desde o início da LGPD já fomos implantando alguns processos dentro do escritório. O primeiro processo foi Departamento Pessoal. Naquela época tínhamos CTPS física.

Recebíamos muitas cópias de documentos. Neste período já fixamos que os documentos deveriam ficar trancados nos armários e somente o coordenador tinha a chave. Paralelo a isso, todas as vezes que contratávamos um funcionário a gente já repassava uma cartilha explicando a LGPD na contabilidade (isso acontece até hoje). Hoje, todos os meus funcionários têm assinado com a contabilidade um termo de confidencialidade. O funcionário de cada departamento só tem acesso às empresas no qual ele é responsável por aquele serviço. Na questão do servidor, o meu ainda é interno. Eu ainda não me senti tranquila e confiável, principalmente por conta desse vazamento de dados e daquilo que pode ser penalizado. Eu não me sinto confiável, em colocar o meu servidor na nuvem apesar que meu sistema já possui essa opção. Faço de tudo para tentar, inclusive com ferramentas desenvolvidas por um TI (meu esposo) a título de estar ainda mais seguro a proteção dos dados dos meus clientes. Mas gostaria de deixar claro que nunca tive nenhum problema ou indagação diante ao meu cliente sobre a confiança. Por isso considero, que eles se sintam bem confiantes (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

No aspecto ‘Inovação’, avaliou-se como a inovação dos processos contábeis pode ser implantada dentro de um escritório de contabilidade e se tais processos têm trazido algum grau de inovação para os seus clientes. Neste quesito mereceu destaque os aspectos relacionados às ferramentas digitais, as quais proporcionam agilidade e informações em tempo hábil, para a tomada de decisão, aspectos estes valorizados por Bonnet e Nandan (2011) e Kenney, Rouvinen e Zysman, (2015). Os testemunhos a seguir sustentam este cenário:

No aspecto de inovação, o que a gente percebe é que a principal ‘dor do cliente’ hoje é o tempo. Neste sentido, as nossas ações precisam proporcionar agilidade, comodidade e confiabilidade ao nosso cliente. Hoje contamos com os melhores softwares contábeis do mercado. Temos um aplicativo exclusivo da contabilidade e ainda temos a chamada ‘área vip’, que são para os clientes mais conservadores, mas que mantém o mesmo layout do aplicativo, nele estão toda a nossa entrega de documentos e guias. Contamos ainda com ferramentas de otimização de tempo de trabalho dos colaboradores, ferramentas para entrega das declarações do Imposto de Renda, ferramentas de atendimento e ferramentas de busca automática de pendências nos órgãos públicos. Ainda na dimensão de pessoas, estamos sempre levando a equipe em cursos, treinamentos e congressos, inclusive 2025 já será o nosso 3º congresso que participamos relacionado a era digital. São neles que inicia a busca pelas ferramentas atuais e melhores, levando inovação e agilidade aos nossos clientes (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

Eu acredito que o perfil do escritório e o tamanho nos ajuda a sermos mais assertivos no aspecto de inovação. Eu trabalho com vários perfis de clientes. Isso me obriga a ter vários perfis de ferramentas. Por exemplo, o escritório que trabalha mais com e-commerce, nem sempre a melhor ferramenta para este perfil consegue atender uma demanda de um escritório que trabalha com holding ou indústria. A fim de entregar uma inovação aos meus clientes, eu analiso o perfil do cliente e vejo qual ferramenta será melhor para ele, proporcionando uma ferramenta que faça essa coleta dos dados que eu preciso, mas que através dessa coleta o cliente consiga fazer um fluxo de caixa, um controle das contas a pagar e receber, baixe um extrato e faça a conciliação. São informações que, ele fazendo, vai agilizar o processo do escritório, mas que também gere informações gerenciais (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

No domínio associado a ‘Processos Ágeis’, avaliou-se sobre os processos e metodologias ágeis implantados nos escritórios, bem como aos processos de experimentação e aprendizado e se os clientes são envolvidos com ideias e propostas diferentes sobre processos e/ou produtos. Todos os escritórios evidenciaram que buscam ferramentas que priorizam a importação e a integração dos dados, mas sem o uso de uma metodologia ágil específica e que estão abertos a acolher as propostas e sugestões dos clientes. Esta abertura a experimentação de novas ideias confirmam os argumentos de Rogers (2017), o qual defende que a experimentação

e a validação de ideias são fundamentais para o processo de inovação e agilidade processual. Quanto à experimentação o relato evidenciado pela proprietária da contabilidade 2 merece destaque:

Somos abertas a experimentação e testes. Eu brinco que sou o teste da região. Se alguma empresa de software quer testar algo diferente que está desenvolvendo, eles sempre me procuram para testar. Eu não me importo. Eu separo um determinado grupo de empresas que vejo que aquela ideia irá atender e faço a princípio esses testes aqui dentro, até mesmo para tratar esses dados pela questão de erro. E se eu vejo que que está dando boas soluções, eu expando isso para o próprio cliente (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

Em relação às ‘Competências’, objetivou-se identificar quais seriam as competências digitais necessárias no contexto da contabilidade, a fim de proporcionar uma melhor entrega de produtos e serviços aos clientes finais, e como essas competências são desenvolvidas no escritório. Neste aspecto, todas as contabilidades se manifestaram sobre as habilidades digitais para trabalhar com ferramentas tecnológicas e que todas oferecem treinamentos e capacitação aos colaboradores envolvidos, aspectos estes defendidos por Trenerry *et al.* (2021).

Quanto à ‘Cultura Organizacional’, o objetivo foi identificar como os escritórios trabalham e avaliam a cultura no ambiente organizacional e em relação às empresas clientes, considerando o atual contexto da TD. Neste aspecto, identificou-se que todos os escritórios estão buscando trazer a inovação como cultura, focando na agilidade dos processos por meio de ferramentas tecnológicas, traduzindo os aspectos da TD, mas sem perder o atendimento personalizado. Esta dinâmica flexível traduz a sustentação teórica de Oliveira (2023), a qual defende a personalização no ambiente de TD. O relato evidenciado pelo escritório de contabilidade 1 revela este cenário:

Somos um escritório familiar e estamos a cada dia mais buscando a inovação e trazendo a transformação digital para o nosso ambiente. Tenho percebido que a cada dia que passa estamos com uma cultura cada vez mais inovadora em nosso ambiente. Prezo muito pelo novo, pelo digital e como já disse sempre levo a minha equipe para participarmos de congressos voltados para a inovação no âmbito contábil. Porém não posso perder a personalização e simplicidade no meu atendimento. Os meus clientes buscam e valorizam isso. Tenho clientes que por mais que gostam da proposta digital não abrem mão da simplicidade e deste atendimento personalizado (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

No domínio associado a ‘Agilidade Organizacional’, avaliou-se a adequação dos processos às novas tecnologias contábeis e, se ao identificar uma tecnologia ou metodologia que produz melhores resultados, sua implantação é aderida de forma rápida ou buscam implementá-la em projetos futuros. Percebeu-se que os escritórios normalmente têm se adequados bem às novas tecnologias contábeis e que o processo de implantação geralmente é realizado de forma rápida, após as validações necessárias, ratificando os achados de Rogers (2017). Novamente o relato evidenciado pelo escritório de contabilidade 1 merece destaque:

Somos muito atentos aos eventos, tanto presenciais como online, voltados para essa parte de ferramentas e novas tecnologias contábeis. Nesses eventos temos a oportunidade de conhecermos as ferramentas e já verificamos a necessidade. Caso positivo, já buscamos conhecer outros escritórios que já utilizam, analisamos qual a melhor forma e já trabalhamos com data de implantação a fim de não atrapalhar com as obrigações diárias do escritório. Depois dessa análise, fazemos os treinamentos e damos início a implantação (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

Em relação ao domínio ‘Cooperação’, avaliou-se o nível de cooperação com outros escritórios e respectivos clientes. Todos a avaliaram de forma positiva, inclusive o responsável pela contabilidade 3 relatou que no seu município existe uma associação de contadores através da qual realizam reuniões periódicas para a discussão de novas ideias e projetos, fortalecendo a dinâmica colaborativa, conforme sustentado por Oliveira (2023). Essas aberturas e parcerias são evidenciadas pelos relatos a seguir:

Acreditamos que o bom relacionamento com os escritórios de contabilidade é primordial para uma boa convivência. Temos sim uma boa cooperação com colegas de trabalho e parceiros. Acreditamos muito em cooperação mútua, pedimos ajuda quando necessário e ajudamos sempre que nos é solicitado. Acredito que conhecimento deva ser compartilhado. Temos escritórios de contabilidade, onde os sócios são amigos, não os vemos como concorrente, tanto que temos parceria de indicação de cliente, quando um cliente em específico precisa de um serviço que não prestamos (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

Quanto a cooperação, é claro que numa cartela de clientes não vou te falar que 90% deles gostam de cooperar com as minhas novas ideias de ferramentas. Porque tudo que é transformação, tudo que é modificação traz desconforto, mas eu tento levar isso de uma forma branda, tento não implantar muitos módulos de uma única vez. Gosto muito, na medida do possível, trazer o cliente aqui no escritório e testar junto com ele. Neste momento o próprio cliente já sinaliza as necessidades de alteração (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

Por fim, quanto ao domínio ‘Liderança’, identificou-se como a atual liderança dos escritórios avaliam os impactos da TD nos produtos, serviços e projetos atuais. Novamente, os escritórios avaliaram de forma satisfatória, enfatizando que a parceria entre liderança e TD concorrem diretamente para os resultados organizacionais. Os relatos a seguir revelam esse cenário:

Avaliamos de forma muito positiva. Passamos de mero guardador de livros, termo utilizado antigamente para definir o profissional da contabilidade, para um parceiro da empresa. Passamos a ser mais valorizados e com todas as mudanças que aconteceram mostrou a importância de ter ao lado um contador/profissional da contabilidade. Com as tecnologias podemos priorizar o lado mais consultivo do contador, as ferramentas fazem hoje grande parte do trabalho que antes era feito de forma manual, com isso tivemos um aumento da produtividade, tivemos melhoria da qualidade da informação (Ent. Proprietária – Contabilidade 1).

Eu vejo a transformação digital para a área contábil só como positiva, muito se fala que os contadores vão perder espaço para a era digital, mas não compactuo com essa ideia porque eu vejo que essa transformação digital nos tira aquilo que é maçante, ganhando tempo para aquilo que é fundamental, que é o conhecimento da legislação a fim de encontrar lacunas para poder ajudar os clientes na tomada de decisão, sobretudo no planejamento tributário. Eu só vejo positividade para o momento e para o futuro (Ent. Proprietária – Contabilidade 2).

A partir dos relatos apresentados, foi possível identificar inúmeras ações positivas, mas também desafios pontuais. Como dimensões positivas, destacou-se a possibilidade de novos mercados e clientes a partir de ferramentas tecnológicas, agilidade nos processos, atendimento às diretrizes da LGPD, abertura para testes e validações de novas ferramentas, espírito colaborativo entre os escritórios e a contribuição promissora das ferramentas digitais para a liderança. Como desafios, destacou-se o trabalho de conscientização e o tempo necessário para implantação das mudanças e os clientes mais tradicionais, que muitas vezes optam pelos processos mais convencionais.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os desafios e oportunidades da implantação da transformação digital nos processos contábeis. Sua realização ratifica a importância da avaliação da TD nos escritórios de contabilidade, a partir do modelo analítico proposto nesta pesquisa para, a partir de então, evoluírem em prol do desenvolvimento contínuo, frente às demandas da contabilidade digital, sobretudo no contexto considerado neste trabalho.

Os resultados alcançados permitiram compreender os aspectos determinantes para a TD nos escritórios, evidenciados principalmente nos domínios de 'Agilidade Organizacional', bem como seus desafios, sobretudo nos trabalhos de conscientização e adequação aos clientes mais tradicionais. Como contribuição teórica, colabora para ampliação do campo de estudos e compreensão da TD no contexto dos escritórios de contabilidade. Como contribuição prática, consolida a aplicação do modelo analítico utilizado, elaborado a partir da sustentação teórica e, como contribuição gerencial, oferece oportunidade de desenvolvimento de ações e projetos de transformação digital que visam melhorar competitividade dos escritórios, sobretudo na dimensão da disseminação de uma cultura mais inovadora impulsionada pelas ferramentas tecnológicas.

Portanto, confirma-se que o presente trabalho cumpriu com os objetivos propostos, se mostrando inovador em sua essência e resultados apresentados, e confirmando as contribuições teóricas e práticas apontadas quando da sua formulação, concretizadas na aplicação do modelo analítico selecionado. Para futuras pesquisas, sugere-se que o modelo aplicado passe por outras validações, envolvendo um maior número de unidades de análise, permitindo um caráter mais estatístico. Sugere-se ainda que o modelo utilizado seja replicado em outros escritórios de contabilidade, permitindo estudos comparativos. Por fim, espera-se que a temática em questão seja fomentada por novas investigações que estimulem o conhecimento sobre o assunto e promovam aplicações práticas para o desenvolvimento dos escritórios de contabilidade, a partir das práticas e ferramentas da transformação digital.

Referências

ALMEIDA, Mário Sousa. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, p. 19-35, 1998.

ALMEIDA, Mariana Silva; SOUZA, Gustavo Henrique Dias; DURSO, Samuel de Oliveira. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTABILIDADE: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS CONTÁBEIS. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 13, n. 2, p. 24-53, 2024.

BARDIN, Laurence (2016). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CARVALHO, Agenor Manoel de. O impacto da tecnologia no mercado o impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, v.6, n. 6, p. 153-172, maio. 2010. Disponível em: <http://uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/215/201>. Acesso: 06/03/2024

CHANIAS, Simon; MYERS, Michael D.; HESS, Thomas. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 1, p. 17-33, 2019.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

DAVIES, R. et al. Global health care outlook Shaping the future. Deloitte, 2019.

- DREW, Jeff. Accounting firms moving slowly toward cloud. **Journal of accountancy**, v. 219, n. 3, p. 44, 2015.
- DUARTE, Gwendole Ramos. Competências profissionais em sistemas de informações contábeis sob as óticas acadêmica e de mercado. 2020.
- EBERT, Christof; DUARTE, Carlos Henrique C. Digital transformation. **Software**, v. 35, n. 4, p. 16-21, 2018
- FISCHER, Marcus; IMGRUND, Florian; JANIESCH, Christian; WINKELMANN, Axel. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. **Information & Management**, v. 57, n. 5, p. 103262, 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HESS, Thomas; MATT, Christian; BENLIAN, Alexander; WIESBOCK, Florian. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 2016.
- IANSTITI, Marco; LAKHANI, Karim R. Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. **Harvard business review**, v. 92, n. 11, p. 19, 2014.
- KANE, Gerald C; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2015.
- KENNEY, Martin; ROUVINEN, Petri; ZYSMAN, John. The digital disruption and its societal impacts. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 15, p. 1-4, 2015.
- KLOS, Christoph; SPIETH, Patrick; CLAUSS, Thomas; KLAUSMANN, Christian. Digital transformation of incumbent firms: A business model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 70, n. 6, p. 2017-2033, 2021.
- KOTARBA, Marcin. Digital transformation of business models. **Foundations of management**, v. 10, n. 1, p. 123-142, 2018. Disponível em: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/fman-2018-0011>. Acesso em: 10 março 2024.
- KRUMWIEDE, K. Barriers to change in information technology decisions. **The Association of Accountants and Financial Professionals in Business-IMA**, p. 1-16, 2015. Disponível em: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/technology-enablement/barriers-tochange-in-information-technology-decisions?ssopc=1>. Acesso em: 17 de março 2024.
- LI, Liang; SU, Fang; ZHANG, Wei; MAO, Ji-Ye. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1129-1157, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/isj.12153>. Acesso em: 12 de abril 2024.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American economic review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.
- OLIVEIRA, Bruna Xavier, MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar. MACULAN, Benildes Coura, BARBOSA, Ricardo Rodrigues. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: Proposição de Modelo para Geração de Valor. In: **Anais do XXIII ENANCIB** – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Sergipe: Brasil, 2023.
- OLIVIEIRA, Bruna Xavier. Domínios para implementação da transformação digital: proposição de um modelo teórico-aplicado à realidade brasileira. Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento. Universidade Federal de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. 2023.

PAGANI, Margherita; PARDO, Catherine. The impact of digital technology on relationships in a business network. **Industrial Marketing Management**, v. 67, p. 185-192, 2017.

PITT, Leyland F. et al. The Internet and the birth of real consumer power. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, p. 7-7, 2002.

RODRIGUES, Luciene Cavalcanti; QUEIROGA, Ana Paula Garrido; MILHOSSI, José Fernando. Indústria 4.0 e a transformação digital Industry 4.0 and digital transformation. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 14093-14101, 2022.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, 2017.

SANTOS, I. M. S.; PAES, A. P.; LIMA, T. H. C. Adoção e Uso da Contabilidade Digital: Uma Percepção de Organizações Contábeis. In: 18º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2021, São Paulo. Anais... São Paulo: USP – Universidade de São Paulo, 2021.

SELANDER, Lisen; JARVENPAA, Sirkka L. Digital action repertoires and transforming a social movement organization. **MIS quarterly**, v. 40, n. 2, p. 331-352, 2016.

SILVA, Nelson. Transformação digital, a 4. Revolução industrial. **Boletim de Conjuntura**, n. 8, p. 15-18, 2018.

SINGH, Anna; HESS, Thomas. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. In: **Strategic information management**. Routledge, 2020. p. 202-220.

TAGLIANI, Federico. Quatro pilares fundamentais para a Transformação Digital na América Latina. Computer World, 2016. Disponível em: <http://computerworld.com.br/quatro-%20pilares-fundamentais-para-transformacao-digital-na-america-latina>. Acesso em: 01 março 2024.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J.; FABIAN, N. e HAENLEIN, M. VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of business research**, v. 122, p. 889-901, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. Acesso em 11 abr. 2024.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Managing digital transformation**, p. 13-66, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em 06/04/2024.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.