

PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO CONTÁBIL: UM ESTUDO DE CASO DA STARTUP CONTABILIZEI

DAVID NOGUEIRA SILVA MARZZONI
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ADRIANA MARIA PROCOPIO DE ARAUJO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JOÃO PAULO RESENDE DE LIMA
UNIVERSITY OF GLASGOW

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio institucional e financeiro, fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa e para a formação acadêmica de excelência.

PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO CONTÁBIL: Um estudo de caso da *startup* Contabilizei

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, tradicionalmente marcada por processos presenciais e manuais, vem sendo profundamente transformada pelo avanço das tecnologias digitais. Esse cenário se insere no contexto da Teoria da Inovação Disruptiva, proposta por Christensen (1997), segundo a qual soluções simples e acessíveis, inicialmente voltadas a nichos pouco explorados, tendem a ganhar espaço até substituir modelos consolidados. No campo contábil, essa transformação se concretiza no surgimento de *startups* digitais que automatizam rotinas, eliminam a necessidade de atendimento presencial e modificam a forma como os serviços são ofertados e consumidos.

Essas mudanças estão conectadas a um processo mais amplo, conhecido como plataformação do trabalho, que envolve a substituição de estruturas organizacionais tradicionais por plataformas digitais que conectam oferta e demanda de maneira automatizada (Srnicsek, 2017). Além de intermediar relações econômicas, essas plataformas moldam práticas organizacionais, redefinem normas e alteram o perfil das competências profissionais exigidas (Van Dijck, Poell & de Waal, 2018). Na contabilidade, isso significa a substituição de práticas presenciais por interfaces digitais, exigindo dos profissionais novas habilidades e formas de atuação (Abílio, 2020).

Diante dessas transformações, este estudo tem como objetivo analisar o modelo de negócio da *startup* — *Contabilizei*, com foco nos aspectos de inovação disruptiva, estratégias de crescimento escalável e desafios relacionados à gestão de pessoas em contextos digitais. A escolha do caso justifica-se pela relevância crescente dos serviços contábeis digitais no Brasil, intensificada durante a pandemia de COVID-19, que impulsionou a digitalização e consolidou o atendimento remoto como prática dominante (García-Pérez, Bedford & Smith, 2022). Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, com base em estudo de caso, busca-se compreender como a *Contabilizei* estrutura sua operação digital, quais recursos sustentam seu crescimento e quais obstáculos surgem na formação e retenção de talentos.

Ao reunir os conceitos de inovação disruptiva, plataformação do trabalho e estratégias de escalabilidade, esta pesquisa oferece uma análise relevante para compreender as mudanças em curso no setor contábil brasileiro. A partir do estudo da *Contabilizei*, é possível observar como *startups* estão redesenhando a lógica de prestação

de serviços profissionais, propondo novas formas de geração de valor, relacionamento com o cliente e organização do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria da Inovação Disruptiva

A aplicação da Teoria da Inovação Disruptiva no contexto contábil materializa-se na consolidação de modelos de negócios digitais, baseados em plataformas que rompem com práticas tradicionais, historicamente centradas na prestação de serviços presenciais. Formulada por Christensen (1997), essa teoria oferece uma estrutura analítica robusta para compreender como tecnologias emergentes e modelos de negócios inovadores são capazes de desestabilizar mercados consolidados. Diferentemente da inovação incremental, que aprimora produtos e serviços existentes.

Em sua forma atualizada, a teoria enfatiza como empresas emergentes introduzem soluções mais simples, acessíveis e inicialmente voltadas a nichos desassistidos. À medida que essas soluções evoluem, elas ganham mercado e substituem modelos tradicionais (Christensen, Raynor & McDonald, 2015). Trata-se de um processo que transforma setores inteiros, rompendo paradigmas operacionais e econômicos. (Christensen et al., 2018). Nas últimas décadas, essa lógica tem sido intensificada pelo fenômeno da plataformização, caracterizado pela substituição de estruturas hierárquicas tradicionais por modelos digitais baseados em plataformas que intermediam serviços e relações de trabalho. Segundo Srnicek (2017), plataformas digitais não apenas viabilizam a inovação disruptiva, mas também reconfiguram o trabalho, promovendo maior automação e flexibilidade operacional.

Iniciativas disruptivas costumam ter como base modelos de negócios alternativos, com forte uso de tecnologia e foco em escalabilidade (Teece, 2010; Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Elas desafiam as estruturas existentes ao oferecer propostas de valor mais alinhadas a novos padrões de consumo, como conveniência, digitalização e custo-benefício (Ghezzi, Cortimiglia & Frank, 2015). Nesse sentido, a Teoria da Inovação Disruptiva tem se confirmado em diversos setores, sendo exemplificada por casos como a Netflix, que desestabilizou o mercado de locadoras físicas; a Uber, que transformou o setor de transporte urbano, impactando diretamente os tradicionais serviços de táxi; e o Airbnb, que redesenhou o mercado de hospedagem, desafiando hotéis tradicionais ao oferecer uma proposta baseada em economia compartilhada (Christensen et al., 2015; Srnicek, 2017; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016).

2.2 Plataformização do trabalho

O ambiente corporativo tradicional está sendo transportado para o espaço virtual, onde dados, algoritmos e conectividade substituem tijolos e paredes (Srnicek, 2017). O conceito de plataformização do trabalho refere-se à reorganização das atividades econômicas e produtivas mediada por plataformas digitais, que operam como intermediárias entre oferta e demanda de serviços, dados e trabalho. Esse fenômeno representa uma transformação estrutural no mercado de trabalho, resultante da expansão dos modelos de negócios baseados em plataformas tecnológicas, capazes de articular processos, conectar usuários e automatizar fluxos de serviços (Srnicek, 2017; Van Dijck, Poell & de Waal, 2018).

Diferente de modelos empresariais tradicionais, a plataformização permite que empresas operem sem infraestrutura física robusta, priorizando a intermediação digital e a descentralização das relações produtivas. Segundo Van Dijck et al. (2018), plataformas não apenas facilitam transações, mas moldam normas, práticas e dinâmicas de mercado, muitas vezes impondo novos regimes de controle e de gestão automatizada do trabalho.

No contexto contábil e de serviços profissionais, a plataformização se manifesta na substituição de interações presenciais por interfaces digitais que concentram atividades como atendimento, processamento de dados, emissão de documentos fiscais e acompanhamento de obrigações tributárias. Esse modelo transforma profundamente a natureza do trabalho contábil, exigindo novas competências digitais, além de gerar reconfigurações nas relações entre profissionais e clientes (Gandini, 2019; Abílio, 2020).

A lógica da plataformização está diretamente associada à busca por escalabilidade, eficiência operacional e redução de custos, sendo sustentada por modelos de negócios que priorizam a automação, o autoatendimento e a centralização de dados em ambientes digitais (Kenney & Zysman, 2019). Entretanto, essa dinâmica também suscita desafios, como a intensificação do trabalho, a precarização de vínculos, a dependência tecnológica e a dificuldade de adaptação de profissionais oriundos de contextos analógicos.

Nesse sentido, a plataformização do trabalho não deve ser compreendida apenas como um fenômeno tecnológico, mas como uma transformação socioeconômica que impacta diretamente os modelos organizacionais, as práticas profissionais e as formas de geração de valor na economia digital, ela representa não apenas uma inovação operacional, mas também uma mudança paradigmática na forma como serviços são produzidos, entregues e consumidos (Srnicek, 2017; Van Dijck et al., 2018; Abílio, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso da *startup* brasileira de contabilidade digital – *Contabilizei*, cuja sede administrativa e operacional está localizada em Curitiba, no estado do Paraná, a empresa oferece serviços de contabilidade *online* para todo o território nacional. A escolha da organização como unidade de análise foi fundamentada em critérios de visibilidade no mercado, caráter inovador do modelo de negócios e disponibilidade de informações públicas, que tornam possível uma análise detalhada e consistente do fenômeno investigado.

A delimitação temporal da pesquisa abrange o período de 2019 a 2024, considerado representativo da expansão das soluções digitais no setor contábil brasileiro. Esse movimento foi significativamente acelerado pelas demandas geradas durante a pandemia de COVID-19, entre 2020 e 2022, que consolidou de forma definitiva os modelos de atendimento remoto e a adoção de plataformas digitais na prestação de serviços contábeis (García-Pérez, Bedford & Smith, 2022).

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com aplicação do método de estudo de caso único, justificada pela necessidade de compreender, os fatores que influenciam a consolidação de modelos de negócios digitais no setor contábil. Segundo Yin (2015), essa estratégia é particularmente adequada quando as questões de pesquisa envolvem indagações do tipo “como” e “por que”, voltadas à análise de processos ao longo do tempo. A natureza exploratória, conforme Gil (2019), é pertinente para investigar fenômenos ainda pouco sistematizados na literatura, oferecendo subsídios para o aprofundamento teórico e a formulação de hipóteses futuras. A abordagem qualitativa, por sua vez, permite captar sentidos, práticas e estruturas organizacionais que não se reduzem a variáveis mensuráveis, sendo especialmente eficaz em estudos voltados à inovação, à mudança tecnológica e à adaptação de modelos organizacionais emergentes (Creswell & Poth, 2018).

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e observação indireta em ambientes digitais: site da *Contabilizei* (<https://www.contabilizei.com.br/>); blog da *Contabilizei* (<https://www.contabilizei.com.br/blog/>); perfil no LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/contabilizei/>); perfil no Reclame Aqui (<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/contabilizei/>); Reportagens em mídias de negócios e tecnologia (Exame, Valor Econômico, *StartSe*, *Época Negócios*, Forbes Brasil); e publicações acadêmicas.

A observação teve como foco a identificação de padrões recorrentes de comunicação, operação, estratégias de *marketing*, formas de interação e percepções dos usuários. A fim de ampliar a confiabilidade analítica da pesquisa, adotou-se a técnica de triangulação de dados, conforme orientações de Flick (2018) e Yin (2015). Essa técnica consiste no cruzamento de múltiplas fontes — como documentos institucionais, conteúdos digitais e mídias especializadas — para identificar padrões convergentes e minimizar vieses. O Quadro 1 apresenta o roteiro metodológico adotado

Quadro 1 – Roteiro do Procedimento Metodológico

| Etapa | Descrição | Objetivo |
|-----------------------------------|--|---|
| Definição do objeto de estudo | Seleção de uma organização atuante no setor de contabilidade digital, com base em critérios de relevância, inovação e disponibilidade de dados públicos. | Delimitar a unidade de análise do estudo de caso. |
| Levantamento teórico | Revisão da literatura sobre inovação disruptiva, transformação digital na contabilidade e mudanças nas normas contábeis. | Fundamentar o estudo com base em referenciais teóricos atuais e relevantes. |
| Delimitação temporal e contextual | Estabelecimento do período de análise (2019 a 2024) e caracterização do contexto digital e regulatório brasileiro. | Situar o estudo no tempo e espaço. |
| Coleta de dados secundários | Análise documental de fontes públicas: <i>websites</i> institucionais, relatórios, artigos da mídia, vídeos, <i>blogs</i> e redes sociais. | Obter evidências empíricas para análise qualitativa. |
| Observação indireta | Monitoramento de interações digitais da organização com usuários em plataformas públicas (ex.: Reclame Aqui, redes sociais). | Captar percepções, estratégias de comunicação e práticas organizacionais. |
| Organização dos dados | Arquivamento, transcrição e categorização inicial do material coletado. | Preparar o corpus empírico para análise temática. |
| Análise temática | Aplicação da técnica conforme Gibbs (2018), com categorias orientadas pela teoria: inovação, modelo de negócios, escalabilidade, etc. | Identificar padrões e significados nos dados. |
| Triangulação de fontes | Confronto e cruzamento de dados oriundos de diferentes fontes para validação das evidências. | Aumentar a confiabilidade da análise. |
| Sistematização dos resultados | Redação dos achados em consonância com os objetivos da pesquisa. | Apresentar e discutir os resultados à luz do referencial teórico. |

Fonte: Autores (2025).

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise temática, conforme proposta por Gibbs (2018), a qual permite a identificação sistemática de padrões recorrentes e significados relevantes no corpus textual, favorecendo uma interpretação substancial e alinhada aos objetivos da pesquisa. As categorias analíticas foram previamente definidas com base no modelo de negócio, contemplando os seguintes eixos: (i) inovação disruptiva; (ii) negócios digitais; (iii) transformação tecnológica; e (iv) escalabilidade operacional. Como instrumento complementar foi utilizado a ferramenta *Business Model Canvas* – BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010), com o intuito de representar graficamente os principais componentes do modelo de negócio. Sendo amplamente aplicado em pesquisas qualitativas que investigam inovação organizacional e estratégias digitais (Foss & Saebi, 2017; Ghezzi, Cortimiglia & Frank, 2015).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados em quatro eixos: funcionamento da *Contabilizei* com base em plataforma digital e atendimento remoto; estrutura e proposta de valor do modelo de negócios; estratégias de escalabilidade e crescimento; e, por fim, desafios na gestão de pessoas, como qualificação, rotatividade e adaptação tecnológica.

4.1 Como funciona a *startup contabilizei*

A *Contabilizei* configura-se como uma *startup* brasileira especializada em contabilidade digital, cuja atuação se dá por meio de uma plataforma *online* voltada ao atendimento de micro e pequenas empresas. Seu modelo de operação fundamenta-se na substituição das estruturas convencionais de escritórios físicos por um sistema digital integrado, no qual os clientes realizam suas obrigações contábeis e fiscais de forma automatizada, sem necessidade de atendimento presencial. O Quadro 2, a seguir, sintetiza o funcionamento da *Contabilizei*, destacando seus principais serviços.

Quadro 2 – Funcionamento da *Startup Contabilizei*

| Aspecto | Descrição |
|--------------------|---|
| Período de Atuação | Desde 2013 até os dias atuais. |
| Estados Atendidos | Atuação nacional por meio de plataforma digital; Presença com maior concentração em: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco e Ceará. |
| Modelo de Atuação | Plataforma de contabilidade digital 100% online, voltada a micro e pequenas empresas. |
| Serviços Iniciais | Abertura de empresa, escolha do regime tributário e registro nos órgãos competentes (Junta Comercial, Receita Federal etc.). |
| Serviços Prestados | Abertura de empresas; Escolha do regime tributário; registro nos órgãos competentes (Junta Comercial, Receita Federal etc.); Escrituração contábil e fiscal; Emissão de notas fiscais; Apuração de tributos (Simples e Presumido); Geração de guias (DAS, GPS, etc.); Declarações acessórias (DASN-SIMEI, DCTF, DEFIS); Relatórios contábeis digitais; Suporte técnico remoto e especializado. |
| Operação Contábil | Automatização de rotinas fiscais e contábeis, como emissão de notas fiscais, apuração de tributos e geração de declarações acessórias. Restrição para empresas com regimes fiscais especiais ou obrigações locais específicas |
| Ambiente Digital | Painel online personalizado para envio de documentos, acesso a guias, relatórios, emissão de notas e controle fiscal. |
| Suporte Técnico | Atendimento remoto por contadores via chat, e-mail e sistema interno. |
| Modelo de Receita | Planos de assinatura mensal, com valores acessíveis, conforme porte e regime tributário da empresa. |
| Diferenciais | Custos reduzidos; Atendimento sem deslocamento; Plataforma automatizada; Conformidade tributária garantida; Transparência e agilidade. |
| Base Tecnológica | Sistema proprietário, desenvolvido internamente, que permite escalabilidade e integração com órgãos reguladores. |

Fonte: Autores (2025).

Observa-se que o funcionamento da *Contabilizei* está estruturado sobre um modelo de negócio digital que rompe com as configurações tradicionais da prática contábil no Brasil, caracterizadas por rotinas presenciais e processos manuais. A lógica operacional da empresa é alinhada aos princípios das *lean startups*, metodologia que privilegia ciclos curtos de aprendizado, experimentação incremental e ajustes contínuos baseados nas respostas do mercado (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2020). Tal abordagem permite maior flexibilidade organizacional e rapidez na implementação de inovações, aspectos essenciais para a sustentabilidade de *startups* digitais em setores tradicionalmente conservadores, como o contábil.

O processo para tornar-se cliente da *Contabilizei* é inteiramente digital, a jornada do cliente na plataforma inicia-se com o cadastro gratuito no site oficial da empresa, mediante preenchimento de dados básicos e informações sobre a atividade econômica. A partir dessa etapa, o sistema da *Contabilizei* direciona o usuário para a abertura ou migração da empresa, dependendo se se trata de um novo negócio ou de uma empresa já constituída. No caso de abertura de empresa, a plataforma automatiza o processo de registro, abrangendo a elaboração do contrato social, a obtenção do CNPJ junto à Receita Federal e os registros estaduais e municipais, conforme o município de atuação. Para empresas já constituídas, é possível realizar a migração do contador anterior para a *Contabilizei*, mediante envio da documentação contábil básica, autorização de acesso aos órgãos fiscais e assinatura de procurações eletrônicas (Contabilizei, 2025).

Concluído o processo de abertura ou migração, o cliente tem acesso ao painel contábil *online*, uma interface personalizada que centraliza as obrigações fiscais e contábeis da empresa, características típicas de negócios baseados em *Software as a Service* (SaaS) (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019). Os serviços são prestados com base em planos mensais, que variam conforme o regime tributário (Simples Nacional ou Lucro Presumido) e a complexidade da operação. Esse modelo de receita recorrente por assinatura permite à empresa garantir previsibilidade e escalabilidade em seus serviços (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019).

De maneira oposta a dinâmica de funcionamento da *Contabilizei* difere dos escritórios contábeis físicos tradicionais, tanto em estrutura quanto em proposta de valor. Inserida no contexto da inovação disruptiva (Christensen, Raynor & McDonal, 2015), a empresa adota um modelo que não apenas reduz custos operacionais, mas também promove uma reconfiguração mais profunda nas relações entre trabalho, tecnologia e geração de valor. Essa transformação está intrinsecamente associada aos pressupostos da plataformização do trabalho, em que a intermediação digital, a automação de processos e

a eliminação de estruturas físicas rígidas se tornam pilares fundamentais para alcançar escalabilidade e garantir a sustentabilidade do negócio (Abílio, 2020).

4.2 Estrutura e proposição de valor do modelo de negócio digital

O modelo de negócio da *Contabilizei* baseia-se em uma estrutura digital centrada na tecnologia e na autonomia do cliente. Nesse contexto, observou-se que a lógica de funcionamento da organização opera no conceito de *Software as a Service* (SaaS), no qual os serviços são oferecidos por meio de planos mensais com receita recorrente. No caso da *Contabilizei*, essa estrutura evidencia inovações significativas no modo como os serviços contábeis são oferecidos, distribuídos e percebidos pelos clientes, especialmente micro e pequenas empresas, que compõem seu principal segmento de mercado. Para ilustrar os principais elementos que compõem o modelo de negócio, utilizou-se o *Business Model Canvas* – BMC, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), o qual organiza os principais componentes da criação da *Contabilizei* em nove blocos.

Figura 1 – *Business Model Canvas* – *Contabilizei*

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Canais - Site/blog da Contabilizei, - Redes sociais, - Plataforma web (SaaS). | Relacionamento com Clientes - Atendimento remoto, - Acompanhamento via painel personalizado, - Suporte humanizado via especialistas contábeis, - Conteúdo educativo. | Recursos-chave - Plataforma tecnológica, - Equipe de contadores, - Desenvolvedores de softwares. | Segmentos de Clientes - Microempreendedores Individuais (MEIs), - Microempresas (ME), - Empresas de Pequeno Porte (EPP), - Profissionais liberais e autônomos. | Atividades-chave - Desenvolvimento de software, - Atendimento remoto, marketing digital. |
| Parceiros-chave - Órgãos reguladores, - Provedores de TI, - Instituições financeiras (para integração de dados). | Estrutura de Custos - Desenvolvimento tecnológico, - Capacitação contínua (pessoal, marketing, suporte). | | Proposta de Valor - Serviços contábeis online, acessíveis, automatizados e escaláveis. | |
| | | | Fontes de Receita - Assinaturas mensais conforme porte e regime tributário. - Serviços adicionais (abertura de empresa, alteração contratual, emissão de certificados). | |

Fonte: Autores (2025).

A Figura 1 contribui para ilustrar as conexões entre estratégias digitais, escalabilidade e inovação disruptiva. Ao eliminar a intermediação presencial, tradicionalmente associada à contabilidade, a empresa propõe uma solução escalável, com menor custo e maior transparência. Isso está alinhado ao conceito de “valor centrado no cliente” em modelos digitais, conforme destacam Teece (2010) e Ghezzi, Cortimiglia e Frank (2015), ao priorizar conveniência, agilidade e personalização.

Com relação os *Canais de entrega* (Figura 1), incluem principalmente o *site* institucional, o painel *online* personalizado, redes sociais e canais de atendimento remoto (*chat*, e-mail), garantindo amplo alcance e conveniência, além de produção de conteúdo

educativo — estratégia amplamente conhecida como *content marketing*. Essa configuração reflete um processo de desintermediação característico de modelos de negócios digitais, o qual contribui para a redução de custos transacionais e a ampliação do alcance da comunicação com os clientes (Bharadwaj et al., 2013).

De forma complementar, o *Relacionamento com o cliente* é igualmente mediado por recursos tecnológicos, combinando um elevado grau de autoatendimento com suporte técnico especializado disponível sob demanda. Esse equilíbrio entre automação e atendimento humano é destacado por Foss e Saebi (2017) como um fator essencial para a sustentabilidade de modelos digitais baseados na prestação de serviços, especialmente em contextos que exigem escalabilidade sem perda de eficiência relacional.

Além disso, a *Segmentação de clientes* é claramente definida, a empresa foca em Microempreendedores Individuais (MEIs), Microempresas (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP), Profissionais liberais e autônomos. Essa clareza de foco é um dos fatores que contribuem para a coerência entre os blocos do BMC e reforça a efetividade da entrega de valor (Zott, Amit & Massa, 2011).

Entre os principais *Parceiros-chave* da *Contabilizei* destacam-se órgãos governamentais (como a Receita Federal, Juntas Comerciais e prefeituras), provedores de infraestrutura tecnológica, instituições bancárias e serviços de certificação digital. Compreendesse que essas parcerias são estratégicas para garantir a conformidade legal, a automação de processos e a integração com sistemas públicos, para reduzir burocracias.

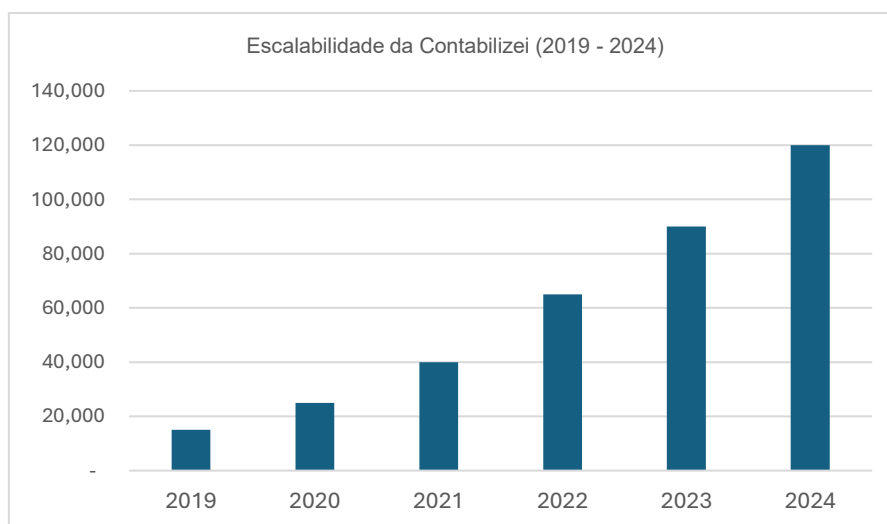
Quanto a *atividades-chave* da *Contabilizei* concentram-se na automação de rotinas contábeis, no desenvolvimento contínuo da plataforma digital e na gestão da experiência do cliente. Já os *Recursos-chave* envolvem capital tecnológico, propriedade intelectual do *software*, equipe especializada em contabilidade, e infraestrutura digital segura. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), atividades e recursos-chave são os pilares que sustentam a criação e entrega de valor em modelos de negócios inovadores, especialmente em contextos digitais.

No tocante a *estrutura de custos*, a *Contabilizei* está baseada principalmente em investimentos em tecnologia, manutenção da plataforma digital, salários de equipes técnicas e suporte ao cliente. Com relação às *fontes de receita* provêm de planos mensais de assinatura, com variações conforme o regime tributário e o porte da empresa atendida. Esse modelo garante previsibilidade financeira e escalabilidade, características essenciais em negócios digitais baseados em SaaS (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019).

4.3 Estratégias de Escalabilidade e Sustentação do Crescimento

No contexto empresarial e tecnológico, a escalabilidade é a capacidade de um sistema, processo ou modelo de negócio de expandir suas operações sem comprometer seu desempenho ou aumentar proporcionalmente seus custos (Blank & Dorf, 2012). No caso da *Contabilizei*, a expansão da base de clientes ocorre de forma articulada com estratégias de eficiência operacional, fortemente ancoradas no uso de tecnologias proprietárias e na padronização de processos contábeis. A Figura 2 apresenta o gráfico da escalabilidade da *Contabilizei* no período de 2019 a 2024, elaborado com base em dados estimados de expansão da base de clientes (Contabilizei, 2025). Observa-se uma trajetória de crescimento consistente, com aceleração significativa a partir de 2020, impulsionada pela ampliação da demanda por serviços digitais durante a pandemia de COVID-19.

Figura 2 – Gráfico da Escalabilidade da Contabilizei entre 2019 e 2024



Fonte: Autores (2025).

Entre 2019 e 2024, a *Contabilizei* apresentou uma trajetória de crescimento contínuo, com variações anuais associadas ao contexto econômico e às estratégias digitais adotadas. Em 2019, a empresa consolidou sua presença no mercado de contabilidade digital, impulsionada por investimentos em tecnologia própria e por um modelo de negócios escalável baseado em *Software as a Service*, conforme destacam Cusumano, Gawer e Yoffie (2019).

Em 2020, a pandemia de COVID-19 funcionou como catalisadora da transformação digital, forçando empresas a migrarem para serviços *online* — o que favoreceu soluções como a da *Contabilizei*, que já operava remotamente (García-Pérez, Bedford & Smith, 2022). No ano seguinte, 2021, a empresa manteve o ritmo de expansão,

beneficiando-se da fidelização de clientes adquiridos no pico da pandemia e do fortalecimento de estratégias de *inbound marketing* (criação de conteúdo para internet) e SEO (*Search Engine Optimization*) otimização para mecanismos de busca, para que o *site* da empresa aparecesse entre os primeiros resultados quando alguém procurasse por termos relacionados aos seus serviços (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Em 2021, com a consolidação do *home office* e a adesão crescente de micro e pequenos empreendedores ao Simples Nacional, a *Contabilizei* investiu em melhorias tecnológicas e ampliou sua atuação para outros estados, fortalecendo sua escalabilidade (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Já em 2022 e 2023, observou-se um crescimento mais robusto, estimulado pelo fortalecimento da marca, maior capilaridade digital e ampliação dos canais de aquisição de clientes, como *marketing* de conteúdo, SEO e automação de vendas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Em 2024, a empresa atingiu um novo patamar de maturidade operacional, sustentada por uma arquitetura tecnológica própria, uma base de receita recorrente e maior integração com sistemas governamentais e bancários, elementos que reforçam sua escalabilidade e eficiência (Cusumano, Gawer & Yoffie, 2019).

Diante disso, observa-se que a trajetória da *Contabilizei* está alinhada aos fundamentos da Teoria da Inovação Disruptiva (Christensen, Raynor & McDonald, 2015), na medida em que a *Contabilizei* iniciou suas operações atendendo nichos desassistidos por meio de plataformas, especificamente MEIs e pequenas empresas, uma vez que, ao oferecer uma solução digital acessível e automatizada, conquistou gradualmente espaço no mercado tradicional, provocando uma transformação estrutural na prestação de serviços contábeis.

4.4 Desafios relacionados à mão de obra

A escalabilidade de *startups* digitais, como a *Contabilizei*, depende não apenas da robustez de sua arquitetura tecnológica, mas também da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos qualificados. Essa lacuna é ainda mais crítica quando se considera que grande parte dos profissionais da área contábil possui formação baseada em práticas analógicas, o que dificulta a adaptação a ambientes 100% digitais (García-Pérez, Bedford & Smith, 2022). O Quadro 3 sintetiza os principais desafios de mão de obra enfrentados por *startups* digitais, com ênfase no contexto da *Contabilizei*.

Quadro 3 – Desafios relacionados à mão de obra em startups digitais

| Desafio | Descrição Aplicada à Contabilizei | Referência |
|---|--|--|
| Escassez de mão de obra qualificada | Dificuldade em contratar profissionais com expertise simultânea em contabilidade, tecnologia e legislação fiscal, exigindo perfis híbridos e digitalmente fluentes. | Foss & Saebi (2017); Brynjolfsson & McAfee (2014) |
| Alta rotatividade e desgaste em ambientes ágeis | A cultura de entregas rápidas e pressão por escalabilidade pode levar ao esgotamento de equipes técnicas e contábeis, comprometendo a continuidade dos projetos. | Fernández-Pérez et al. (2022); Ries (2011) |
| Competição com grandes empresas por talentos | Disputa intensa por desenvolvedores, engenheiros de dados e contadores digitais com empresas consolidadas do setor tecnológico, exigindo investimento em marca empregadora. | McKinsey & Company (2021); Parker et al. (2016) |
| Lacuna de <i>soft skills</i> em perfis técnicos | Dificuldade de integração de profissionais altamente técnicos, mas com baixa habilidade em comunicação, atendimento remoto e gestão de relacionamento com o cliente. | Blank & Dorf (2020); Isenberg (2011) |
| Retenção de conhecimento em times dinâmicos | A rotatividade elevada afeta a preservação de processos e know-how crítico, especialmente em áreas técnicas e regulatórias, impactando a escalabilidade com consistência. | Mintzberg (1993); Ghezzi & Cavallo (2020) |
| Falta de experiência com <i>software</i> contábil digital | Muitos profissionais da área contábil ainda têm formação baseada em práticas analógicas e apresentam dificuldade de adaptação a plataformas digitais e sistemas automatizados. | García-Pérez, Bedford & Smith (2022); Zeithaml et al. (2020) |

Fonte: Autores (2025).

Conforme o Quadro 3, um dos principais desafios enfrentados refere-se à *escassez de profissionais qualificados* com formação compatível com o perfil híbrido exigido, que combine competências técnicas em contabilidade, domínio de ferramentas digitais e compreensão da legislação tributária brasileira (Foss & Saebi, 2017). Esse cenário evidencia a urgência de estratégias voltadas à formação continuada e à requalificação profissional, especialmente em contextos marcados pela transformação digital.

Além da qualificação técnica, o contexto dinâmico das *startups* exige competências comportamentais (*soft skills*) como autonomia, comunicação colaborativa e capacidade de adaptação contínua. No entanto, é comum que profissionais tecnicamente capacitados apresentem dificuldades nesse aspecto, comprometendo a fluidez de equipes ágeis e a relação com o cliente final (Blank & Dorf, 2020).

Outro desafio recorrente (Quadro 3) é a *alta rotatividade de talentos*, provocada por ciclos de trabalho intensos e elevada pressão por resultados. O chamado *startup burnout*, identificado por Fernández-Pérez et al. (2022), leva à perda de conhecimento institucional e à descontinuidade em processos estratégicos, especialmente em áreas críticas como tecnologia e compliance fiscal. Soma-se a isso a *concorrência direta com grandes empresas de tecnologia por profissionais de alto desempenho*, o que eleva os custos de recrutamento e pressiona a estrutura salarial das *startups* (McKinsey & Company, 2021). Essa disputa assimétrica por talentos evidencia as desvantagens

competitivas enfrentadas por *startups* em estágio inicial, que muitas vezes não conseguem oferecer os mesmos pacotes de benefícios e estabilidade percebida.

Quanto a *retenção de conhecimento* também se configura como um obstáculo significativo. *Startups* em rápido crescimento, como a *Contabilizei*, dependem de fluxos contínuos de inovação e precisam documentar e compartilhar conhecimentos críticos entre suas equipes para manter a consistência operacional. Como destacam Durst e Zieba (2023), a gestão do conhecimento em *startups* é essencial para evitar a perda de *know-how* estratégico (conhecimento prático, experiência ou expertise técnica), especialmente em ambientes com alta rotatividade e crescimento acelerado, nos quais o aprendizado organizacional precisa ser contínuo e estruturado.

No que diz respeito a *falta de experiência com softwares digitais* entre profissionais da contabilidade, isto constitui um entrave específico para empresas como a *Contabilizei*. Esse descompasso entre inovação tecnológica e capacitação humana evidencia a necessidade de investimentos sistemáticos em formação continuada, alinhados à transformação digital do setor (García-Pérez et al., 2022). Portanto, esse cenário evidencia que a simples adoção de tecnologias não garante, por si só, uma vantagem competitiva sustentável. É imprescindível promover o desenvolvimento contínuo de competências digitais entre os colaboradores, de modo a viabilizar a integração efetiva das novas ferramentas aos processos organizacionais e potencializar seus benefícios no ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo exploratório analisou a atuação da *Contabilizei* como exemplo emblemático de inovação disruptiva no setor de serviços contábeis no Brasil. Fundamentado na Teoria da Inovação Disruptiva (Christensen, 1997) e na literatura sobre plataformização do trabalho (Srniczek, 2017; Van Dijck et al., 2018), o artigo evidenciou como a empresa rompeu com práticas tradicionais ao adotar um modelo de negócio digital, automatizado e escalável, especialmente voltado a micro e pequenas empresas.

Verificou-se que a *Contabilizei* opera com base em um sistema tecnológico proprietário, utilizando estratégias típicas de *startups* digitais, como recorrência por assinatura (SaaS), atendimento remoto, automação de processos e *marketing* de conteúdo. Esses elementos possibilitaram à empresa escalar sua operação sem comprometer a padronização e a qualidade dos serviços prestados. A análise do modelo de negócios, com base no *Business Model Canvas*, confirmou a coerência entre proposta de valor, estrutura digital e foco em conveniência, acessibilidade e conformidade fiscal.

Entretanto, o estudo também apontou limitações significativas relacionadas à gestão de pessoas em ambientes digitais. Entre os principais desafios estão a escassez de profissionais com competências tecnológicas, a alta rotatividade de equipes, a dificuldade de adaptação a *softwares* contábeis e a retenção de conhecimento estratégico. Esses fatores indicam que a tecnologia, isoladamente, não assegura vantagem competitiva sustentável, sendo indispensável o investimento contínuo em formação, cultura organizacional e capacitação digital (Foss & Saebi, 2017; Durst & Zieba, 2023).

Diante dessas constatações, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise comparativa entre diferentes *startups* contábeis digitais no Brasil, com foco em modelos de gestão de talentos, práticas de *onboarding* digital e estratégias de retenção de conhecimento. Também seria pertinente analisar os impactos regulatórios e éticos da plataformização no exercício da contabilidade, especialmente no que tange à segurança de dados, responsabilidade técnica e aderência às normas do Conselho Federal de Contabilidade.

Em síntese, a trajetória da *Contabilizei* demonstra o potencial transformador da inovação disruptiva quando combinada a estratégias digitais robustas e centradas no cliente. Ao mesmo tempo, ressalta-se que o futuro da contabilidade digital dependerá não apenas da evolução tecnológica, mas também da capacidade das organizações de promover uma integração eficiente entre pessoas, processos e tecnologias.

REFERENCIAS

- Abílio, L. C. (2020). *Sem maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos*. São Paulo: Boitempo.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Wiley.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. Norton.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & van Bever, D. (2018). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 31–40.
- Contabilizei. (2025). *Contabilidade online para empresas e MEI*. <https://www.contabilizei.com.br/>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fernández-Pérez, V., González, L. M., & Rodríguez-Ariza, L. (2022). Burnout in entrepreneurs: A systematic review. *Small Business Economics*, 58(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00413-3>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of business model innovation research: Trends, challenges and avenues ahead. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039–1056. <https://doi.org/10.1177/0018726718790002>
- García-Pérez, A., Bedford, D., & Smith, R. (2022). Digital transformation and knowledge management: A stakeholder perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 679–701. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0614>
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 346–354. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.09.006>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation. *Journal of Business Research*, 110, 519–537.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

- Isenberg, D. J. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy*. Babson College.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2019). Work and value creation in the platform economy. *Global Strategy Journal*, 9(1), 18–27. <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- McKinsey & Company. (2021). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. <https://www.mckinsey.com>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution*. Norton.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford: Oxford University Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos (5ª ed.)*. Bookman.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Ajay, P. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>