

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SANDRA DA ROCHA RIBEIRO

**INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO DE
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS SOB A ÓTICA DA
CAPACIDADE ABSORTIVA**

São Paulo

2020

SANDRA DA ROCHA RIBEIRO

**INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO DE
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS SOB A ÓTICA DA
CAPACIDADE ABSORTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis
Coordenador de Mestrado Profissional em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

R484i

Ribeiro, Sandra da Rocha

Inovação de modelos de negócios de organizações contábeis sob a
ótica da capacidade absorviva / Sandra da Rocha Ribeiro. - - São Paulo,
2020.

95 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares
Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa
de Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Contabilidade gerencial. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Canvas
(Programa de computador). 4. Inovações tecnológicas – Contabilidade.

CDD: 658.1511

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

SANDRA DA ROCHA RIBEIRO

**INOVAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO DE ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS SOB
A ÓTICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Marcos Vinicius Moreira Zittei
Instituição de origem do professor convidado

Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Claudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 27 de Fevereiro de 2020.

Dedico este trabalho ao meus pais, por todo amor e por não medirem esforços para me proporcionar a melhor educação possível, ao meu esposo - que incansavelmente me apoia - e aos meus irmãos, por todo carinho, preocupação e incentivo.

Agradecimentos

A Deus, primeiramente e sempre, pela misericórdia e amor, permitindo que eu realizasse mais este sonho.

Ao meu esposo, pela paciência e companheirismo ao longo desta caminhada.

Aos meus irmãos, por acreditarem sempre em mim.

À minha sogra, por todo incentivo e apoio em minhas escolhas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Claudio Parisi, por me direcionar em todas as vezes que eu não conseguia encontrar um caminho possível de ser percorrido, por apoiar e investir no tema desta dissertação. Tenho certeza de que não chegaria neste ponto sem o seu apoio.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Tiago e Prof. Zittei, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, pelos trabalhos e disciplinas realizados em conjunto e, principalmente, pela preocupação e apoio constantes. Agradeço especialmente à Alessandra e à Tailany pelo convívio, amizade e apoio demonstrado.

À equipe da Agile Contabilidade, que supriu as necessidades nos dias em que eu precisei me ausentar, em especial minha sócia, Luana Miranda, pelo apoio de sempre e pelo companheirismo em todas as horas que precisei – e certamente nas que ainda irei precisar.

Aos amigos, por apoiarem e compreenderem o meu isolamento em inúmeros finais de semana. Vocês são muito importantes para mim.

À minha mãe e ao meu pai, deixo um agradecimento especial, por todas as lições de amor, perseverança, amizade, dedicação, compreensão e companheirismo que me ensinam diariamente. Sinto-me orgulhosa e privilegiada por ter pais tão especiais.

Resumo

Ribeiro, S. da R. (2020). *Inovação de modelos de negócios de organizações contábeis sob a ótica da capacidade absorptiva*. Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

A inovação compreende a modificação de antigos costumes, ou seja, realizar algo de uma forma distinta. Atualmente, pensar em inovação em organizações direciona a um contexto de criação de valor por meio de estratégias inovadoras, de adoção de modelos de negócios baseados em tecnologia e de maior aproximação do cliente. Dessa forma, este estudo tem enfoque direcionado a organizações contábeis e seus processos de inovação e criação de valor, em conexão com os conceitos de estratégias de desenvolvimento organizacional e com a teoria da capacidade absorptiva. Nesse sentido, propõe-se conhecer a percepção dos empreendedores contábeis sobre a inovação de seus modelos de negócios sob a ótica da capacidade absorptiva. No tocante aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de investigação bibliográfica. A amostra para a análise foi composta por dez empresários de organizações contábeis certificadas pelo PQEC, emitido pelo SESCON/SP. O resultado da pesquisa indicou que o principal fator interno com maior relevância citado pelos entrevistados/empresa para a inovação é a base de conhecimento relacionado à experiência. Os clientes e novos conhecimentos foram as fontes externas mais referenciadas como contribuição para o processo de inovação. A liderança, a cultura e as estratégias organizacionais foram os direcionadores da inovação mais presentes e identificados pela literatura e pela pesquisa empírica.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Inovação. Modelos de Negócios. Organizações Contábeis.

Abstract

Innovation comprehends the change of old habits, in other words to accomplish goals in a distinguished way. Nowadays, to think about innovation inside organizations directs us to a context of value creation through innovative strategies, the adoption of business models based in technology and a closer client approach. Therefore this study aims at accounting firms and its innovation and value creation process connected to the strategy and organizational development and to the theory of the absorptive capacity. In this regard it is proposed to understand innovation from the accounting entrepreneurs perspective on their business models under the absorptive perspective. As for the methodology used, the paper presents a qualitative, descriptive and research investigation as bibliography. The evidence was gathered through the analysis of ten entrepreneurs from accounting organizations - certified by PQEC and issued by SESCON/SP. The result of the research indicated that the main internal factor with most relevance towards innovation mentioned by the interviewed/organizations is the background knowledge related to the experience. Clients and new knowledge as external sources were also mentioned as contribution to the process of innovation. Leadership, culture and organizational strategies were the innovation drivers most present and identified by literature and empirical research.

Keywords: Absorptive Capacity. Innovation. Business Model. Accounting.

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Capacidade Absortiva de Lane, Koka e Pathak.	17
Figura 2 - Componentes do diagrama de afinidade do modelo de negócios.	22
Figura 3 - Os principais componentes do modelo de negócios; o modelo RCOV.	25
Figura 4 - As quatro questões básicas do modelo Canvas.	29
Figura 5 - Definições das dimensões de inovação.	33
Figura 6 - Desenho operacional da pesquisa.	42
Figura 7 - Percentual da formação acadêmica dos entrevistados.	49
Figura 8 - Tempo da empresa no mercado.	50
Figura 9 - Elementos que contribuem na geração de valor ao cliente.	58
Figura 10 - Evolução estratégica das organizações com aplicação da CA.	71

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de identificação dos componentes de um modelo de negócio.	24
Tabela 2 - Blocos do Modelo Canvas.	30
Tabela 3 - Estudos empíricos sobre organizações Contábeis.	37
Tabela 4 - Instrumentos de pesquisa.	44
Tabela 5 - Perfil dos entrevistados.	48
Tabela 6 - Tempo da organização x dos entrevistados na organização.	49
Tabela 7 - Tempo de execução das entrevistas.	50
Tabela 8 - Gênero dos entrevistados.	51
Tabela 9 - Característica das empresas.	53
Tabela 10 - Eixos PQEC.	56
Tabela 11 - Síntese modelos destacados.	63
Tabela 12 - Fatores externos de informações.	65
Tabela 13 - Relevância das fontes externas.	66
Tabela 14 - Papel da liderança.	67
Tabela 15 - Recursos Humanos - formação das equipes.	68
Tabela 16 - Relevância das fontes internas.	68
Tabela 17 - Projetos implantados e projetos em implantação.	70
Tabela 18 - Síntese modelos destacados e relação com a Capacidade Absortiva.	72

Sumário

1 Introdução	10
1.1 Questão de Pesquisa	14
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3 Justificativa da Pesquisa	14
1.4 Contribuições da Pesquisa	15
2 Revisão de Literatura	16
2.1 Capacidade Absortiva	16
2.2 Modelo de Negócios	20
2.2.1 Criação de valor e aprimoramento do Modelo de Negócios	21
2.2.2 O que é o modelo canvas?	28
2.3 Inovação em Modelos de Negócios	31
2.4 Estudos anteriores sobre inovação e capacidade absorviva	35
3 Metodologia.....	41
3.1 Tipo de pesquisa	41
3.2 Desenho operacional da pesquisa.....	42
3.3 Instrumento de Coleta de dados.....	42
3.4 Área de estudo.....	46
3.5 Técnica de análise de dados	47
3.6 Caracterização dos entrevistados.....	47
4 Análise dos dados e discussão dos resultados.....	52
4.1 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico: Caracterização das Empresas	52
4.2 Análise e interpretação dos resultados obtidos no bloco: Modelo de Negócios	57
4.3 Classificação dos modelos de negócios encontrados.....	61
4.4 Análise e interpretação dos resultados obtidos no bloco: Inovação e capacidade absorviva	64
5 Considerações Finais	74
6 Referências	78
Apêndice A – Canvas Empresa/entrevistado 1.....	85
Apêndice B – Canvas Empresa/entrevistado 2.....	87
Apêndice C – Canvas Empresa/entrevistado 3.....	88
Apêndice D – Canvas Empresa/entrevistado 4.....	89
Apêndice E – Canvas Empresa/entrevistado 5.....	90

Apêndice F – Canvas Empresa/entrevistado 6	90
Apêndice G – Canvas Empresa/entrevistado 7	91
Apêndice H – Canvas Empresa/entrevistado 8	92
Apêndice I – Canvas Empresa/entrevistado 9	93
Apêndice J – Canvas Empresa/entrevistado 10	94

1 Introdução

As organizações contábeis têm reagido às profundas e contínuas transformações que permeiam o mercado moderno no tocante aos produtos ofertados e às novas tecnologias. Assim sendo, percebe-se que, com tal fluidez, as empresas têm aderido ao pensamento estratégico para conseguir competir e sobreviver no mercado. Mediante tais circunstâncias, a inovação e a tecnologia são elementos positivos para lidar com tal dinamicidade, sendo essa a justificativa para a proposição da temática dos modelos de negócio. É nesse contexto que toma forma a relevância social desta pesquisa. Considerando as exigências do mercado contemporâneo, depreende-se a necessidade de investigar modelos de negócio inovadores que podem ser incorporados pelas organizações contábeis (Gomes, 2011; Mello, Alvarenga, Marques, & Sauerbronn, 2018; Szüster, Szüster, & Szüster, 2005).

Os estudos de Benetti e Hein (2010) já apontavam que, em decorrência desse cenário, as organizações contábeis estão mudando as suas atividades, passando de “fazedoras” para “agentes de mudança”, o que transformou a visão da necessidade dos seus serviços. Antes, as organizações contábeis eram contratadas para efetuar somente o trabalho operacional; hoje, são consultadas para auxiliar nas decisões importantes do contratante. Assim, tornou-se necessário que essas organizações se moldassem ao novo perfil do profissional contábil.

As organizações contábeis, na visão de Carvalho e Tomaz (2010), precisam buscar uma gestão adequada, procurando sempre qualidade em seus serviços e, com isso, satisfazendo as necessidades de seus clientes, buscando novos conhecimentos para aumentar a oferta de serviços e melhorar sua qualidade. Para tanto, deve haver uma harmonia entre todos os agentes que compõem a empresa, não importando a sua função, dado que todos são indispensáveis para que haja uma boa oferta do serviço contábil. Nessa perspectiva, as organizações precisam aderir a princípios básicos para a boa implementação de um modelo de negócios eficaz. Eles são, segundo Kotler (1998): credibilidade, confiabilidade, competência, cortesia, compreensão e conhecimento sobre o cliente; rapidez da resposta; acessibilidade; comunicação; segurança e serviços tangíveis.

No mercado atual, a maneira como se atende o cliente é um elemento diferenciador para que uma corporação obtenha sucesso ou fracasso (Barbulho, 2001; Gomes, 2011). Trata-se de uma espécie de busca contínua pela conquista de princípios básicos que caracterizam a figura do empreendedor: a confiança, a fidelidade e a parceria com o cliente. Essas são exigências cada vez mais requisitadas. Para a garantia de um dado cliente, é fundamental

prestar um bom serviço; porém, o prestador precisa estar bem treinado para que a sua atuação e desempenho sejam positivos.

Nos estudos de Moreira, Nascimento, Souza e Borges (2009), destaca-se que as informações contábeis devem estar em consonância com a satisfação de seus usuários e considera-se que a qualidade é o principal reflexo dessa satisfação, podendo tornar-se uma arma competitiva também para as organizações que pretendem angariar clientes e, principalmente, entregar de forma confiável aos usuários informações tempestivas e relevantes. Percebe-se, nesse contexto, uma preocupação global por parte das organizações contábeis na implementação de melhorias no tocante à qualidade e à inovação de seus serviços.

De acordo com Pereira (2008), os serviços oferecidos pelas organizações contábeis e a necessidade dos clientes mostram-se como uma oportunidade de implantação de uma estratégia de diferenciação de produto. A análise de cenário introduz nas organizações contábeis a condição de avaliar sua capacidade de atender a demanda de seus clientes e de firmar uma posição de destaque frente a seus concorrentes.

Dentro dessa perspectiva, torna-se relevante discutir a importância dos modelos de negócio para a garantia da inovação no mercado contábil (Bonazzi & Zilber, 2014; Custódio, 2011). Essa ferramenta pode ser entendida como um processo lógico de criação, entrega e captura de valor para uma dada organização (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim, o modelo de negócios atua a partir de uma plataforma que objetiva conectar os recursos, processos e fornecedores de uma empresa. Esse procedimento pode, também, ser compreendido como um processo de articulação lógica de dados, bem como de outras evidências que visam suportar a proposição de valor para o cliente, a fim de que a empresa entregue esse valor e, ao mesmo tempo, assegure uma vantagem competitiva sustentável ao mercado. Com isso, a conceituação do modelo de negócio propõe os fundamentos necessários para a criação e captura de valor por parte da organização.

Ao segmentar o modelo de negócios, caracterizando o padrão conhecido como *open business model*, Osterwalder e Pigneur (2010) passaram a entender a prática como um modelo responsável por criar e captar valor, a partir das corporações, de maneira sistemática, sobretudo por meio da abertura do processo de pesquisa para grupos externos. Esse processo pode ocorrer de fora para dentro (quando a organização adere a novas ideias, tecnologias ou propriedade intelectual externa para seus processos de desenvolvimento e comercialização de produtos) ou de dentro para fora (quando a organização licencia ou vende sua propriedade

intelectual, tecnologia, ou qualquer outro recurso não utilizado), conforme o estudo de Bonazzi e Zilber (2014).

Como a inovação toma grandes proporções, entende-se, nesta pesquisa, que esse modelo de negócios pode ajudar as empresas que ofertam serviços contábeis a se destacar e, assim, competir em melhores condições no mercado. Para Custódio (2011), um plano (ou modelo) de negócios é uma ferramenta que precisa ser elaborada de acordo com as necessidades e objetivos de um dado estabelecimento.

Conforme será enfatizado ao decorrer da dissertação, nenhum plano de negócios é capaz de sobreviver no primeiro contato com o cliente. Desse modo, a relevância deste trabalho se concentra no fato de que será proposto não um plano, mas sim um modelo de negócios, visto que estes últimos são mais dinâmicos, enquanto os planos tendem a ser mais estáticos (Bonazzi & Zilber, 2014; Custódio, 2011).

Acredita-se que conhecer um negócio não significa apenas ter sobre ele uma boa experiência ou capacidade de liderança, ou mesmo capital suficiente para os investimentos iniciais, porque os requisitos de uma boa gestão se relacionam com as previsões (Silva, Borges, & Moraes, 2013). Nesse sentido, ter conhecimento é muito mais importante do que ter uma ótima ideia ou um excelente produto nas mãos. Levando isso em conta, o Modelo de Negócios é uma fonte de conhecimentos, porque se baseia no estudo e na pesquisa dos elementos essenciais para construção e desenvolvimento do negócio, uma vez que atualiza conhecimentos, revisa expectativas e alinha objetivos, assim. A partir dele, propõe-se entender como a inovação tecnológica pode contribuir para aprimorar o Modelo de Negócios, visto que torna eficaz a prática diária do ambiente contábil, na medida em que envolve agentes desde o contador até a criação de um sistema adequado.

A proposta de valor, de acordo com Johnson, Christensen e Kagermann (2008), determina o segmento ao qual o cliente pertence, investiga como resolver um problema particular e a solução proposta para esse problema. Por outro lado, em relação à visão dos autores Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor descreve a gama de produtos e serviços oferecidos pela organização e a criação de valor para o cliente. Os diferentes componentes que formam o modelo de negócios variam de acordo com os autores. A partir das contribuições de cada um deles, foi possível identificar os seguintes elementos-chave nos modelos de negócio, tais como: a proposta de valor, os recursos necessários para fazer um modelo de negócio, a fonte de receita e a estrutura de custos correspondente, tudo isso focado na criação de valor (North, 1990).

Os estudos de Clauss (2016) mostraram a importância de alinhar desenvolvimentos tecnológicos com um modelo de negócios adequado para ser bem-sucedido. Ainda segundo o mesmo autor, a inovação chega com uma proposta de valor diferente e apresenta, em um primeiro momento, menor desempenho, quando comparado ao modelo convencional, porém no geral traz menor custo aos consumidores, mais simplicidade e maior conveniência.

Uma vez que esta pesquisa se propõe a discorrer sobre a inovação, a Teoria da Capacidade Absortiva se torna relevante, já que a amostra deste estudo será retirada de organizações contábeis que passaram por processo de qualificação e excelência contínua. É preciso assinalar, no que diz respeito a esse marco teórico, que desenvolver uma capacidade adaptativa frente ao dinamismo do mercado é um processo indispensável. Por isso, é importante compreender como as empresas podem, efetivamente, fazê-lo (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto, Ruas, & Lima, 2016; Moré, 2016). Dessa forma, devido ao fato de se considerar apenas fatores como o tempo e o dinheiro, pode-se obter resultados negativos por conta da falta de capacidade de absorção frente a tal dinamismo. Segundo Cohen e Levinthal (1990, p. 128) a Capacidade Absortiva (CA) é considerada, na literatura organizacional, como um dos processos de aprendizagem organizacional fundamentais. Esses autores foram os primeiros a definir a capacidade absorptiva como “a capacidade da organização de identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento externo”. Nesse sentido, vislumbra-se a relevância de tal base teórica neste estudo, considerando que uma organização pode propiciar a renovação de sua base de conhecimentos, o que influencia a *performance* relacionada à inovação, criando vantagem competitiva.

Assim, aderiu-se à Teoria da Capacidade Absortiva como pilar deste estudo, pois se trata da habilidade da empresa em reconhecer o valor do novo conhecimento de caráter externo; a capacidade da corporação de assimilar esse novo conhecimento, sobretudo por meio da internalização efetiva e da competência da empresa em comercializar esse conhecimento adquirido e internalizado (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). A partir dessa premissa, o construto da capacidade absorptiva tem chamado a atenção dos pesquisadores. Dessa forma, tem sido acionado, principalmente, para explicar fenômenos de origem organizacional. Trata-se de uma teoria que auxilia na compreensão desse cenário competitivo enfrentado pelas empresas.

Nesse contexto, emerge a questão que norteia o presente estudo que será colocada a seguir.

1.1 Questão de pesquisa

Qual é a percepção dos empresários contábeis sobre a inovação de seus modelos de negócio sob a ótica da capacidade absorptiva?

Com a problemática declarada, apresentam-se o objetivo geral e os específicos desta pesquisa, que visam auxiliar na condução do estudo:

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é de conhecer a percepção dos empresários contábeis a respeito da inovação de seus modelos de negócios sob a ótica da capacidade absorptiva.

Nesse contexto, os objetivos específicos são:

- a) Analisar as fontes de informação internas e externas que estão relacionadas à CA na inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis;
- b) Conhecer como o modelo de negócio atual contribui para os resultados organizacionais relacionado à busca pela inovação e,
- c) Identificar o papel dos geradores de informação da capacidade absorptiva para inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis.

1.3 Justificativa da pesquisa

A justificativa para este estudo toma forma a partir da necessidade de se analisar um contexto diferente da aplicação da capacidade absorptiva em pequenas e médias empresas e no segmento de organizações contábeis, visto que o construto tem sido utilizado em estudos direcionados para grandes corporações, segundo estudo desenvolvido por Lane, Koka e Pathak em 2006 com o tema: *The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the constructo*. O estudo analisou 289 publicações científicas publicadas em 14 revistas sobre a utilização do construto capacidade absorptiva, assim como o modo como ele estava relacionado a empresas multinacionais.

Do ponto de vista teórico, este trabalho justifica-se por relacionar a proposta de valor que já é contemplada em modelos de negócio e seu efeito na teoria da capacidade absorptiva, conhecendo as mudanças geradas nos modelos de negócios que se baseiam em inovações. Especificamente, este estudo terá como contribuição relacionar a inovação, a proposta de valor e os atributos do modelo de negócio.

Nesse contexto, esta pesquisa pretende explorar novos estudos que contemplem a realidade dos modelos de negócios das organizações contábeis brasileiras, além de suprir a

lacuna relacionada à falta de trabalhos empíricos, especialmente relevante para o setor contábil, no que diz respeito aos modelos de negócios baseados em tecnologia.

Em termos de delimitação da amostra da pesquisa, a escolha se deu no sentido de analisar as organizações qualificadas pelo Programa de Qualidade de Excelência Contínua (PQEC), localizadas na cidade de São Paulo/SP. Para tanto, foi levada em conta a acessibilidade à lista das empresas do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do estado de São Paulo (SESCON/SP) que possuem a referida qualificação.

Ressalta-se, ainda, que este trabalho tem a possibilidade de oferecer subsídios às lideranças das organizações contábeis, que poderão adequar os seus modelos de negócios com base nos modelos aqui apresentados de acordo com as suas necessidades, o que pode propiciar melhor desenvolvimento dos processos organizacionais e dos de geração de inovação para agregar valor.

1.4 Contribuições da pesquisa

Entende-se que, ao analisar a inovação em modelo de negócios e a relação existente entre as fontes de informações internas e externas que estão relacionadas à Capacidade absorptiva nas organizações contábeis, será possível trazer contribuições complementares aos estudos anteriores. Além disso, também será possível levar evidências e tendências às potencialidades, oferecendo a possibilidade de reflexão sobre quem publica na área, além da possibilidade de fomentar a discussão sobre a construção do conhecimento específico.

No tocante à relevância social deste estudo, destaca-se a contribuição que ele fornecerá a outros profissionais da área, por relacionar distintos modelos de negócios contábeis com a capacidade absorptiva, bem como sua relação no que diz respeito à geração de valor e à inovação.

Outra contribuição apontada diz respeito ao fato de que não há estudos anteriores que relacionem organizações contábeis com a Teoria da Capacidade Absortiva. Por isso, acredita-se que este estudo abrirá esse novo caminho de pesquisa, possibilitando análises relevantes não somente para a academia, mas também para a sociedade.

2 Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, buscando caracterizar as variáveis, a saber, Capacidade Absortiva, Modelo de Negócios e Inovação em Modelo de negócios voltada para as organizações contábeis. Na sequência, serão colocados alguns estudos anteriores relacionados ao estudo em questão.

2.1 Capacidade absorptiva

A compreensão acerca de como as empresas podem, efetivamente, desenvolver uma capacidade adaptativa frente ao dinamismo do mercado é um processo indispensável (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). Dessa forma, devido ao fato de se considerar apenas fatores como o tempo e o dinheiro, pode-se obter resultados negativos por conta da falta de capacidade de absorção frente a tal dinamismo. A absorção, nessa perspectiva, pode ser entendida como a habilidade da empresa em adquirir, assimilar, transformar, explorar e utilizar o conhecimento proveniente de fatores externos. Assim, ao desenvolver tal capacidade, as empresas devem aprender a agir de forma inovadora ao executar processos, bem como ao criar serviços e/ou produtos.

A gênese dos estudos sobre a capacidade absorptiva teve o seu ensejo na pesquisa de Cohen e Levinthal (1990). Os autores foram responsáveis por identificar as três dimensões básicas da Teoria da Capacidade Absortiva. Elas são a habilidade da empresa em reconhecer o valor do novo conhecimento de caráter externo; a capacidade da corporação de assimilar esse novo conhecimento, sobretudo por meio da internalização efetiva e a competência da empresa em comercializar esse conhecimento adquirido e internalizado (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). Dessa forma, essa teoria tem sido acionada, principalmente, para explicar fenômenos de origem organizacional. Foi a partir desta premissa que se elaborou o roteiro aplicado na entrevista semiestruturada a ser analisada neste estudo para o entendimento da rotina das organizações contábeis.

Nessa perspectiva, Cohen e Levinthal (1990) defendem que a empresa, para executar tal capacidade, deve possuir três antecedentes de caráter organizacional: o conhecimento prévio e acumulado da empresa, as atividades voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento e uma boa comunicação interna. Quando se encontram em harmonia, esses elementos podem se revelar no modelo de negócios implementado e enfatizar uma boa prestação dos serviços contábeis. Esse conhecimento prévio pode ser entendido como um processo contínuo de acumulação de situações ao longo da evolução e do crescimento da empresa, como as

habilidades individuais, os métodos acionados para a resolução de problemas e a linguagem compartilhada (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto, Ruas, & Lima, 2016; Moré, 2016).

Os estudos de Lane et al. (2006) propõem um modelo mais delineado da capacidade absorptiva, possibilitando ampliar suas contribuições, ao definirem as três dimensões de aprendizagem como: aprendizagem exploratória, aprendizagem transformadora e aprendizagem exploradora, conforme é demonstrado na Figura 1:

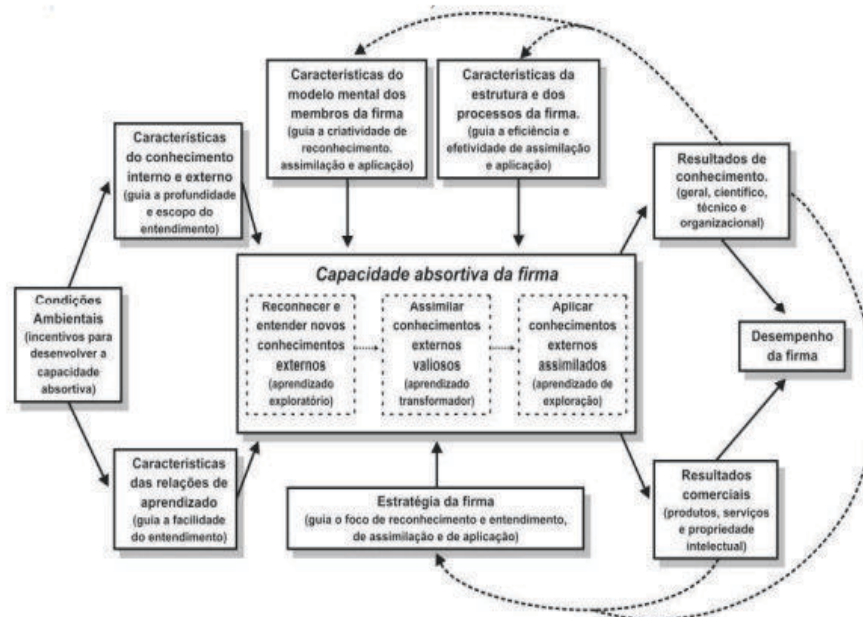


Figura 1. Modelo de Capacidade Absortiva de Lane, Koka e Pathak.

Fonte: Recuperado de “The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct”, de P. J. Lane, B. R. Koka, & S. Pathak, 2006, *Academ of Management Review*, 31, p. 856.

A geração do novo conhecimento, por sua vez, está relacionada com as associações feitas pelos agentes das empresas entre o conhecimento anterior e o novo. A partir dessa união, as novas percepções devem ser aplicadas em seu contexto laboral. Outros fatores que influenciam esse processo são o nível de educação, o treinamento técnico e a experiência adquirida ao longo do tempo pelos colaboradores em um determinado campo do conhecimento. Quanto maior for a sua evolução, mais aptos estarão para assimilar e transformar o novo conhecimento, o que fará com que seja necessária a aquisição de novos conhecimentos a partir daquele prévio, adquirido com experiências e situações diversas. Esse processo faz com que seja mais fluida a seleção, interpretação e, conseqüentemente, a aplicação do novo conhecimento.

Já os processos voltados à pesquisa e ao desenvolvimento contribuem e intensificam a acumulação desse conhecimento técnico e as experiências/situações relacionadas à resolução de problemas (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). Esse elemento é

considerado, portanto, como um determinante para a acumulação de conhecimento no campo de atuação da empresa, sobretudo porque desencadeia a criação da capacidade absorptiva como um subproduto do investimento em pesquisa e desenvolvimento (Ciotti & Favretto, 2017). Dessa forma, aderir a canais de comunicação externos de forma a fornecer informações relevantes rapidamente, bem como a canais internos para a distribuição e compartilhamento dessas informações, são fatores a serem considerados. É preciso, ainda, aderir a linguagens e símbolos para que o conhecimento seja distribuído de maneira clara e eficiente, ou seja, de forma vertical e horizontal (Cohen & Levinthal, 1990). A base de conhecimento existente aumenta a capacidade de buscar, reconhecer, assimilar e utilizar novos conhecimentos. A CA é uma importante capacidade organizacional constituída pela capacidade de uma organização de absorver conhecimento e informação, sendo um dos pilares no processo de transformação do conhecimento e informação em novos conhecimentos e sua conversão em novos valores (Caloghirou, Kastelli, & Tsakanikas, 2004; Sun & Anderson, 2012). Nieto e Quevedo (2005) ainda ressaltam que as empresas apresentam diferentes formas de inovar, porque a capacidade de absorver conhecimento é diferente entre cada uma delas.

A capacidade absorptiva ainda costuma ser definida como um conjunto de rotinas e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). Zahra e George (2002) apontam que ela pode atuar a partir de quatro dimensões, todavia, é dividida como capacidade absorptiva potencial e realizada. A primeira delas é entendida como um processo que permite que a organização seja mais receptiva frente ao conhecimento externo. Para isso, ela precisa adquirir, analisar, interpretar e compreender esse conhecimento. A capacidade absorptiva realizada, por sua vez, é a capacidade da empresa em se transformar e explorar o novo conhecimento adquirido. Como esta pesquisa se propõe a analisar uma amostra retirada de escritórios contábeis com certificação de qualidade em inovação de processos, pode-se perceber o motivo pelo qual a Teoria da Capacidade Absorptiva é essencial para orientar a análise dos resultados encontrados.

A literatura ressalta a importância de se conhecer e gerenciar a capacidade absorptiva organizacional, relacionando-a com a inovação, a vantagem competitiva, a flexibilidade estratégica e com desempenho/*performance* ou conhecimentos. Destaca-se, nesse ponto, que ainda são insuficientes os estudos empíricos sobre como os fatores internos e externos da capacidade absorptiva contribuem nos processos de inovação (Noblet, Simon, & Parent, 2015).

Essa distinção é necessária, porque a literatura aponta que as empresas são capazes de compreender problemas técnicos complexos, mas encontram dificuldades para utilizar esse conhecimento adquirido para inovar em seu modelo de negócios (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). É nesse sentido que a pesquisa visa contribuir com a academia. Entretanto, as quatro dimensões elencadas anteriormente precisam ser analisadas de forma interligada dentro do constructo da capacidade absorptiva.

Deve-se, também, compreender que a aquisição se refere às rotinas e processos necessários para analisar, processar, interpretar e compreender o conhecimento adquirido. A capacidade de transformação, por sua vez, está ligada ao fato de que a empresa, para desenvolver e aperfeiçoar a sua rotina, precisa combinar o conhecimento adquirido com o prévio. O ato de explorar, por fim, trata-se de rotinas que permitam que as empresas aperfeiçoem, ampliem e potencializem as competências já existentes. Todavia, exige-se a recuperação acerca do que já foi criado e, portanto, internalizado pela corporação em sua prática diária. Percebe-se, nesse sentido, que as empresas não podem explorar o conhecimento sem, antes, adquiri-lo, nessa corrente teórica. Pode ocorrer, por parte dessas corporações, a aquisição e assimilação de tal conhecimento, porém, há a possibilidade de não conseguirem transformar e explorar esse conhecimento para gerar lucro (Ciotti & Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016).

Segundo Schmidt (2005), em razão disso, as empresas modernas acabam se esforçando para adquirir e assimilar conhecimentos externos para que a sua capacidade absorptiva se renove de forma contínua. O autor também ressalta que a existência de distintos tipos de conhecimento organizacional necessita de tratativas diferentes. Outra relevante observação diz respeito, ainda, à importância da capacidade individual para assimilação e utilização de novos conhecimentos, possibilitando o aumento positivo no nível de CA das organizações.

Por fim, os estudos apontam que as empresas que se esforçam para transformar e explorar o conhecimento a partir da perspectiva da capacidade absorptiva realizada podem obter lucros por meio da exploração, mas não são capazes de responder às mudanças ambientais (Ciotti, Favretto, 2017; Foresto et al., 2016; Moré, 2016). É fundamental, nessa perspectiva, um equilíbrio entre as duas abordagens. Pode-se afirmar, então, que as rotinas existentes dentro da organização devem ser capazes de complementar as dimensões desse constructo teórico. Podem, para tanto, ser sistematizadas (permitindo que as empresas sustentem a exploração de conhecimentos por tempo prolongado) ou criadas sob uma demanda (aquelas que surgem por acaso, durante a execução de processos). Além dessas

rotinas e dimensões internas, fontes externas de conhecimento também podem contribuir nesse processo.

Por meio dos trabalhos de Cohen e Levinthal (1990), pode-se afirmar que a construção do conhecimento percorre diversas áreas. No tocante à compreensão da capacidade absorptiva, há um consenso implícito de que se trata de um conjunto de habilidades desenvolvidas pelas organizações para gerenciar o conhecimento de múltiplas dimensões que reconhece o valor, assimila e aplica o conhecimento. Nesse sentido, o próximo tópico trará os aspectos do modelo de negócio que estão relacionados com tais habilidades necessárias para a entrega de valor.

2.2 Modelo de negócios

A finalidade de um modelo de negócios é sobretudo esclarecer os meios para configurar, criar e apropriar valor. Esses processos ocorrem nos ambientes internos e externos de uma organização e faz-se necessário que esses modelos evoluam ao longo do tempo (Meirelles, 2015).

Acerca do princípio da inovação para se pensar no modelo de negócios, percebe-se que o que se tem é um conjunto de visões, estudos, planos e medidas para a orientação do empresário contábil. Assim, ao caracterizar o negócio, o empresário está clarificando qual a finalidade que pretende dar a ele ou qual o nível de ampliação pretendido, quando já se tem um negócio em andamento (Dornelas, 2008). O modelo de negócio fará a descrição dos seus objetivos principais e de como a administração pretende alcançar suas metas. Dessa maneira, os riscos e as incertezas são reduzidos na empresa, diminuindo a probabilidade de equívocos.

Esse plano auxiliará o microempreendedor a tomar decisões e dará suporte para que suas estratégias sejam bem planejadas, fazendo aumentar o desenvolvimento, o que contribuirá para o crescimento da empresa. Além disso, um modelo de negócio claro aumenta a resiliência do negócio diante de crises na economia, de altas e baixas do mercado - que são imprevisíveis -, de forma que a organização deve estar preparada para ter suporte para passar por qualquer um desses acontecimentos. Nesse cenário, mesmo não estando preparados de imediato para uma situação negativa como essas, com um modelo de negócios minuciosamente elaborado em mãos, os administradores da organização vão possuir acesso mais rápido as possíveis soluções. É claro que, não sendo restrito a momentos de crise, o modelo de negócio poderá procurar soluções para a evolução da organização.

É preciso aprimorar o modelo de negócios continuamente, com o intuito de deixá-lo atrativo sem que seja necessário criar um novo modelo. Isso faz com que, a partir do escopo

da coleta e organização de todos os elementos necessários, seja possível avaliar com clareza a decisão de prosseguir ou vetar um projeto de negócio. Esse documento que recolhe por escrito as reflexões dos empreendedores em torno de sua proposta de negócio é apenas uma das ferramentas que devem ser consideradas antes de empreender (Nakagawa, 2011). Como se costuma dizer, "o papel pode lidar com tudo" e, portanto, é preciso que o empreendedor use todas as ferramentas a sua disposição para garantir que a aventura empresarial seja a mais estudada, refletida, verificada e planejada. Alguns especialistas afirmam que é quase essencial aprimorar e atualizar o Modelo de Negócio, para que ele reflita a maneira pela qual o projeto de negócios tornará viáveis as proposições de valor oferecidas a diferentes clientes, a partir da inovação.

2.2.1 Criação de valor e aprimoramento do modelo de negócios

O estudo de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) apresenta um esquema que mostra, de forma clara e simples, a descrição dos elementos que compõem um modelo de negócio, do lado interno da empresa. Esses autores partem de uma definição do conceito de modelo de negócio, colocada da seguinte maneira:

Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos, conceitos e suas relações, a fim de expressar a essência e a lógica de um modelo de negócio. Portanto, devemos ter em mente que, os elementos e seus relacionamentos permitem uma descrição simplificada e representação sobre qual valor é fornecido aos clientes, como é feito e com quais consequências financeiras (Osterwalder, 2004, pp.17-18).

O estudo em questão parte de uma revisão da literatura e menciona outros métodos em relação aos componentes listados na definição do modelo de negócio, concluindo a classificação como quatro blocos, a saber, produto, relacionamento com clientes, gerenciamento de infraestrutura, e finanças.

Por sua vez, Shafer, Smith e Linder (2005) realizaram uma revisão da literatura relevante no período entre 1998 e 2002. Esse trabalho contém 12 diferentes definições, nas quais aparecem até 42 componentes diferentes. Para obter um filtro razoável e bem relacionado, os autores optaram por aplicar um diagrama de afinidade para classificar os componentes do modelo de negócios que são citados duas ou mais vezes (os diagramas de afinidade são uma ferramenta popular do 6-Sigma para organizar ideias em categorias com base em sua similaridade subjacente, que ajudam a identificar padrões e estabelecer grupos

relacionados que existem nos conjuntos de dados qualitativos). O diagrama de afinidade resultante (veja a Figura 2) identificou quatro categorias amplas a serem ilustradas a seguir.



Figura 2. Componentes do diagrama de afinidade do modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de “The power of business models.”, de S. M. Shafer, H. J. Smith, & J. C. Linder, 2005, *Business horizons*, 48.

No âmbito desse diagrama, o termo Modelo de Negócio é analisado, partindo da afirmação de que os negócios se referem fundamentalmente à criação de valor e à lucratividade envolvida na captura desse valor, e que um modelo nada mais é do que uma representação da realidade. A partir da combinação desses conceitos com os resultados resumidos pelo diagrama de afinidade mostrado na Figura 2, o modelo de negócios é definido como uma representação da lógica central e subjacente da empresa, bem como das opções estratégicas para criar e capturar valor dentro de sua própria rede de valor. Essa definição inclui quatro termos-chave. O primeiro é a lógica central, que sugere que um modelo de negócios bem projetado ajuda a articular e explicitar as premissas-chave sobre as relações de causa-efeito e a consistência interna das opções estratégicas. Esta última constitui o segundo termo-chave, que se destacam no enfoque desta pesquisa.

Com efeito, os estudos de Zoot e Amit (2010) apontam que o modelo de negócios reflete as opções estratégicas que foram realizadas. Para tanto, não se torna necessária a criação de um novo modelo pois, por meio da inovação, é possível executar os seus valores de forma eficaz, o que renderá um retorno positivo nas práticas diárias. O termo criar e capturar valor reflete dois fundamentos que todas as organizações devem realizar para permanecer

viáveis por um determinado período. As empresas de sucesso geralmente criam valor fazendo as coisas de maneira diferente da utilizada pela concorrência; elas podem desenvolver competências básicas, habilidades e vantagens posicionais que as diferenciam. Nesse sentido, elas podem usar as principais habilidades, por exemplo, para realizar atividades de trabalho de uma maneira especial ou podem combinar suas atividades em processos de negócios de uma maneira que as diferencie de seus concorrentes.

Para Osterwalder e Pigneur (2010) tais empresas podem até ter uma abordagem única na obtenção de capital, o que é necessário para financiar o desenvolvimento dessas competências básicas, habilidades e vantagens posicionais. Afinal, as empresas com fins lucrativos precisam ganhar dinheiro para sobreviver, de modo que sua viabilidade está vinculada tanto ao valor que criam, quanto à maneira pela qual capturam esse valor e, conseqüentemente, geram lucros. Nem a criação de valor nem a sua captura ocorrem isoladamente. Ambas ocorrem dentro de uma rede de valores, que pode incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e relacionamentos que se estendem aos recursos próprios da empresa. Esta pode criar seus próprios relacionamentos com cada uma dessas partes interessadas ou até mesmo com seus clientes finais.

O papel que uma empresa opta por desempenhar dentro de sua rede de valores é um elemento importante de seu modelo de negócios. A partir da síntese de ambos os modelos, pode-se aprender duas questões. Por um lado, e como ponto de partida, o modelo de Osterwalder (2010) fornece definições claras e simples dos componentes estáticos de um modelo de negócio que compõem a estrutura interna e que se encaixam nas dimensões citadas na seção anterior, as estruturas de recursos e transações. Por outro, o modelo de Shafer et al. (2005) leva à uma terceira dimensão, com foco na estrutura de valores e sua ligação com opções estratégicas.

Esse último é uma contribuição importante, pois resolve a incorporação de elementos externos na definição de modelos de negócios. Como resultado disso, e como ponto de partida da análise, uma matriz bidimensional é proposta. Nela, se pode identificar os elementos ou componentes de um modelo de negócio, com o objetivo de iniciar uma primeira fase do projeto. Essa matriz é construída sob a perspectiva das três estruturas subjacentes à definição de modelos de negócios, ou seja, a estrutura de recursos, transações e valor, incluindo as questões necessárias para identificar de forma desagregada os elementos identificadores do modelo de negócios, conforme a Tabela 1.

Tabela 1
Matriz de identificação dos componentes de um modelo de negócio.

Matriz de identificação dos componentes de um modelo de negócio			
Os produtos e serviços	Infraestrutura e a rede de parceiros	O capital de relacionamento	Aspectos financeiros

Fonte: Adaptado de “Business model design: an activity system perspective”, de C. Zoot., & R. Amit, 2010, *Long range planning*, 43.

Portanto, foram definidos quatro blocos que abrangem nove diferentes componentes principais que configuram as estruturas dos modelos de negócios, a partir das dimensões referidas a recursos, transações e valor. Esta última dimensão tem a maior ênfase dentro das definições encontradas (veja-se a Figura 2). Um modelo de negócios descreve e sintetiza o processo de criação de valor em um negócio. Assim, é possível afirmar que, quanto mais inovador se torna esse modelo, mais interessante para atrair a atenção de possíveis clientes ele será (sem a necessidade de se anular o já existente). Na verdade, ele serve como uma força motriz nos modelos de negócios; no entanto, na maioria das vezes, o modelo de negócios é paradoxalmente usado como um esquema estático geral da atividade de negócios (Magretta, 2002).

Demil e Lecocq (2009), em seu artigo sobre Evolução dos Modelos de Negócios, abordam o paradoxo entre a necessidade de coerência entre os diferentes componentes de um modelo de negócio (visão estática), por um lado, e a necessidade de se pensar na evolução de um modelo de negócio (visão dinâmica), por outro. Essa é a próxima contribuição para esta dissertação. Os autores, por meio de um caso ilustrativo, buscaram demonstrar que um modelo de negócio é um processo delicado de ajuste, baseado na construção de recursos estratégicos que permitem gerar mais ofertas e receitas. O modelo de negócios é visualizado como a maneira pela qual uma organização articula dinamicamente três componentes principais para gerar renda e, subsequentemente, benefícios.

Esses três componentes incluídos no modelo são conhecidos como: Recursos, Competências, Organização e proposição de valor (RCOV). Trata-se de recursos e competências (CR) para gerar valor, organização (O) da empresa dentro de uma rede de valor e proposta de valor (V) para os produtos e serviços fornecidos. Essa abordagem se encaixa perfeitamente no diagrama apresentado na Figura 3, uma vez que continua a considerar as dimensões de recursos, transações e valor de maneira implícita e explícita. Recursos e competências são valorizados por meio do fornecimento de produtos ou serviços nos

mercados. Entende-se por organização a escolha das operações que uma entidade realiza e as relações que estabelece com outras entidades.

Demil e Lecocq (2009) buscaram identificar e examinar o componente "organização", numa vez que é necessário estudar a cadeia de valor e a rede de valor, ou seja, a complexa rede de relacionamentos que uma empresa cria com as partes interessadas (fornecedores, clientes, concorrentes, reguladores). Por fim, o modelo de negócio também consiste em pensar a proposta de valor que a empresa fornece ao cliente por meio de seus produtos e serviços e como eles serão comercializados, além de pensar em sua fórmula de benefícios.

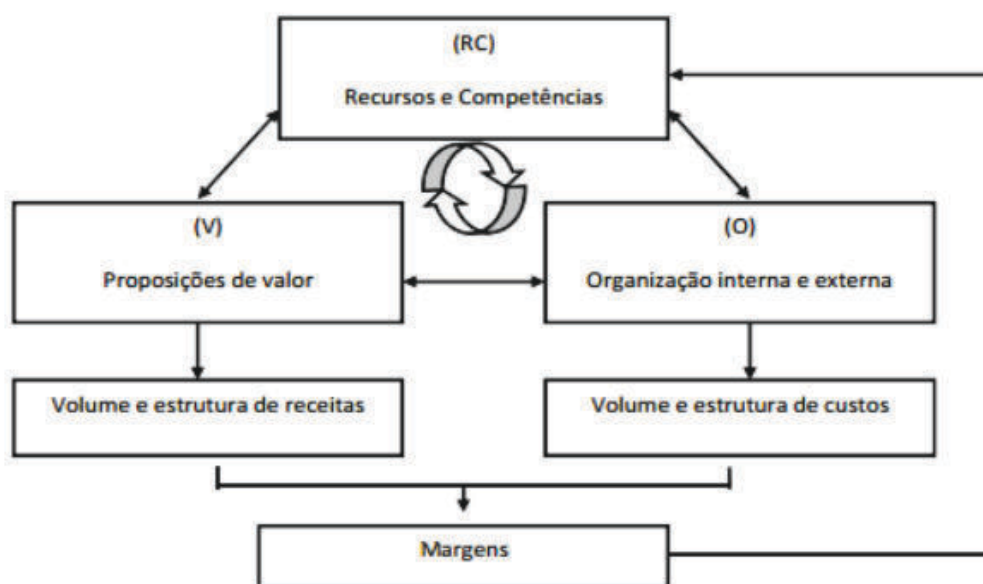


Figura 3. Os principais componentes do modelo de negócios; o modelo RCOV.

Fonte: Adaptado de “Le business model, un outil d'analyse stratégique”, de X. Lecocq, B. Demil & V. Warnier, 2006, *L'Expansion Management Review*, (4).

Esses são três componentes básicos de um modelo de negócios: Recursos e Competências, Proposição de valor e Organização Interna e Externa. Eles determinam a estrutura e o volume de custos e receitas de um negócio e, em última análise, seus benefícios - e, portanto, sua sustentabilidade. Como resultado dessa abordagem, considera-se que a estrutura de custos é impulsionada, em essência, pelos recursos e habilidades que a empresa adquire e desenvolve, bem como pela organização que implanta para conduzir diversas atividades, pela sua cadeia de valor e por sua rede de valor. A parte da renda depende, acima de tudo, das propostas de valor feitas para diferentes tipos de clientes. O conceito de RCOV leva, com moderação, a uma abordagem na qual os empreendedores devem considerar as questões organizacionais juntamente com a oferta de valor e os recursos combinados (Demil, Lecocq, & Warnier, 2010)

Mais especificamente, o conceito de modelo de negócio deve ser entendido a partir da perspectiva das interações permanentes entre seus componentes e das repercussões de uma mudança nos outros componentes. Uma questão crucial, nesse contexto, é como e por que um modelo de negócios evolui. O modelo de negócios de uma organização muda quando essa observa ou lança uma evolução substancial na estrutura ou no volume de seus custos ou receitas. Esses desenvolvimentos levam a aumento ou diminuição no desempenho do modelo de negócio e sua sustentabilidade. No caso de retornos insatisfatórios ou recessão, uma organização será incentivada a aprimorar e atualizar o seu modelo de negócios. Analiticamente, cada elemento que faz parte do modelo RCOV pode ser modificado ou alterado de forma independente, sem que seja necessário alterar a coerência de um modelo de negócio (Demil et al., 2010).

No entanto, às vezes, uma organização pode alterar todos os elementos de uma vez, criando um avanço geral do setor no qual está localizada. Além disso, cada um dos elementos constitutivos de um modelo de negócio pode ser voluntariamente alterado ou modificado pela evolução emergente que está, em parte, fora do controle da organização. No modelo RCOV, um bom indicador da evolução do modelo de negócios (positivo ou negativo, emergente ou voluntário) é uma mudança na estrutura e no volume de custos ou receitas. A dinâmica de um modelo de negócios pode vir de uma mudança em um de seus componentes, independentemente dos outros. Entender o funcionamento e a avaliação de modelos de negócios requer uma consideração explícita da dinâmica entre opções e consequências (Casadesus-Masanell, 2010).

No entanto, como o termo "padrão" significa coerência entre diferentes elementos de um sistema, as modificações externas ou mudanças de endereço interno podem causar, em geral, efeitos sistemáticos sobre o modelo de negócio como um todo. Essa alteração no estado de coisas pode, por um lado, gerar possíveis inconsistências, que culminariam em um desempenho menor. Por outro lado, pode haver adaptação ou mudança, se a coerência for mantida, o que apela para a coerência dinâmica (Ucaktürk, Bekmezci, & Ucaktürk, 2011). Isso significa que deve haver consistência nos níveis corporativo ou comercial, ou no nível do modelo de negócios, e que tal coerência dinâmica tem um impacto positivo no desempenho. Nesse sentido, as características da evolução do modelo de negócios levam a argumentar que a sustentabilidade de uma organização pode se referir à sua capacidade de prever as consequências sistêmicas de uma determinada mudança em um dado componente de seu modelo de negócio.

Assim, a coerência dinâmica permite que uma empresa construa e mantenha um desempenho sustentável, enquanto aprimora e inova seu modelo de negócios (ou seja, enquanto encontra novos processos mais coerentes que levam a benefícios, sem descartar o já existente). Essa perspectiva de modelos de negócio promove uma visão dinâmica da estratégia que evita as desvantagens, tanto das abordagens da estratégia em termos de vantagem competitiva sustentável (por exemplo, a visão baseada na economia e recursos industriais), que ele deveria defender e proteger uma certa vantagem competitiva (ou seja, nenhuma grande mudança no modelo de negócios), quanto das abordagens em termos de produção não sustentável (competição hiper), envolvendo mudanças quase caóticas e permanentes nos componentes do modelo de negócios, devido à pressão ambiental permanente.

No entanto, essa visão de coerência dinâmica requer conceitos e ferramentas para os gerentes monitorarem a coerência e tomarem decisões consequentes para inovar, atualizar e aprimorar seus negócios de forma lucrativa. Com tudo isso, pode-se concluir que, para identificar inicialmente um modelo de negócio capaz de análise empírica, três perspectivas devem ser consideradas. A primeira perspectiva se dá por meio das dimensões estruturais da empresa, ou seja, a estrutura de valor, recursos e transacionais. A segunda perspectiva é abordada a partir da definição dos componentes ou elementos que compõem um modelo de negócios e, finalmente, a terceira é adicionada com base nas relações entre esses elementos. A coerência dinâmica num modelo de negócio é um aspecto importante a se considerar, dado que é inerente à sua própria definição, sob a perspectiva da evolução e sustentabilidade contínuas. Dessa forma, confirma-se a taxonomia hierárquica do conceito de modelo de negócio de Al-Debei e Avison (2010), que é sintetizado em cinco níveis:

- Conceitual: o modelo de negócio como uma ferramenta conceitual, abstração e representação do modelo de negócios atual e/ou futuros negócios esperados. (Osterwalder, 2005).

- Multi-level: o modelo de negócios como uma forma de projetar, analisar e avaliar as diferentes unidades ou níveis dentro das organizações, como produtos e serviços, a unidade de negócios, organização ou até mesmo uma rede de serviços industriais. (Magretta, 2002; Kallio, Tinnilä, & Tseng, 2006),

- Dinâmica: o modelo de negócio como um conceito dinâmico como, por exemplo, as configurações do modelo e a mudança de design ao longo do tempo, que refletem as variações internas e externas (Demil & Lecocq, 2009).

- Granular: o modelo de negócio como desenho e avaliação que se subdivide em elementos gerenciáveis (Osterwalder & Shafer, 2005).

- Coerente: o modelo de negócio como forma integral de representar um determinado negócio, levando em conta as inter-relações entre os seus diferentes elementos. (Ucaktürk et al., 2011).

Diferente das estruturas mencionados, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem um modelo de negócios com a finalidade de atingir as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, que são subdivididas em nove dimensões organizacionais, conforme será abordado nos próximos tópicos.

2.2.2 O que é o modelo canvas?

No início dos anos 2000, os estudiosos inclinaram-se a buscar ferramentas capazes de proporcionar modelos de negócios que pudessem atender a dinâmica de mercado. O Canvas foi e ainda é apontado como uma ferramenta capaz de sustentar diversos tipos de negócios, usado especialmente no contexto de serviços. Esse modelo foi criado por Alexander Osterwalder, que descreveu logicamente a maneira pela qual as organizações criam, entregam e capturam valor. O processo de projetar o modelo de negócios é parte da estratégia dessa ferramenta, por isso é vital conhecer em profundidade como a empresa opera e, ao mesmo tempo, seus pontos fortes e fracos.

O modelo Canvas é uma ferramenta que permite criar diferentes modelos de negócios e ajuda a validar sua viabilidade, não só economicamente, mas também porque coloca todos os elementos no ambiente da empresa ou projeto de negócio. (Osterwalder & Pigneur, 2010). O modelo em questão é baseado em um diagrama chamado Canvas, que é baseado em quatro questões básicas que refletem as quatro áreas principais que compõem a estrutura primária do modelo de negócio do projeto de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010), conforme se vê na Figura 4.



Figura 4. As quatro questões básicas do modelo Canvas.

Fonte: Recuperado de “Strategic Model Canvas”, (<https://blog.softwareavaliacao.com.br/wp-content/uploads/2017/11/modelo-canvas-3.png>, recuperado em 26 de janeiro, 2016).

O modelo Canvas completo é composto por nove blocos que desenvolvem as questões levantadas inicialmente. São elas que permitirão aferir a possibilidade de viabilizar o projeto de negócio. Pode-se analisar o modelo de negócios a partir de qualquer um desses blocos, o que se considera mais apropriado. Isso significa que não necessariamente se deve começar em torno do produto ou serviço.

Os blocos apontados por Osterwalder e Pigneur (2010) estão demonstrados e sintetizados na Tabela 2:

Tabela 2
Blocos do Modelo Canvas

Blocos	Breve descrição
1- Segmentos de clientes	Os diferentes grupos de pessoas ou entidades para as quais direcionamos as propostas de valor. Para quem nós criamos valor? Estamos indo para um ou diferentes segmentos? (Mercado de massa, mercado de nicho, mercado segmentado ...)
2- Propostas de valor	O conjunto de produtos e serviços que criam valor para segmentos de mercado específicos. O objetivo é resolver os problemas dos clientes e atender às suas necessidades por meio de proposições de valor.
3- Canais de comunicação	Distribuição e venda: o modo como a empresa estabelece contato com os diferentes clientes e como a proposta de valor os fornece.
4- Relacionamento com os clientes	Os diferentes tipos de relacionamento da empresa com cada segmento de clientes, que eles estabelecem e mantêm independentemente para cada segmento. Dependendo de cada cliente, vamos adaptar o discurso.
5- Fontes de Receita	São gerados quando os clientes adquirem as proposições de valor oferecidas pela empresa.
6- Principais recursos e capacidades	Os recursos necessários para o modelo de negócios, incluindo as pessoas da empresa e suas capacidades.
7- Atividades-chave:	As ações necessárias que devem ser realizadas. Teremos que saber se temos as capacidades necessárias (e recursos-chave) para realizar essas atividades.
8- Alianças fundamentais	As alianças, os parceiros, até os fornecedores que precisamos para o sucesso do modelo de negócios. Talvez algumas atividades possam ser terceirizadas e / ou certos recursos possam ser adquiridos fora da empresa.
9- Estrutura de custos	Um negócio para poder elaborar e enviar a proposta de valor aos clientes tem custos associados. Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.

Fonte: Adaptado de “*Criar Modelos de Negócio*”, de A. Osterwalder, & Y. Pigneur, 2010.

Trata-se, pois, de um modelo de negócios com boa aplicabilidade à lógica das empresas, tendo sido utilizado por Teixeira e Lopes (2016) com sucesso em duas instituições bancárias com parte do capital oriundo de recursos públicos: o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal. Em ambas, que têm por característica maior o fato de que sua estratégia de ação deve primar pelo atendimento do interesse público, já que são agentes de políticas públicas para o Governo Federal, o modelo Canvas se mostrou aceitável. Assim, incorporar as características dessa ferramenta a um Modelo de Negócios já existente pode inovar e tornar as práticas diárias das empresas mais atrativas, o que promove a captação de mais clientes. No entanto, para Teixeira e Lopes (2016), não se trata de modelo ideal para o desenvolvimento e análise de um modelo de negócios para uma empresa, servindo tão somente, a seu ver, para representá-lo.

O Canvas possui, portanto, função de instrumento, já que exige que se recorra a outras ferramentas e técnicas para o seu preenchimento, exigindo ainda, delimitação de indicadores e mecanismos complementares para cruzar informações. Cordeiro, Apresentação, Tavares e Silva (2017), por sua vez, sustentam que a elaboração de um modelo de negócios Canvas foi conduzida a partir de um processo detalhado, por meio do estabelecimento de um planejamento estratégico aprimorado, com determinação de missão, visão, valores e políticas

do empreendimento que se procura estruturar. No estudo de caso por eles realizado de uma incubadora tecnológica (GDTec), os autores relatam que esse processo foi realizado de forma cuidadosa com a equipe responsável pelo seu desenvolvimento. Contudo, para que a incubadora pudesse realmente atingir os objetivos traçados para ela, foi preciso buscar uma adequação de todas as partes integrantes das nove seções do Canvas com aquilo que era proposto. Somente a partir daí é que se pôde estabelecer um norteamento para conduzir as ações da incubadora.

No tocante ao processo de construção de um modelo Canvas, Osterwalder e Pigneur (2010) recomendam uma maneira simples de utilizar o modelo. A sugestão deles é que o modelo do Canvas seja impresso e as ideias construídas sejam afixadas nele por meio de post-its. Com isso, é possível que diversas pessoas possam analisar juntas os seus elementos. Os autores ressaltam ainda que o uso do post-it torna o processo mais dinâmico e flexível, de maneira que é possível modificar as propostas e ideias de forma prática e rápida.

Os autores afirmam, ainda, que o processo de construção de um modelo de negócio é o ponto de partida para o bom resultado e acompanhamento de uma empresa, e cada organização pode personalizar o método e adaptá-lo a sua necessidade e realidade. Trata-se de uma ferramenta que visa organizar e estruturar os processos e recursos de uma empresa para que ela atenda a demanda dos clientes e obtenha o lucro desejado.

2.3 Inovação em modelos de negócios

Partindo do pressuposto do modelo de Osterwalder e Pigneur (2010), já abordado no capítulo anterior, que visa criar e capturar valor sistematicamente, por meio da possibilidade de abrir o processo de pesquisas para grupos externos, podendo ocorrer de fora para dentro (quando a organização traz tecnologias ou propriedade para desenvolver seus processos), ou de dentro para fora (quando a organização disponibiliza na forma de entrega de valor sua propriedade intelectual). Nessa ótica, a inovação é abordada como uma fonte de criação de valor e, por isso, a utilização do modelo Canvas pode auxiliar no processo de inovação e concepção nas organizações contábeis.

O inovador é o ator principal que deverá combinar os demais agentes com os diferentes recursos para identificar e perseguir as novas oportunidades de inovação, para que a empresa se torne mais atrativa e eficaz, visto que o mercado global exige essa postura. É nesse contexto que o auxílio da tecnologia para o alcance da inovação pretendida atua como um agente intrínseco. Barbosa (2016) entende que as tecnologias influenciam diretamente no processo de inovação. Elas podem ser classificadas em dois eixos: incrementais/sustentadoras

ou disruptivas. A tecnologia incremental ou sustentadora atua diretamente no desempenho, enquanto a disruptiva, por sua vez, apresenta um desempenho inferior em seu início, mas atende a uma nova proposição de valor. Isso implica, desse modo, em menor custo e tamanho em determinado produto, assim como maior simplicidade e conveniência, o que gera impacto em inúmeros fatores de ocorrência.

Como fatores externos, as políticas públicas e o sistema de ensino e pesquisa são muito importantes. Contudo, o sistema social de inovação que esses fatores formam pode estar sujeito ao mesmo dilema do inovador das empresas que entendem esses fatores como os seus recursos. Para concluir essa reflexão sobre os dez passos propostos por Clauss (2016) para que a inovação tome forma dentro de Modelos de Negócio vigentes, optou-se por trazer para esta discussão apenas os quatro primeiros.

O primeiro deles compreende que novas capacidades são necessárias para que os modelos de negócio sejam inovados efetivamente. Para tanto, as empresas precisam utilizar e desenvolver novos recursos que permitam a elas usar oportunidades que surgem no ambiente externo. Assim, essas empresas são obrigadas a estabelecer atividades gerenciais e organizacionais que as ajudem a identificar e explorar fatores externos tecnológicos, relacionando-os com o mercado, a fim de mudar e reconfigurar capacidades internas, estruturas e recursos em conformidade. O autor ainda ressalta que, na medida em que esses recursos são incorporados nas atividades, novas ferramentas precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas por meio de treinamento, aprendizado contínuo e conhecimento de integração. É correto entender que as empresas são aconselhadas a promover aos membros da organização a liberdade para o autodesenvolvimento, bem como para a exploração de novas ideias. É necessário, ainda, que os erros sejam aceitos, pois eles permitem a capacitação das lições aprendidas.

O segundo passo propõe que as novas tecnologias, assim como os centros de equipamentos capacitados em recursos tecnológicos, devem atuar no processo de inovação do Modelo de Negócios de forma expressiva, pois defende-se que é fundamental que haja o alinhamento da evolução tecnológica com um Modelo de Negócio caracterizado como adequado para ser considerado como bem-sucedido. Além do seu papel intrínseco no processo de captação de novas tecnologias, a inovação se torna um elemento necessário para a reconfiguração de um Modelo de Negócio já vigente.

Oliveira, Cavalcanti, Paiva e Marques (2014), em seus estudos, abordam oito dimensões para se inovar em um processo organizacional, com a finalidade de relacionar as dimensões pelas quais se destacam caminhos possíveis de se inovar, conforme a Figura 5:

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras.
Processos	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Plataforma	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados.
Marca	Formas de como as empresas transmitem aos clientes os seus valores.
Soluções	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente.
Relacionamento	Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.
Agregação de Valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebidos por cliente e fornecedores.
Organização	Melhorar a estrutura da empresa.
Cadeia de Fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, seja interno ou externo.
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.
Ambiência Inovadora	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

Figura 5. Definições das dimensões de inovação.

Fonte: Adaptado de “Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação.”, de M. R. G. Oliveira, A. M. Cavalcanti, F. G. de Paiva Jr., & D. B. Marques, 2014, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11.

Para tanto, deve-se considerar que o novo produto ou serviço ofertado pode exigir uma nova produção de tecnologia para que as demandas sejam supridas. Assim, com a criação ou aprimoração de novos modelos, torna-se necessária a criação de novos sistemas técnicos como, por exemplo, sistemas de pagamento.

Clauss (2016) afirma que o terceiro passo compreende que novos processos e/ou estruturas definem como as atividades dentro de um Modelo de Negócio estão diretamente conectadas umas com as outras. O processo se estrutura dentro de um sistema de atividade que, por sua vez, significativamente, determina o grau da eficiência (ou inovação exploratória) de um Modelo de Negócio. Por outro lado, esses novos processos também podem servir como base para a inovação dentro dessa ferramenta. O autor cita como exemplo a combinação eficiente de diferentes massas pré-preparadas, molhos e queijos em processos de fabricação simples, em Vapiano, que levou à personalização em massa e novidade do Modelo de Negócio.

O autor destaca que o quarto passo, por fim, compreende o processo de busca por novas parcerias (por exemplo, com fornecedores, clientes ou concorrentes). Esse intercâmbio entre as mais diversas entidades demonstram como os recursos disponíveis devem ser manuseados para que se alcance a inovação pretendida. Assim, é correto entender que parceiros sempre possuem valores estratégicos em comum. Destarte, podem atuar como uma fonte de renda. Para que haja uma reconfiguração expressiva no Modelo de Negócios, exige-se a busca contínua por novos parceiros e, para tanto, as empresas precisam procurar frequentemente por colaborações, assim como precisam se preocupar em manter esses relacionamentos. Para poder comunicar o valor do produto ou serviço ao cliente, um método de criação de uma proposta de valor é projetado. A proposta de valor é uma expressão clara, convincente e confiável da experiência que um cliente receberá da oferta mensurável de criação de valor de um fornecedor. É uma declaração sobre a oferta dos clientes e a razão pela qual, para a empresa, a compra da oferta deveria ser feita por ela e não da concorrência.

A popularidade do termo levou à confusão e uso indevido. Proposta de valor é mais do que apenas uma característica do produto ou de um serviço, conforme o senso comum a entende (Costa, 2007). Há uma ampla discussão sobre o tópico da proposição de valor e abordagens sugestivas de acordo com os profissionais de marketing conhecidos. Treacy e Weirsema apresentam Disciplina de Valor, na qual a empresa tem a oportunidade de se concentrar em uma posição estratégica relevante para a empresa. A primeira das três abordagens é a liderança de produto, que exige que a empresa seja inovadora e rápida no desenvolvimento e entrega de seu produto ou serviço no mercado. Isso significa que menos fundos são necessários para um maior desenvolvimento, já que o ciclo do produto é curto e menor para uma venda lucrativa (Costa, 2007). A excelência operacional, por seu turno, exige que a operação seja de baixo custo e alta qualidade para os produtos e serviços sejam de boa qualidade, confiáveis e convenientes para os clientes que os desejam (Kotler, 2012). A terceira abordagem é a intimidade com o cliente, que exige que a empresa adapte seus produtos e serviços de acordo com as necessidades de seus clientes-alvo. Na construção do relacionamento com o cliente, um conhecimento profundo sobre ele fornece uma base de dados detalhada que oferece a oportunidade de personalizar o produto ou serviço para aqueles que estão dispostos a pagar não apenas em termos de dinheiro, mas também de sua lealdade (Kotler, 2012).

Anderson, Narus e Rossum (2006) classificaram a proposição de valor em três tipos, todos os benefícios, pontos favoráveis de diferença e foco ressonante. No primeiro elemento, a empresa identifica todos os benefícios que seu produto ou serviço oferece aos clientes. Pode

acontecer de alguns dos recursos do ponto de vista da empresa não serem relevantes para os clientes. Em pontos de diferença favoráveis, a empresa sabe que o cliente tem uma alternativa. Isso exige um conhecimento detalhado das preferências e requisitos do cliente e, em seguida, seu cumprimento, em vez de assumir o valor que o cliente tem da oferta da empresa. O terceiro tipo de proposta de valor é o foco ressonante em que a empresa torna sua oferta superior de acordo com os elementos que são valiosos para os clientes, proporcionando desempenho superior e comunicando-a de uma forma que seja compreensível pelos clientes (Anderson et al., 2006).

Barnes, Blake e Pinder (2012) enfatizam que, quando uma proposição de valor é adequadamente entendida e aplicada, focando a atenção na busca de objetivos, oportunidades e relacionamentos, isso ajudará a empresa a usar seus recursos eficientemente. A ideia de proposição de valor constitui a capacidade que pertence à função e características da oferta. Tal impacto se refere aos benefícios ou diferenças que as capacidades da empresa podem fazer, bem como ao custo do risco de pagamento de tal privilégio. O produto ou serviço não tem sentido para os clientes se não se relacionar com a expectativa do que foi prometido que alimenta suas necessidades específicas (Barnes et al., 2012).

Nesse sentido, o processo proposição de valor inclui uma entrada, o processo e a saída. A experiência do cliente, as ofertas, os benefícios, o custo e o risco, o preço e as alternativas são processados para alcançar clientes novos e retidos, crescimento lucrativo, ofertas aprimoradas de uma empresa até a comunicação (Barnes et al., 2012). Por meio da contabilidade estratégica, utilizando a teoria de custos de transação, é possível melhorar o processo de proposição de valor para o cliente.

2.4 Estudos anteriores sobre inovação e capacidade absorptiva

Neste tópico, pretendeu-se buscar artigos que debatiam a relação da capacidade absorptiva com a inovação em modelos de negócios, refletindo os pontos analisados por cada vertente, no contexto das organizações contábeis.

Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que é constituída por uma busca de outras realidades por meio de mensagens (Bardin, 2016). Em outras palavras, essa técnica se baseia no que foi exposto por diversos autores em trabalhos anteriores. A análise crítica que resultou da fortuna crítica relacionada ao objeto desta pesquisa será apresentada a seguir.

O processo de pesquisa foi dividido em dois momentos: primeiro, se deu a busca de artigos que fizessem referência ao tema a ser pesquisado nas bases de dados; em um segundo

momento, foram analisados os artigos selecionados, a fim de elaborar o quadro analítico com as características a serem analisadas, conforme a Tabela 3.

Tabela 3
Estudos empíricos sobre organizações Contábeis

Estudos empíricos sobre organizações contábeis					
PAÍS	AUTOR	ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Estados Unidos	Benston, G. J.	1985	O estudo se tratou de uma análise do mercado de serviços que se propôs a defender que contabilidade pública é derivada da teoria da agência	Estudo de Caso	A teoria mostra que os proprietários e seus agentes (funcionários) se beneficiam do monitoramento. Além disso, os proprietários e gestores de empresas suportam o custo quando investidores e usuários de demonstrações financeiras (outsiders) temem que aqueles que controlam a empresa contrarie os interesses dos forasteiros.
Inglaterra	Kneer, H., Zurfluh, U., Dermier, G., & Stiller, B.	2000	Refletiu-se sobre o rápido crescimento do desenvolvimento do comércio eletrônico nos últimos anos e o sobre como os aplicativos de multimídia para a Internet contribuem para o congestionamento do tráfego e os gargalos na Internet.	Estudo de Caso	Com base nessas definições, o estudo propôs um modelo de tecnologia para ser aplicado as diferentes tecnologias da Internet disponíveis no mercado moderno
Estados Unidos	Viator, R. E.	2001	Este artigo investigou se os supervisores em serviços contábeis não tradicionais (vs. supervisores em auditoria financeira e serviços tributários) têm maior probabilidade de adquirir habilidades de liderança transformacionais e se tais habilidades afetam a clareza dos papéis e os resultados dos papéis dos subordinados	Survey	A liderança transformacional coincide com a definição de habilidades de liderança do Projeto de Visão do AICPA: a capacidade de influenciar, inspirar e motivar os outros a alcançar resultados. A liderança transformacional estava direta e positivamente associada à clareza de papéis, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e indiretamente associada ao desempenho no trabalho, em todas as três áreas funcionais
Estados Unidos	Agarwal, V., Karnik, N., & Kumar, A.	2003	Analisar os serviços de software que estão surgindo como a tecnologia de componentes dominante para a distribuição de dispositivos	Survey	O problema de contabilização e contabilidade adquire complexidade adicional com serviços eletrônicos construídos usando serviços subjacentes mais simples, cada um dos quais pode ser de propriedade independente. Apresentam, assim, uma arquitetura para a medição e contabilização do uso de serviços compostos.
Brasil	Shigunov, T. R. Z., & Shigunov, A. R.	2003	Analisar a qualidade dos serviços contábeis prestados pelos escritórios de contabilidade e as práticas adotadas pelos escritórios de contabilidade	Survey	Conclui-se a partir deste estudo que o profissional contábil deve ser um parceiro do cliente na gestão da empresa, procurando sempre conhecer o grau de satisfação dos mesmos
Brasil	Brundo, A., Macke, J., & Ghedine	2004	contribuir para a discussão sobre a lógica da competência, através da comparação entre um modelo teórico de competências e o modelo empírico encontrado no estudo	Survey	Os resultados obtidos com as análises apontaram para a inexistência de competências conceituais por parte dos respondentes.
Grécia	Koutsopoulou, M., Kaloxylou, A., Alonistioti, A., & Merakos, L.	2007	Discutiu-se sobre como os avanços tecnológicos atuais permitem a modificação dos modelos de negócios de telecomunicações móveis existentes	Survey	Nas futuras redes móveis, os usuários móveis poderão escolher entre várias operadoras de rede e provedores de serviços. Esse recurso requer a extensão dos mecanismos de informação e sistemas de faturamento de cobrança existentes para auxiliar a oferta de serviços de massa
Brasil	Caneca, R. L., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J., & Freire, D. R.	2009	Esta pesquisa tem por objetivo investigar as variáveis que afetam a qualidade dos serviços contábeis prestados por contadores externos, segundo a percepção dos gestores de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)	Survey	O estudo revelou que algumas características dos contadores, bem como algumas características dos serviços por eles prestados, influenciam a qualidade percebida pelos gestores, com relação a esses serviços. A oferta de contabilidade gerencial influencia positivamente a percepção dos gestores
Brasil	Santos, V., Rengel, S., de Paris Paterno, A. A., & Beuren, I. M	2009	O objetivo do estudo é verificar os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte das empresas de serviços contábeis	Survey	Os resultados mostram que os instrumentos da contabilidade gerencial mais utilizados pelas empresas são a formação do preço de venda e o fluxo de caixa, enquanto os menos utilizados são, a análise das demonstrações contábeis e análise do custo/volume/lucro e ponto de equilíbrio.

Continua

Conclusão

PAÍS	AUTOR	ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
Argentina	Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A., & Vigier, H. P.	2013	O objetivo é analisar os determinantes da terceirização de serviços de informações contábeis em pequenas e médias empresas (PMEs), com base em duas perspectivas: a teoria dos custos de transação (TCT) e a visão baseada em recursos (VBR).	Estudo de Caso	Os resultados, obtidos por meio de regressões proibit e regressão proibit ordinal, forneceram suporte a todas as hipóteses levantadas, exceto a referente ao tamanho da empresa e seu tipo de clientes e fornecedores. Esses resultados destacam a relevância da especificidade dos ativos como uma variável determinante nas decisões de terceirização
Malásia	Husin, M. A., & Ibrahim, M. D.	2014	O objetivo deste artigo se tratou de examinar o papel dos serviços contábeis e o impacto no desempenho das PMEs no setor manufatureiro da região da costa leste da Malásia	Survey	Parece haver uma relação entre qualidade de serviço e desempenho de PMEs e também firmas contábeis. Este documento é limitado entre setores de manufatura selecionados e empresas de contabilidade da região da costa leste da Malásia. Este trabalho teve implicações para empresas contábeis, PMEs, acadêmicos e também para as empresas que lidam com a qualidade do serviço.
Brasil	Faveri, D. B., da Cunha, P. R., dos Santos, V., & Leandro, D. A.	2014	O estudo objetiva identificar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina	Survey	Os resultados do estudo mostraram que as empresas prestadoras de serviços contábeis estão classificadas em distintos estágios de ciclo de vida organizacional, com predominância no nascimento e no rejuvenescimento.
Brasil	Lizote, S. A., & Veirdinelli, M. A.	2014	O objetivo deste artigo é explicar a relação entre o desempenho de 103 empresas prestadoras e serviços contábeis do Estado de Santa Catarina e as competências empreendedoras dos seus proprietários	Survey	As empresas foram segmentadas em quatro grupos em função das competências que os proprietários manifestavam e com base nesses dados se comprovaram diferenças no desempenho médio. Também se encontraram que segundo o grupo em que as organizações se encontravam as competências empreendedoras que se relacionam com o desempenho variam. Ao considerar os quatro grupos, das cinco competências que compõem o conjunto realização só duas apresentam relações significativas com o desempenho: busca de oportunidades e iniciativas; exigência de qualidade e eficiência.
Japão	Mizuno, Y., & Odake, N.	2015	O objetivo deste estudo se tratou do esclarecimento sobre a melhor prática de um serviço de nuvem contábil no Japão, que tem mercados de dois lados e uma estrutura freemium para formular seu serviço	Estudo de Caso	Como resultados, os autores obtiveram os seguintes três achados. Primeiro, o melhor serviço de nuvem contábil adotou a estratégia Open & Close. A empresa é especializada na área de operações contábeis e faz conexões abertas com outros serviços de nuvem na área de operações não contábeis. Em segundo lugar, o melhor serviço de nuvem contábil tem uma formação de serviço específica ao longo de sua estratégia de mercado. Terceiro, o melhor serviço de nuvem contábil tem uma estratégia de embarque efetiva do grupo de usuários em sua plataforma de serviços em nuvem
Eslôvênia	Zaman Groff, M., Slapničar, S., & Štumberger, N.	2015	O objetivo deste artigo se tratou de examinar se a qualificação profissional aumenta a qualidade dos serviços contábeis, conforme a percepção dos clientes	Survey	Descobriu-se que a qualificação profissional está positivamente associada a apenas uma das dimensões de qualidade de serviço percebidas - competências contábeis - e somente a garantia, a responsividade e a confiabilidade e a empatia estão positivamente associadas às decisões de retenção dos clientes
Polónia	Baran, M., & Bauer, K.	2017	Objetivo foi determinar a atratividade da virtualização da comunicação com os clientes e a necessidade de provedores de serviços de contabilidade para modernizar os seus sistemas.	Survey	Os resultados mostram que a atratividade da virtualização dos serviços contábeis é avaliada um nível relativamente alto.
Quênia	Kipsang, B., & Mwangi, M.	2017	O objetivo deste estudo se preocupou em determinar os fatores que influenciam o uso de serviços de contabilidade por pequenas e médias empresas no Quênia	Survey	O estudo revelou que os entrevistados tinham baixos níveis quando questionados sobre o cumprimento da legislação contábil e, dessa forma, o crescimento das PMEs foi baixo
Macedônia	Mrsik, J., & Kostovski, N.	2017	O objetivo deste artigo se tratou de explorar a viabilidade de serviços de contabilidade off-shoring para empresas estrangeiras por provedores de tais serviços localizados na República da Macedônia	Survey	Descobriu-se que há potenciais consideráveis para o off-shore de serviços contábeis e relacionados. A exploração desses potenciais resultaria em contribuição significativa para o desenvolvimento da profissão contábil e o emprego de jovens recém-formados em contabilidade
Malásia	Fernandez, D., & Aman, A.	2018	O objetivo deste estudo é entender o impacto da Automação do Processo Robótico (RPA) nos Serviços Globais de Contabilidade (GAS) usando a lente da lógica institucional	Estudo de Caso	O resultado do estudo mostrou que a tecnologia RPA tem impactos significativos no indivíduo e na organização, resultando na mudança e redução do trabalho, reduzindo assim o número de funcionários. No entanto, a introdução de novas tecnologias na organização cria uma competição desnecessária entre humanos e robôs
Estados Unidos	He, A.	2018	O objetivo se tratou da reflexão sobre qual é o efeito dos graus STEM (ciência, tecnologia, engenharia, matemática) empregados em serviços de contabilidade	Survey	Muitas empresas de contabilidade contam com desenvolvimentos tecnológicos recentes, como o Big Data e a Inteligência Artificial. Embora as empresas tenham contratado profissionais com experiência em contabilidade, a tecnologia está criando uma nova demanda por habilidades com foco na análise de dados, na ciência da computação e na estatística.

O estado da arte da produção acadêmica sobre as organizações, os modelos de negócio e a inovação demonstra, resumidamente, que a assunção de características empreendedoras pelo profissional contábil ou gestor de organização contábil no desempenho de suas atividades vem contribuindo para gerar valor para as empresas. Isso contribui para a formação de um novo modelo de negócio que tem na inovação a sua base mais relevante.

A esse respeito, deve-se mencionar Hecke (2011), que afirma que as organizações contábeis, ao decidirem incorporar o elemento empreendedorismo a sua rotina, concorreram para a criação de um novo modelo de negócio, por meio do qual conseguem gerar valor para o cliente a partir da adoção de medidas inovadoras em sua rotina de atividades. Contudo, esse trabalho entende que não é necessário criar um novo modelo, pois o princípio da inovação permite que um já existente possa ser atualizado e aprimorado, tornando a prática diária dos profissionais mais fluida, atrativa e versátil. Isso torna a empresa atraente para novos e antigos clientes. Com isso, conforme o autor, elas vêm conseguindo se destacar da concorrência, garantindo para si maior visibilidade junto aos clientes e, conseqüentemente, a sua fidelização. Diante da relevância dos conhecimentos de empreendedorismo para a condução de organizações contábeis e para a atuação do profissional contábil autônomo, o autor sugere a inclusão de conteúdos correlatos no currículo de formação dos cursos de Ciências Contábeis.

Desse modo, diante das mudanças do cenário contábil, Guthrie e Parker (2016) destacam que o desafio dos contadores será determinado pela capacidade desses profissionais de buscar novas formas de criação de valor para os clientes, por meio da oferta de novos serviços e produtos em modelos de negócios inovadores para esse segmento. No entanto, é notável que a capacidade do profissional contábil de se manter ativo nesse cenário proposto pelas novas tendências dependerá exclusivamente de fatores voltados ao conhecimento técnico e prático, à abertura para as novas tecnologias e processos de inovação e ao pensamento empresarial crítico.

Souza et al. (2017) também ressaltam a importância de uma formação empreendedora para os gestores de organizações contábeis, na medida em que, atualmente, conforme os autores, as características empreendedoras são bem vistas pelo mercado, uma vez que criam um ambiente capaz de gerar valor para a empresa, o que retorna em forma de benefícios para ela em sua atuação no mercado.

Nos estudos de Raza (2014), a contabilidade é demonstrada como relevante e necessária para uma empresa. O autor afirma que o papel da contabilidade não está somente relacionado à geração de informações fiscais, mas que as atribuições de um profissional contábil estão

além de gerar apenas guias para pagamento e das tarefas básicas que se espera de um profissional contábil. Nesse sentido, o papel de colaborador de todas as áreas é necessário para apresentar aos clientes ferramentas necessárias, além de preservar seu patrimônio aumentar o mesmo, propondo estratégias de melhorias no negócio de cada cliente, através de informações que ofereçam tais condições de análise, a fim de que ele possa viabilizar seu crescimento em meio ao mercado e à competitividade.

Entretanto, existe uma dificuldade nos profissionais de contabilidade em demonstrar qual é a real função e utilidade dos resultados encontrados. Por outro lado, o cliente tem uma parcela de responsabilidade, visto que espera da contabilidade apenas os números, mas não faz uso dessas informações, o que se reflete nos distintos tipos de serviços contábeis ofertados.

A esse respeito, Ferreira, Santos, Oliva e Grisi (2008) apontam a falta de inovação como um dos fatores responsáveis pela mortalidade de micro e pequenas empresas no cenário de São Paulo (capital). Tal concepção, porém, pode ser estendida para todo o Brasil, na medida em que, segundo estudos realizados pelo SEBRAE (2017), a adoção de uma postura de inovação constante faz com que as empresas sejam oxigenadas continuamente, o que faz com que acompanhem as mudanças de mercado, gerando valor junto aos clientes e, em consequência, obtendo melhores resultados operacionais pela redução dos custos decorrentes das transações.

3 Metodologia

Neste capítulo, serão relatados os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa. A forma de coleta de dados empíricos, a abordagem de investigação e as ferramentas usadas no tratamento dos dados que compõem este trabalho serão expostas a seguir.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva. Fonseca (2002) reforça o caráter da pesquisa descritiva, afirmando que seus dados devem ser buscados em seu habitat natural, coletados e registrados para estudo, para que o pesquisador possa descobrir uma nova percepção sobre um determinado fenômeno. O contato com artigos publicados em revistas de caráter científico sobre o assunto, dissertações da área e autores que abordam o tema escolhido neste trabalho forneceu embasamento para a reflexão acadêmica e para descobrir respostas para as questões que foram levantadas. Quando se menciona uma pesquisa descritiva, isso significa que há a premissa de buscar características peculiares de um determinado grupo, utilizando um dado tipo de instrumento para verificar o que se deseja (Gil, 2008).

No caso desta dissertação, isso será feito por meio da análise específica no contexto da percepção dos empresários contábeis, a fim de entender, pela ótica da capacidade absorptiva, como explicar a inovação dos modelos de negócio. A base bibliográfica recolhida forneceu a base conceitual para definir os termos a serem explicitados, bem como o diálogo com textos teóricos, artigos e livros que abordaram o assunto a discutido. Segundo Gil (2008), uma das vantagens da pesquisa bibliográfica está em permitir que o pesquisador um alcance um número de informações significativamente maior do que a sua pesquisa descritiva.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de pesquisa do tipo qualitativo, cujas raízes estão fincadas, segundo Creswell (2007), em um cenário natural, usando métodos múltiplos que são interativos, e as questões podem mudar e ser refinadas à medida que a pesquisa acontece. Por isso, este estudo é fundamentalmente interpretativo e adota uma ou mais estratégias de investigação, diferenciando-se de uma abordagem quantitativa. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de muitos casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. Bardin (2016) afirma que esta análise é mais objetiva fiel e exata, visto que a observação é mais bem controlada.

3.2 Desenho operacional da pesquisa

Com a finalidade de atender aos requisitos básicos de um bom projeto de pesquisa, no intuito de realizar uma comparação satisfatória entre as diferentes variáveis dos grupos de sujeitos analisados no estudo, bem como para minimizar os erros (vieses) e evitar os fatores e outras intercorrências que possam interferir na interpretação dos resultados, elaborou-se o desenho da pesquisa que abordará os seguintes constructos:

- a) Modelos de negócios;
- b) inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis e;
- c) capacidade absorptiva.

Pretende-se, nesse contexto, conhecer, na linha do tempo, a mutação do modelo de negócios atual alterado por meio da inovação e **conhecer as fontes de informações internas e externas que estão relacionadas à capacidade absorptiva, além de conhecer como o modelo de negócio atual contribui para os resultados organizacionais relacionados à busca pela inovação.**

O desenho operacional desta pesquisa assim fica representado, conforme a Figura 6:

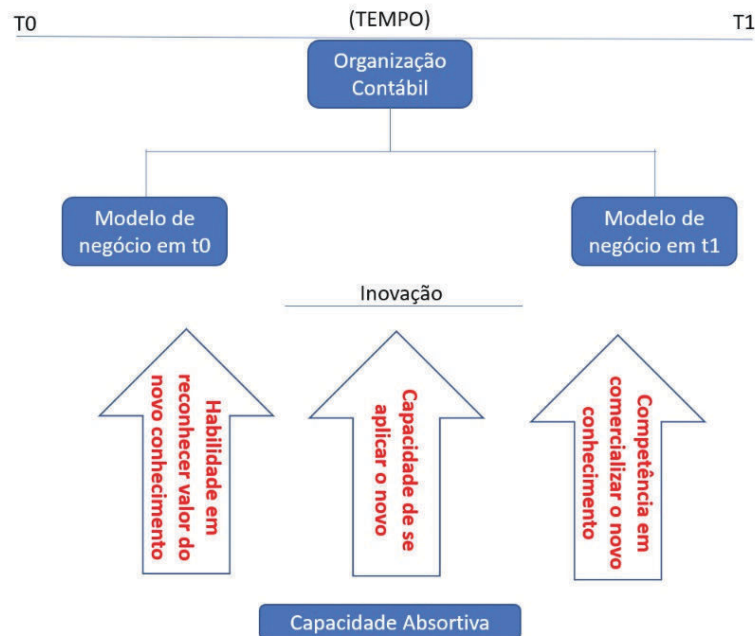


Figura 6. Desenho operacional da pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), é influenciado pela estratégia adotada na pesquisa. Em uma pesquisa com estratégia convencional, a coleta de dados ocorre após a definição do tema-problema. Já em pesquisas

com estratégias não convencionais, Martins e Theóphilo (2016) esclarecem que a coleta de dados pode ser desenvolvida ao mesmo tempo em que as demais etapas da pesquisa.

Considerando-se a característica desta pesquisa, enquadrada como convencional na visão de Martins e Theóphilo (2016), tem-se por instrumento sugerido a entrevista semiestruturada. De acordo com os autores, é “uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações” (Martins & Theóphilo, 2016, p. 88). Essa técnica se mostra adequada para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, porque tem como foco captar a percepção dos empresários contábeis certificados pelo programa PQEC, que está estruturado nos quatro pilares que são requisitos para a obtenção da certificação: gestão, qualidade, empreendedorismo e inovação.

As entrevistas foram semiestruturadas com o objetivo de coletar informações, além das percepções determinadas pela pesquisadora. Flick (2009 p. 12) diz que “a decisão sobre uma questão específica depende em grande parte dos interesses práticos do pesquisador e de seu envolvimento em determinados contextos históricos e sociais”. Duarte (2004) corrobora com essa visão e afirma que as entrevistas são fundamentais para mapear práticas, crenças, valores e sistemas de um universo social específico que, no caso, trata-se da percepção dos empresários nos processos de inovações em modelos de negócios contábeis.

A divisão dos instrumentos de coleta de dados foi concebida em 3 blocos na seguinte ordem:

Bloco A - Caracterização

A1 - Caracterização da Organização Contábil

A2 - Caracterização do respondente

Bloco B - Modelo de Negócios

B1 - Proposta de valor para o cliente

B2 - Canais de relacionamento para o cliente

B3 - Canais de vendas de serviços

B4 - Segmento dos clientes

B5 - Atividades Principais para a entrega de valor

B6 - Parcerias com outras organizações

B6 - Estrutura de Custos

B7 - Fontes de Receitas

Bloco C - Inovação do modelo de negócio

C1 - Elementos do modelo de negócio

C2 - Fatores internos e externos que geram informação para inovar

C3 - Inovação do conhecimento

C4 - Representação do custo pela inovação

C5 - Comportamento da receita acerca da inovação

O roteiro das entrevistas foi concebido em 3 blocos de perguntas que visavam atender os objetivos da pesquisa, assim distribuídos e alicerçados na literatura abordada, conforme a Tabela 4.

Tabela 4

Instrumentos de pesquisa

Instrumento de pesquisa		
Objetivos Específicos	Variável Teórica	Fonte Bibliográfica
a. Conhecer as fontes de informações internas e externas que estão relacionadas à CA na inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis;	Capacidade Absortiva	Caloghirou et al. (2004); Ciotti e Favretto (2017); Cohen e Levinthal (1990); Foresto et al. 2016); Moré (2016); Sun e Anderson, 2012.
b. Conhecer como o modelo de negócio atual contribui para os resultados organizacionais relacionado à busca pela inovação.	Modelo de negócios	Bonazzi e Zilber (2014); Demil e Lecocq (2009); Dornelas (2008); Meirelles (2015); Nakagawa (2011); Osterwalder e Pigneur (2010); Shafer et al. (2005).
c. Identificar o papel dos geradores de informações da capacidade absortiva para inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis.	Inovação	Barbosa (2017); Barnes et al. (2012); Clauss (2016); Costa, 2007; Kotler, 2012; Anderson et al. (2006).

As questões que nortearam a entrevista estão também divididas em blocos:

Bloco A - Caracterização

P1 - Quais as atividades e serviços agregados à atividade principal e/ou secundárias?

P2 - Qual o tipo jurídico e enquadramento tributário?

P3 - Qual a quantidade de colaboradores da empresa?

P4 - Quais são os departamentos, como as pessoas estão organizadas?

P5 – Há quanto tempo o respondente faz parte da organização?

P6 - Qual o grau de instrução do respondente?

P7 - Qual é o tipo da certificação PQEC? E quanto tempo possui?

Bloco B - Modelo de Negócios

P1 - Qual é a proposta de valor da organização para os clientes?

P2 - Há a comprovação da percepção dessa proposta valor pelos clientes?

P3 - Como o cliente se relaciona, compra e recebe o serviço contratado? Quais os canais de comunicação e de vendas utilizados pela organização?

P4 - Quais são as atividades-chave desenvolvidas para que seja possível entregar a Proposta de Valor?

P5 - Quais são os recursos necessários para realizar as atividades-chave?

P6 - Existe alguma parceria com outras organizações de maneira terceirizada para atingir a entrega ao cliente? Existem recursos adquiridos fora da empresa?

P7 - Existe segmentação de clientes? Como a organização se relaciona com cada segmento de cliente?

P8 - Quais são os custos mais relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar?

P9 - Quais as principais fontes de obtenção de receitas?

Bloco C - Inovação do modelo de negócio

P1 - Quais são os elementos do modelo de negócio atual que você classifica como inovadores? Como era o modelo anterior a esses elementos?

P2 - Quais os fatores externos que geram informações para a inovação do modelo de negócio?

P3 - Como a organização reconhece que um determinado conhecimento fornecido por essas informações poderá gerar valor para a organização contábil?

P4 - Como são desenvolvidas competências comerciais para comercializar o produto de inovação gerado pelo novo conhecimento?

P5 - O profissional já experimentou outros tipos de serviços além dos oferecidos atualmente?

P6 - Como considera o nível da formação da sua equipe?

P7 - Qual é a percepção que os gestores têm do retorno sobre o investimento em inovação? É medido e acompanhado?

P8 - Como busca se atualizar em relação às novidades na sua área?

P9 - Participa de eventos contábeis regularmente?

P10 - Já contratou uma consultoria para melhorar os processos (além PQEC)?

P11 - Existe algum projeto de melhoria em implantação?

- P12 - Qual foi o último projeto de melhoria implementado?
- P13 - O que mais motiva a mudança de hábitos no seu escritório?
- P14 - Como avalia o seu conhecimento do mercado contábil?
- P15 - Como avalia o seu conhecimento tecnológico?
- P16 - Qual é a política de atualização/capacitação das equipes?
- P17 - Como é o plano de carreira?
- P18 - Existem pessoas na equipe que absorvem as novidades mais facilmente que outras?
- P19 - Quais os conhecimentos absorvidos mais facilmente?
- P20 - Considera que a sua empresa se diferencia das demais em que aspetos?
- P21 - Como as decisões são tomadas (*top down, comite, etc*)?
- P22 - Como a comunicação acontece (colaborativa, não-estruturada)?
- P23 - Em relação à inovação, quais são as iniciativas da empresa?
- P24 - Entende que a adaptação para mudanças é fácil?
- P25 - Existe algum tipo de mensuração (financeira ou qualitativa) da inovação?
- P26 - Os resultados foram /são satisfatórios?

3.4 Área de estudo

A população, que também pode ser considerada como universo do qual se pretende tirar conclusões, deve ser representada em conjunto para efeito da análise. Este trabalho é não censitário, uma vez que não alcança todos os elementos do universo delimitado. Na pesquisa em questão, a população analisada foi composta por empresários de contabilidade localizados em São Paulo, com certificação específica emitida pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo.

O fechamento da amostra possui as seguintes técnicas, de acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008): por exaustão, por cotas e por saturação teórica. O fechamento por exaustão implica, conforme pontuado pelos autores, no estudo de todos os indivíduos envolvidos com o fenômeno a ser estudado. Já o fechamento por cotas busca contemplar algumas características secundárias dos elementos amostrais. Esta pesquisa, por sua vez, realizou o fechamento da amostra por quotas, dado que foi feita uma amostra intencional na qual se escolheu dez empresários para serem entrevistados. Eles foram escolhidos em função do tempo de qualificação no programa PQEC, uma vez que fazem parte do círculo profissional que obtém há mais de dois anos consecutivos a certificação de qualidade do programa PQEC desenvolvido pelo SESCONSP.

3.5 Técnica de análise de dados

Os entrevistados receberam cartas-convite da instituição indicando informações do coordenador do curso de Mestrado, do orientador desta pesquisa e da própria pesquisadora. Após o aceite, as entrevistas foram agendadas entre os meses de outubro, novembro e dezembro de 2019, bem como janeiro de 2020, mediante a disponibilidade dos entrevistados.

Conforme indicado no item 3.3, que trata dos instrumentos de coleta de dados, o roteiro das entrevistas foi concebido em três blocos de perguntas, que visam atender os objetivos da pesquisa.

Ao material produzido nas entrevistas, foi aplicada, como técnica da análise de dados, a análise de conteúdo. Para Marconi e Lakatos (2007), trata-se de uma técnica de analisar conteúdos que visa estudar as ideias. Já Martins e Theóphilo (2016) apontam que é uma técnica que estuda e analisa a comunicação de maneira objetiva e sistêmica. Corroborando os demais autores, Bardin (2016) caracteriza a técnica como uma análise das comunicações, ressaltando, ainda, que é um conjunto de instrumentos metodológicos sutis e em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados. O autor coloca, também, que o fator comum é a hermenêutica controlada, baseada na dedução, ou seja, a inferência. Isto é, quem aplica a técnica, aproveitando-se do tratamento das mensagens, infere ou deduz de maneira lógica conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio.

Para este trabalho em questão, o emissor da mensagem é o empresário responsável pelo escritório que detém a certificação (critério de delimitação para a pesquisa), totalizando dez áudios coletados. Todos os áudios foram gravados com o consentimento verbal dos entrevistados e passaram por transcrição, de forma a facilitar a análise dos dados. As entrevistas foram revisadas e analisadas com a ajuda do *software* Excel.

A análise foi realizada por meio do cruzamento entre o levantamento teórico e os resultados encontrados. Com isso, pretendeu-se conectar o modelo de negócio das organizações contábeis com o constructo inovação.

3.6 Caracterização dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por telefone ou por *Skype* e todos os entrevistados faziam parte do quadro societário de suas organizações, sendo responsáveis pelos processos de qualificação e captação de novos clientes, conforme a Tabela 5:

Tabela 5
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo atual	Departamento de atuação	Formação acadêmica	Tempo na organização
1	Sócio	Societário	Bacharel	14 anos
2	Sócio	Contábil e Comercial	Bacharel e Pós Graduado	21 anos
3	Sócio	Contábil e Comercial	Bacharel	20 anos
4	Sócio	Contábil e Comercial	Bacharel	10 anos
5	Sócio	Contábil	Bacharel e Pós Graduado	24 anos
6	Sócio	Fiscal	Bacharel e Pós Graduado	17 anos
7	Sócio	Contábil	Bacharel	29 anos
8	Sócio	Fiscal, Contábil e Comercial	Bacharel e Pós Graduado	11 anos
9	Sócio	Contábil	Bacharel e Pós Graduado	8 anos
10	Sócio	Societário e Comercial	Bacharel	5 anos

Para que os entrevistados se sentissem mais confortáveis em suas respostas e para que fosse possível obter riqueza maior de dados, optou-se por não identificar as empresas analisadas e os sócios entrevistados.

Após a análise do perfil dos entrevistados, a análise se utilizou da estatística descritiva, cujo objetivo principal, segundo Guedes, Martins, Acorsi e Janeiro (2005), é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, possibilitando que se tenha uma visão global da variação desses valores, com a finalidade de organizar e descrever os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. No caso desta pesquisa, serão analisados dados de formação acadêmica, tempo de existência das empresas no mercado, tempo de participação do respondente na empresa e gênero. A apresentação desses dados se dará de forma gráfica e por meio de tabelas.

Sobre a formação acadêmica dos entrevistados, 50% possuem uma especialização *lato sensu*, todas voltadas para suas áreas de atuação. O entrevistado 10 ressalta o interesse em cursar uma pós-graduação *stricto sensu*, mas relatou que ainda não o fez por falta de tempo e pela pouca aplicabilidade que essa formação encontraria nas atividades do escritório. No entanto, o entrevistado tem buscado se especializar além da pós-graduação, participando de cursos livres e direcionados, de modo a obter retorno imediato, a fim de poder agregar valor às atividades do escritório. (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Abaixo está apresentado, por meio da Figura 7, o percentual das formações dos entrevistados:

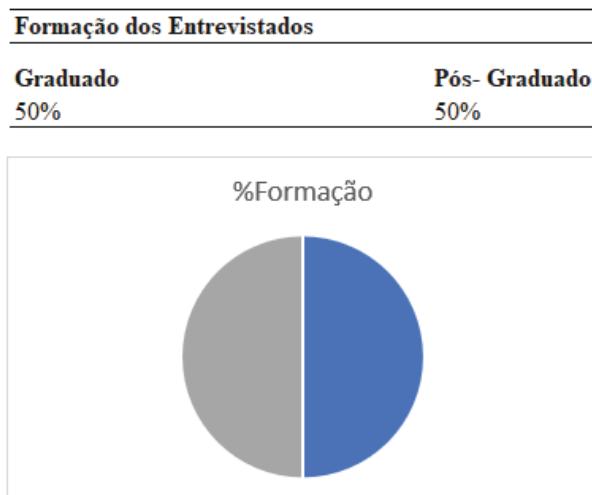


Figura 7. Percentual da formação acadêmica dos entrevistados.

No tocante ao tempo em que o entrevistado faz parte da empresa, as respostas foram variadas. Alguns deles estão desde o início da abertura da organização; em outros casos, entraram no decorrer das atividades. Outros, ainda, herdaram o escritório da família. Em sua grande maioria, o quadro societário é constituído por familiares. Segue abaixo a Tabela 6, que sintetiza as informações sobre a idade da organização e o tempo de pertencimento do entrevistado a ela:

Tabela 6

Tempo da organização x dos entrevistados na organização

Entrevistado	Tempo da empresa no mercado	Tempo do respondente na empresa
1	acima de 10 anos	14 anos
2	acima de 10 anos	21 anos
3	acima de 10 anos	20 anos
4	até 10 anos	10 anos
5	acima de 10 anos	24 anos
6	acima de 10 anos	17 anos
7	acima de 10 anos	29 anos
8	acima de 10 anos	11 anos
9	até 10 anos	8 anos
10	até 10 anos	5 anos

Sobre o tempo em que a organização está no mercado, 70% delas estão no mercado há mais de 10 anos e 30% existem há menos de 10 anos, conforme demonstra a figura 8:

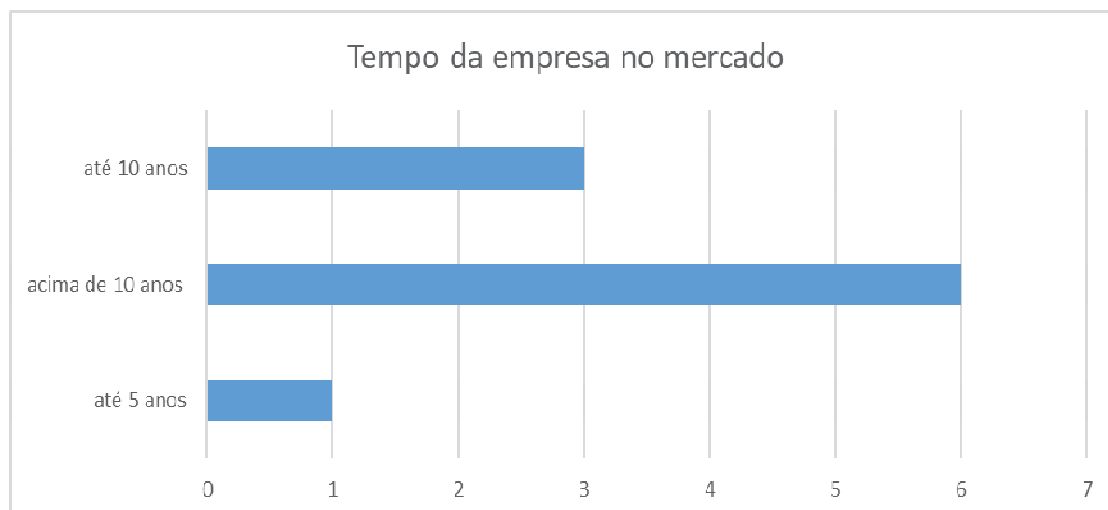


Figura 8. Tempo da empresa no mercado.

No que diz respeito ao tempo na execução das entrevistas, foram obtidas respostas bastante variadas. Alguns entrevistados se estenderam e compartilharam várias experiências com a entrevistadora. Alguns deles faziam um recorte do que não estava relacionado com o foco da pesquisa, enquanto outros eram mais objetivos e diretos. A Tabela 7 relaciona a duração das entrevistas e o meio pelo qual foram realizadas.

Tabela 7

Tempo de execução das entrevistas

Entrevistado	Tempo da entrevista	Formato da entrevista
1	01:08:00	Presencial
2	00:54:10	Skype
3	01:16:00	Presencial
4	00:20:00	Presencial
5	00:23:45	Telefone
6	00:58:42	Skype
7	00:42:32	Skype
8	00:24:21	Telefone
9	00:36:00	Presencial
10	00:28:00	Skype

O último aspecto a ser considerado na caracterização do grupo de profissionais entrevistados trata do gênero. Note-se que 60% deles era do gênero feminino:

Tabela 8
Gênero dos entrevistados

Entrevistado	Gênero
1	Feminino
2	Masculino
3	Masculino
4	Masculino
5	Feminino
6	Feminino
7	Feminino
8	Feminino
9	Feminino
10	Masculino

4 Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

As entrevistas fornecidas pela amostra de dez empresários de escritórios de contabilidade certificados pelo PQEC objetivaram buscar informações para atender aos objetivos específicos deste estudo.

Inicialmente, a análise dos dados apresentará a identificação dos respondentes quanto a sua atuação, ao porte da empresa e ao processo de obtenção da certificação. Posteriormente, na sequência da distribuição dos blocos de entrevistas, buscou-se investigar o modelo de negócios de cada escritório e os impactos da mutação do mercado. O último ponto foi a finalização, que continha a percepção dos empresários sobre a inovação em seus modelos de negócios e sua adaptação ao dinamismo do mercado.

4.1 Análise e interpretação dos resultados obtidos no tópico: Caracterização das Empresas

O objetivo do tópico Caracterização das Empresas é verificar qual é o porte das empresas, sua a estrutura organizacional, os departamentos presentes e como as pessoas estão organizadas, assim como identificar o modelo operacional dessas estruturas em termos de hierarquia e desenvolvimento dos colaboradores.

Tem-se, também, como objetivo, evidenciar o tipo de certificação obtido junto ao SESCONSP. Outro ponto abordado neste tópico diz respeito aos sistemas de controle das informações dos clientes e da gestão operacional do escritório.

A Tabela 9 sintetiza as principais informações deste tópico:

Tabela 9
Característica das empresas

Entrevistado/Empresa	Porte	Enquadramento tributário	Quantidade de Colaboradores	Sistemas de gestão contábil	Sistemas de gestão administrativa	Tempo da Certificação	Tipo de Qualificação
1	ME	Simples Nacional	12	Prosoft, Conta Azul	IGP e Ponto de Contole	12 anos	Gestão
2	EPP	Simples Nacional	35	Sage, OMIE e SCI	Sistema próprio	4 anos	Gestão/Empreendedorismo / ISO
3	EPP	Simples Nacional	32	Conta Azul, OMIE, Pier Gtax, Contmatic	Pier; Neo	13 anos	Gestão/Empreendedorismo / ISO
4	ME	Simples Nacional	13	Dominio, Sage	Nibo	3 anos	Inovação/Qualidade
5	ME	Simples Nacional	12	Dominio	Dominio	4 anos	Gestão
6	ME	Simples Nacional	6	Conta Azul, Questor e OMIE	Questor	4 anos	Gestão/Qualidade
7	ME	Simples Nacional	9	Contmatic	Contmatic	7 anos	Gestão
8	ME	Simples Nacional	7	Contmatic, Gtax e Econect	Contmatic	2 anos	Inovação
9	ME	Simples Nacional	12	Sage, Gtax	Sage, Conta Azul	4 anos	Gestão
10	ME	Simples Nacional	9	Contmatic e OMIE	Contmatic	2 anos	Gestão

De acordo com os resultados obtidos por meio das entrevistas, 100% das empresas optam pelo regime tributário do simples nacional e estão enquadradas como microempresas e empresas de pequeno porte. Os entrevistados explicam que, para a atividade, é o melhor regime tributário, pois há o benefício de não pagar o montante que diz respeito ao valor de INSS da folha de pagamento, além de iniciarem com alíquotas muito menores que as outras tributações, em decorrência do anexo ao qual pertencem no simples nacional. Os entrevistados ressaltaram, ainda, um fator importante no tocante ao pagamento de tributos pela atividade regulamentada: podem recolher o ISS pelo regime de tributação SUP, que é vantajoso e possível aos escritórios que possuem o quadro societário formado por profissionais da mesma classe (no caso, contadores).

No que diz respeito aos serviços prestados pelos escritórios, de maneira geral, a maioria dos respondentes atua somente com o segmento de contabilidade, salvo o entrevistado/empresa 4 (que possui, em paralelo com o escritório, atividades imobiliárias) e o entrevistado/empresa 1 (que atua também com serviços jurídicos, pois um dos sócios é advogado).

Com relação às atividades e aos serviços agregados à atividade principal, os respondentes foram unânimes: contabilidade, societário, departamento pessoal e fiscal - e nessa mesma divisão de atividades são divididos os departamentos.

Em todas as entrevistas, foi possível identificar a atuação dos entrevistados no processo de execução das atividades, a estrutura organizacional da amostra sempre tem um sócio como responsável pelo departamento contábil ou departamento fiscal. Ademais, seguindo a cadeia hierárquica, em algumas empresas há coordenadores, mas em todas existem analistas e, em algumas, assistentes.

Com relação a esse quesito, um aspecto relevante extraído da entrevista com o entrevistado/empresa 6, que diz respeito à alocação de pessoas nos departamentos, foi a necessidade de readequação dos departamentos em função da perda de um cliente que tinha uma relevante representação no faturamento da empresa. O entrevistado ressalta que foi feito um planejamento estratégico direcionado para pequenas empresas, a fim de mesclar a carteira de clientes. Com isso, seria diminuído o risco de a organização sofrer com a saída de um cliente, dado que o impacto, segundo o entrevistado, foi extremamente alto no faturamento e na organização (Entrevista empresa/entrevistado 6).

Sobre a participação ativa dos sócios no processo operacional, o entrevistado 3 é o único da amostra que não é operante no processo de execução das atividades-chave. Ele atua

somente no processo de controle das entregas de informações para o cliente e para os órgãos que cumprem obrigações acessórias. (Entrevista empresa/entrevistado 3).

Com relação aos sistemas de controle de informações das empresas contábeis, foram obtidas respostas distintas dos entrevistados. Alguns sistemas foram comuns entre a amostra, porém o objetivo de todos é basicamente o mesmo: controlar os prazos de solicitações dos clientes, controlar os prazos de execução das tarefas e controlar as fases de execução das tarefas. Os seguintes trechos das entrevistas confirmam essa percepção:

Entrevistado/empresa 1: “Utilizamos um sistema em nuvem, chama-se Ponto de Controle, similar aos blocos do modelo canvas, ele tem lá o que precisa fazer, quem vai fazer e quando. O sistema foi mapeado com as atividades necessárias em cada processo, então ele vai te falando como está a atividade e você consegue acompanhar em tempo real solicitação e execução, ele indiretamente acaba controlando além das solicitações de clientes as obrigações relacionadas ao cliente, pois foi mapeado no cliente e definido os prazos de entregas das obrigações acessórias dos clientes” (Entrevista empresa/entrevistado 1).

Entrevistado/empresa 2: “Através de um CRM, eu desenvolvi um sistema de controle de informações e interações com os clientes que foi customizado para gestão do escritório contábil, para gerenciar minha operação interna, porque temos em média 300 clientes. Imagine que tenho uma quantidade de 4500 obrigações acessórias por mês. Como controlar isso tudo sem sistema, não tem como, essa ferramenta também controla os responsáveis pelo processo, tenho comunicação com cliente tudo via portal” (Entrevista empresa/entrevistado 2).

Entrevistado/empresa 3: “Nós desenvolvemos um sistema de controle, o Pier, ele controla todos os prazos e tem interação com o cliente e com o executor da tarefa, então tenho tudo aqui na minha tela, vejo tudo e acompanho tudo” (Entrevista empresa/entrevistado 3).

No tocante aos sistemas de controle de informação do escritório, sobre a ferramenta de uso para lapidar as informações dos clientes, foi verificado o uso comum, em alguns dos escritórios, dos sistemas Omie e Conta azul. Segundo os entrevistados são sistemas que visam controlar diretamente da parte do cliente informações de caixa, notas recebidas e notas enviadas. Com essas ferramentas, os escritórios integram aos seus softwares contábeis as informações que são alimentadas pelo cliente no dia a dia. Isso facilita e diminui significativamente o número de tarefas como conciliações bancárias e digitações de documentos fiscais.

Eis alguns fragmentos de frases importantes dos entrevistados a respeito dos sistemas integrados:

Entrevistado/empresa 3: “Substituímos o antigo sistema por este Pier, ele desenvolveu com a cara do escritório, ele envia pro cliente, por e-mail, ele recebe uma notificação no aplicativo, então não tem como o cliente falar que não recebeu... o cliente ainda não alimenta nada neste sistema, somente nós, mas estão desenvolvendo isso também... somos o segundo cliente da Contmatic” (Entrevista empresa/entrevistado 3).

Entrevistado/empresa 7: “Hoje ficou muito fácil fazer contabilidade de empresas pequenas. Antes a gente passava horas digitando notas fiscais, conciliando extratos bancários de 20 páginas ou mais, faço hoje em 5 minutos, até porque as próprias empresas já precisam controlar dia a dia suas finanças, então eles produzem as informações e nós integramos ao nosso sistema, que faz a leitura de todas as informações, ai é só passar o pente fino e finalizar com as apurações. Ficou muito bom” (Entrevista empresa/entrevistado 7).

Entrevistado/empresa 9: “A gente não precisa mais de papel, olha minha mesa, não tem papel, o sistema está lá no cliente eu só preciso que ele conclua o mês, o trabalho dele se encerra e o meu começa, rápido e eficiente” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

Para finalizar, com relação aos itens abordados neste tópico, foram assinaladas quais eram as certificações do PQEC que as empresas possuíam. Os entrevistados explicaram que houve uma alteração no processo de obtenção das certificações. Antes, existiam apenas duas certificações no SESCON: PQEC gestão e o Isso. Hoje, o PQEC foi dividido em quatro eixos, conforme a Tabela 10.

Tabela 10
Eixos PQEC

Gestão	Qualidade	Empreendedorismo	Inovação
Direcionamento das ofertas de serviços ao mercado, processos, práticas de gestão e formas de monitoramento adequados aos objetivos.	Comprometimento com a organização, com processos, eficiência de atuação e a qualidade dos serviços com as áreas internas e clientes.	Relacionamento da organização com o desenvolvimento de produtos e/ou serviços que agregam valor as oportunidades de lucratividade.	Envolvimento da empresa com fatores preponderantes para inovar no ramo de atuação e na melhoria da oferta de produtos e/ou serviços.

A maioria dos entrevistados possui a certificação em gestão e estão em processo de obtenção das demais; outros já possuem as de qualidade, empreendedorismo e inovação. Essas informações estão sintetizadas na Tabela 9, conforme mencionado neste mesmo capítulo.

O entrevistado/empresa 2 e o entrevistado/empresa 4 são os únicos que possuem a certificação ISO, os demais ressaltam que o processo de obtenção da ISO é muito custoso e trabalhoso, por esse motivo, não o possuem, embora pretendam adquiri-lo em algum momento.

O entrevistador/empresa 3 é um dos primeiros que obteve a certificação, no ano de 2005. Nessa época, apenas 20 empresas foram qualificadas. (Entrevista empresa/entrevistado 3).

4.2 Análise e interpretação dos resultados obtidos no bloco: Modelo de Negócios

Neste tópico, será abordado o modelo de negócio dos escritórios de contabilidade da amostra. Dessa forma, estruturou-se para cada entrevistado/empresa o preenchimento do *template* do modelo Canvas, com o objetivo de sintetizar e integrar esses procedimentos aos elementos de modelo de negócio, bem como proporcionar alinhamento à luz da teoria analisada. Esse modelo encontra-se contextualizado pelo conceito de modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur, (2010). Note-se que a representação gráfica do modelo Canvas feito para cada entrevistado/empresa está presente nos Anexos desta dissertação.

No que se refere à proposta de valor, os aspectos que mais se repetem nas falas dos entrevistados dizem respeito à ética profissional, à tempestividade e à confiança das informações contábeis e fiscais. Existe, também, uma queixa dos entrevistados por parte dos clientes quanto à proposta de valor, no sentido de que, muitas vezes, a empresa não consegue entregar, pois o cliente não está preparado ou não enxerga a proposta de valor da empresa. Essas evidências estão registradas nas entrevistas, que se encontram nos Anexos.

Veja-se o que ecoa nas falas dos entrevistados:

Entrevistado/empresa 1- “A gente está tentando imputar na cabeça do cliente que existe a contabilidade construtiva, que existe a contabilidade gerencial, mas ainda no perfil do empresário brasileiro é difícil, então eles chamam a gente mesmo de “enviadores” da DARF. A maioria deles nem lê as notas explicativas do balanço, não é interessante para eles saberem. Temos inovação, temos tudo, mas não é fácil criar valor”. (Entrevista empresa/entrevistado 1).

Entrevistado/empresa 2 – “Olha a gente até tentou sintetizar este conceito na nossa missão, na verdade é tentar agregar valor ao negócio dele, com informações contábeis e financeiras confiáveis, pra ele poder fazer a gestão dele... Sobre a percepção do cliente, 80% do trabalho dos contadores hoje no mercado é para entregar informações pro fisco, então o serviço do contador começou a ficar desvalorizado, mas ainda não conseguimos fazer com que ele enxergue esse valor. Por isso eu tenho o BPO financeiro que eu já consigo entender a operação dele, o Brasil vai ter que se ajustar, ou ele muda ou está perdido.” (Entrevista empresa/entrevistado 2).

Entrevistado/empresa 3 – “O que eu tenho feito muito como proposta de valor é o *Compliance*, entregar pro cliente a informação certa... fazer o básico bem feito não criar problema com ninguém. O restante também, bom atendimento e proatividade. O cliente enxerga o valor, eu vendo confiança e facilidade para ele, e entrego isso.” (Entrevista empresa/entrevistado 3).

Entrevistado empresa 4 - “Eu sempre tenho feedback dos clientes, sempre sei o que está acontecendo e se ele está satisfeito com o serviço prestado, ele tem meu contato direto”. (Entrevista empresa/entrevistado 4).

Entrevistado/empresa 7 - “A proposta de valor está atrelada ao valor financeiro que o escritório pertence obter com essa entrega, com esse produto comercializado, mas muitas das vezes o cliente não está disposto a pagar o que vale. Às vezes, ele não quer nada além da DARF do imposto e a data de vencimento, mesmo tentando muito mostrar pra ele que podemos entregar mais, pra ele a DARF é suficiente”. (Entrevista empresa/entrevistado 7).

Em relação aos dizeres dos entrevistados, em consonância com a metodologia utilizada, a proposta de valor é o motivo primordial pelo qual um cliente escolhe a empresa, e nela deve conter os benefícios que a organização promete entregar. Nesse sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) citam alguns elementos que podem contribuir para a elaboração da proposta de valor de uma empresa, contemplados na Figura 8:



Figura 9. Elementos que contribuem na geração de valor ao cliente.

Fonte: Adaptado de “Inovação Em Modelos de Negócios–Business Model Generation”, de A. Osterwalder & Y. Pigneur (2011).

As palavras dos entrevistados citadas acima corroboram os estudos de Barnes et al. (2012), quando afirmam que o produto ou serviço não tem sentido para os clientes se não se relacionar com a expectativa do que foi prometido que alimenta suas necessidades específicas. Também faz menção a esse respeito os estudos de Anderson, Narus e Van Rossum (2006), que relatam que a empresa torna sua oferta superior de acordo com os elementos que são valiosos para os clientes, proporcionando desempenho superior e se comunicando de forma que seja compreensível também para o cliente.

No que diz respeito às atividades-chave, conforme mencionado no referencial teórico dos blocos apontados por Osterwalder e Pigneur (2011), com a finalidade de atingir a proposta de valor, de propiciar a entrega que é proposta ao cliente, nas entrevistas, as

respostam sobre esse tópico estão registradas com maior evidência nos Anexos desta dissertação. Contudo, as atividades mais comuns aos escritórios de todos os entrevistados são:

- a) Escrituração contábil/fiscal;
- b) Rotinas trabalhistas;
- c) Consultorias,
- d) Societário.

Quanto aos recursos-chave para a entrega da proposta de valor, os entrevistados foram unânimes nas respostas: são os softwares de gestão contábil e equipe qualificada. Um exemplo disso é a afirmação que se faz presente nas palavras do entrevistado/empresa 2: “apesar de a gente ter um alto investimento em tecnologia, um fator crítico para a gente crescer e ter êxodo é o fator recursos humanos, a equipe precisa ser qualificada, então a gente trabalha as pessoas” (Entrevista empresa/entrevistado 2).

O entrevistado/empresa 3, por sua vez, ressalta a importância de um bom relacionamento com o cliente, que é colocado por ele como sendo a principal atividade-chave para a obtenção da entrega do valor proposto (Entrevista empresa/entrevistado 3).

Os entrevistados relacionam empresas de consultoria tributária e de procedimentos contábeis como parceiras, destacando que, com a diversidade de legislações de estados e municípios, é impossível acompanhar todas as mudanças. Por isso, é necessário fazer parcerias com empresas de consultorias tributárias, além das demais empresas de softwares, que estão sempre em constante evolução. Sobre isso, o entrevistado/empresa 10 relata: “Não dá mesmo pra saber de tudo, toda hora muda a regra de estado. O ICMS, por exemplo, tem tanta regra de estado para estado, sempre a gente precisa ligar e revendo legislações” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Já o entrevistado/empresa 2 trabalha em parceria com outras organizações contábeis. Segundo ele, atividades mais específicas, principalmente as que dizem respeito a aspectos tributários e aquelas nas quais eles não possuem um domínio necessário (pelo fato de serem especializados em um determinado segmento), contam com escritórios parceiros para entregar o valor ao cliente (Entrevista empresa/entrevistado 2).

Com relação à entrega da proposta de valor dos entrevistados, foi constatado que há facilidade de se relacionar com os clientes. Entretanto, eles explicam que precisam ser cautelosos com o uso da tecnologia nesse sentido, pois muitas vezes é preciso trabalhar a expectativa de retorno que o cliente cria ante a facilidade dos canais de contato virtuais. Isso parece estar alinhado com as observações de Osterwalder e Pigneur (2011) no que diz respeito

à relevância do relacionamento com o cliente na forma de entrega do valor proposto (conforme o referencial teórico já apontado no bloco de relação com o cliente).

Nesse sentido, as falas dos entrevistados/empresas corroboram essa afirmação:

Entrevistado/empresa 2 - “A gente acredita muito que o contato humano, o relacionamento ainda vai continuar por muito tempo, a gente se relaciona por meio de plataforma, de e-mail, mas esse contato pra fazer ele entender o negócio dele precisa ter, faço reuniões e o contato físico ainda é necessário. Nós brasileiros gostamos deste contato” (Entrevista empresa/entrevistado 2).

Entrevistado/empresa 9: “Hoje o cliente me acha em qualquer lugar, ele nem liga no escritório, os canais são mais acessíveis, ele tem na mão dele o acesso ao mundo, nos relacionamos por e-mail na maioria dos casos e agora com o Whatzapp ficou tudo mais fácil e perigoso também, porque eles acabaram criando um perfil muito imediatista: mandam a pergunta e querem a resposta em minutos, então precisamos criar aqui no escritório um meio de controlar essas solicitações por este meio de comunicação, porque já estava virando bagunça e criando problemas” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

Sobre esse aspecto, complementa ainda o entrevistado/empresa 9: “Tudo é por e-mail, pra mim é melhor e para o meu cliente também” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

Entrevistado/empresa 10: “O mundo hoje é por telefone e aplicativo, os meus clientes são todos no perfil tecnológico, eu inclusive fiz uma remodelagem nos clientes, claro me preparei antes para isso, modelei os colaboradores, os sistemas e os clientes precisam ser tecnológicos pois aqui tudo é via aplicativo” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

No tocante aos canais de comunicação e vendas, que são os blocos que dão sequência à proposta de valor (apresentados nos Apêndices A a J), para a comercialização da proposta de valor, a maioria dos entrevistados não tem canal de venda externo, pois a maioria dos clientes chega através de indicação. Apenas alguns dos entrevistados buscam vendas em meios de divulgação digitais. Nesse aspecto, a fala da empresa/entrevistado é significativa:

Empresa/entrevistado 2 - “O mercado inteiro com base nas últimas décadas, funciona por meio de indicação. Somos profissionais liberais então é muito confiança e indicação, mas o mundo está mudando e para fazer uma empresa crescer não dá só para viver de indicação, a gente fez parcerias no passado. Eu venho de empresa de auditoria, e ao longo dos anos, essas parcerias foram se transformando, algumas fontes de indicação viraram minhas concorrentes, então eu tive que mudar isso, estou desenvolvendo um grande trabalho em marketing digital, eu estou tentando me expor para atrair níveis qualificados, no meu site já tem algo relacionado a isso, não tá bom ainda, mas está ficando” (Entrevista empresa/entrevistado 2).

Ainda sobre a comunicação e a venda, um aspecto relevante analisado pela entrevistadora foi que a maioria dos escritórios estão localizados em ruas, e não em prédios ou salas comerciais. Quando foi colocado ao entrevistado/empresa 4 se esse fato tinha alguma

relação com a proposta de valor, a resposta foi que, na rua, a empresa possui maior visibilidade e consegue, com essa exposição, pessoas que batem na porta para conhecer os serviços e eventualmente, tornam-se clientes (Entrevista empresa/entrevistado 4).

A esse respeito, o entrevistado/empresa 6 relata um fato que aumentou significativamente a procura dos serviços: foi feito um *outdoor* iluminado na frente do escritório, e muitas pessoas passaram a procurá-lo, achando que haviam aberto recentemente (Entrevista empresa/entrevistado 6).

Com relação aos segmentos de clientes, não há em nenhuma das empresas entrevistadas situada em um segmento exclusivo por atividade (conforme os Apêndices A a J). O que existe é um direcionamento natural, por conta das indicações recebidas, mas não há uma regra de exclusividade em atendimento apenas a um tipo de atividade. Contudo, há entrevistados/empresas que optam por regimes simplificados para atendimento em volume. Sobre isso, o entrevistado/empresa 2 relatou que, em sua organização, há a preferência por atender “clientes com faturamento acima de um milhão, EPP para cima” (Entrevista empresa/entrevistado 2). Já o entrevistado/empresa 3 apontou que prefere direcionar sua atuação “para o segmento de esportes, bares e restaurantes” embora atendam a outros perfis (Entrevista empresa/entrevistado 3). O entrevistado/empresa 4, por seu turno, afirma: “Nós remodelamos a estrutura de atendimento, hoje optamos por atender apenas pequenas empresas, somente microempresas”. (Entrevista empresa/entrevistado 4). Outra opção de segmentação foi a do entrevistado/empresa 10: “Atendemos apenas clientes de serviços, microempresas optantes pelo simples nacional. Pra gente é melhor ganharmos em qualidade e quantidade, um lucro real por exemplo requer um controle maior, um acompanhamento mais de perto, e isso custa e custa caro” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Os custos mais relevantes citados pelos entrevistados/empresas foram as despesas com pessoal, isto é, com as pessoas envolvidas nos processos de execução. Existe o entendimento de que, para ter mão de obra qualificada, é necessário investir em treinamentos e capacitação para os colaboradores. Em seguida, os custos com sistemas operacionais e de controles administrativos são considerados representativos. Por fim, foram mencionados os custos com a estrutura física e despesas fixas.

4.3 Classificação dos modelos de negócios encontrados

Após a identificação dos modelos de negócios dos entrevistados/empresas, foram destacados 3 modelos de negócios distintos. O primeiro foi denominado tradicional, em que se destacam como principais aspectos a preocupação no cumprimento das obrigações legais

de seu cliente, sem fornecer outros serviços que possam ir além do básico. Este modelo possui a característica de se relacionar com o cliente reativo, contexto em que a empresa espera uma solicitação do cliente sem realizar nenhuma ação antes desse momento. A proposta de valor desse modelo está relacionada ao cumprimento das conformidades em relação às obrigações acessórias legais e fiscais. O relacionamento com o cliente é mais direto e conservador, e no tocante aos meios de comercialização dos serviços, não se buscam ações de marketing, pois a indicação é o único meio de vendas.

O segundo modelo apresentado nas análises está baseado nas atividades-chave, ou seja, a proposta de valor está atrelada à atividade-chave. Trata-se de um modelo de contabilidade híbrida em que está mais presente o uso de ferramentais digitais para controles internos e para controles das operações. Por ter uma forte presença digital, o relacionamento com o cliente é também por esses meios. Esse modelo tem, por sua vez, uma característica relevante no sentido da automação de processos, podendo se utilizar dessa automação para uma entrega de valor com prazos menores que os aplicados, por exemplo, a um modelo mais tradicional. Não há, também, uma grande preocupação no tocante à diversificação do canal de vendas, dado a indicação ainda é o maior meio de entrada de clientes.

O terceiro e último modelo identificado é um modelo de negócios de contabilidade consultiva, no qual existe uma grande preocupação em entregar mais valor ao cliente, isto é, em entregar mais do que apenas a conformidade contábil e fiscal. Esse modelo é capaz de direcionar um maior sucesso aos clientes, pois existe a forte presença da organização na influência da gestão do negócio. Para essa entrega de valor, as ferramentas digitais e os parceiros-chave são fundamentais. Nesse modelo, também está presente a automação dos processos, mas de maneira mais direcionada para a necessidade de cada cliente. Em outras palavras, existem várias segmentações e cada uma delas tem sua tratativa separada. Nesse modelo, também é possível afirmar que o cliente enxerga com maior clareza o valor que a organização comercializa.

Abaixo, está a Tabela 11, que sintetiza os modelos de negócios identificados, relacionando-os com os entrevistados/empresas:

Tabela 11
Síntese modelos destacados

Tradicional	Híbrida	Consultiva
Parceiros chave: Softwares.	Parceiros chave: Softwares.	Parceiros chave: Softwares, Consultorias, Organizações Contábeis
Atividades chave: Serviços contábeis, fiscais e societários básicos.	Atividades chave: Serviços contábeis, fiscais e societários básicos.	Atividades chave: Serviços contábeis, fiscais e societários básicos, BPO financeiro, consultorias específicas ao cliente.
Proposta de Valor: Conformidade contábil e fiscal.	Proposta de Valor: Conformidade contábil e fiscal, informação rápida, confiável.	Proposta de Valor: Conformidade contábil e fiscal, informação rápida, confiável. Influência na operação.
Relação com o cliente: Atendimento presencial na maioria dos casos.	Relação com o cliente: Atendimento presencial na maioria dos casos, mas busca ferramentas de comunicação com o cliente sem ser presencial.	Atendimento presencial e a distância; ferramentas de comunicação com clientes online; Email, whatsapp, skype e todas as formas que o cliente achar conveniente se relacionar.
Segmento de mercado: segmento por tipo jurídico.	Segmento de mercado: segmento por tipo jurídico e atividade.	Segmento de mercado: atende a maioria dos segmentos sem segmentar.
Recurso chave: Software de gestão contábil;	Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos;	Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos;
Canais: Indicações.	Canais: Indicações.	Canais: Indicações na maioria dos casos e Marketing Digital.
Estrutura de custos: Despesas com pessoal.	Estrutura de custos: Despesas com pessoal e estrutura física.	Estrutura de custos: Despesas administrativas; recursos humanos; órgãos de classe; Sistemas operacionais e administrativos; despesas comerciais; despesas com treinamentos;
Fontes de Renda: Serviço contratual de honorários contábeis.	Serviço contratual de honorários contábeis.	Honorários contábeis; Consultoria administrativa; Serviços avulsos; Consultoria jurídica;
Entrevistado empresa 4	Entrevistado empresa 6	Entrevistado empresa 1
Entrevistado empresa 7	Entrevistado empresa 8	Entrevistado empresa 2
Entrevistado empresa 5	Entrevistado empresa 9	Entrevistado empresa 3
		Entrevistado empresa 10

Pela análise das empresas entrevistadas, pôde-se verificar muitos pontos de convergência, de forma que, assim como os autores Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam no modelo proposto, uma organização contábil alavancada em um modelo de negócio inovador permite a personalização dos serviços contábeis, com a criação de valor por meio da padronização e do atendimento específico para cada cliente. Pode-se observar que a estruturação se torna mais fácil quando a organização se posicionar como cliente e entender suas necessidades e oportunidades, o que corrobora, também, os estudos de Meirelles (2015) sobre as alterações necessárias nos componentes do sistema de atividades do modelo.

4.4 Análise e interpretação dos resultados obtidos no bloco: Inovação e capacidade absorptiva

Tem-se como objetivo, neste tópico, avaliar a importância da inovação nos modelos de negócios, bem como compreender seu processo de criação e a relação mútua entre elementos externos e internos.

Conforme constatado nas análises anteriores, a inovação foi um elemento primordial no processo de evolução das organizações contábeis e reflete uma das mais importantes bases estratégicas, podendo torná-las mais competitivas e atrativas. Nessa ótica, a inovação é abordada nas organizações como uma potencial fonte de criação de valor. Isso vai ao encontro da teoria que foi base desta pesquisa, uma vez que a inovação, nesse contexto, foi analisada como resultado de processos organizacionais de gestão, sendo definida como a capacidade de se identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento interno e externo (Cohen e Levinthal, 1990).

A esse respeito, ficou nítido nas entrevistas que, para os entrevistados cujo modelo de negócio está direcionado para a contabilidade consultiva, a inovação foi o grande marco para o auge do crescimento das organizações. O entrevistado/empresa 1 afirmou: “Tivemos muita evolução. Antes não tínhamos a visão de um processo como um todo acontecendo em um sistema. Tudo acontecia por fase, processos em setores individuais, hoje unifica-se em minutos em uma base de dados” (Entrevista empresa/entrevistado 1). Para o entrevistado/empresa 2, é “difícil falar em inovador, pois tudo muda sempre, precisei pensar em um vínculo com o cliente de forma que ele se sinta seguro em um processo novo, a interação com o cliente é uma constante inovação” (Entrevista empresa/entrevistado 2). Já o entrevistado/empresa 3 considera que sua equipe e seus sistemas seu “modelo ser diferencial” (Entrevista empresa/entrevistado 3).

O entrevistado/empresa 10 acrescenta:

“pensar em inovação como base de crescimento ao longo do tempo é a resposta pela qual chegamos onde estamos, adotar um planejamento estratégico baseado no novo, nas tendências, torna-nos competitivos. Seria o mesmo que dizer todo mundo oferece contabilidade, mas a minha é melhor, minha equipe a faz ser a melhor, meu sistema a faz ser a melhor, e até o meu cliente a faz ser a melhor” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Conforme Cohen e Levinthal (1990), a experiência e o conhecimento são elementos positivos na capacidade absorptiva, pois são capazes de apresentar a habilidade da organização de identificar e reconhecer o valor de um novo conhecimento e, assim, aplicar esses conhecimentos, a fim de aumentar o valor das organizações.

Nesse sentido, buscou-se identificar nos entrevistados/empresas quais os fatores externos que geram informações para a inovação nos modelos de negócios. Em seguida, buscou-se analisar se essas informações poderiam gerar valor para a organização. Foram obtidas respostas distintas. As que mais se destacaram estão sintetizadas na Tabela 12:

Tabela 12

Fatores externos de informações

Entrevistado/Empr esa 1	Entrevistado/Empr esa 2	Entrevistado/Empr esa 5	Entrevistado/Empr esa 8	Entrevistado/Empr esa 10
Tendências, necessidades dos Clientes	Inovação e competitividade do mercado	Cliente	Competitividade	Busca pelo conhecimento

Nesse mesmo contexto, Lane et al. (2006) ressaltam que a CA é a capacidade de uma empresa em empregar os conhecimentos obtidos de fontes externas ocorre por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecendo e compreendendo, (2) assimilando os novos conhecimentos e (3) com o conhecimento assimilado, explorar a aprendizagem para gerar resultados comerciais. Assim, buscou-se identificar, na fala dos entrevistados/empresas, o quão possível era mensurar os resultados obtidos por meio da inovação gerada com os novos conhecimentos. Contudo, nenhum deles, até o momento, consegue mensurar financeiramente o retorno sobre o investimento em inovação. Os entrevistados ressaltaram que é possível enxergar o valor gerado, principalmente, em termos de qualidade nos processos.

A esse respeito, relata o entrevistado/empresa 10:

“O conhecimento é o principal fator externo para gerar a inovação no escritório, pois quando digo conhecimento estou me referindo a tudo, as tendências do mercado, as tendências tecnológicas, as mudanças de legislação de procedimentos, enfim tudo, ou seja, somos motivados a inovar porque é necessário acompanhar tudo isso mudando, meu cliente muda, meu concorrente muda, o mundo muda” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Contribui também o entrevistado/empresa 9: “o próprio sistema brasileiro tributário e contábil nos impõe mudar, inovar, uma vez que eles também estão inovando na capacidade de acompanhamento e controles das obrigações fiscais e contábeis. Logo, ou a gente muda ou a gente fica” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

A Tabela 13 apresenta o resultado da pesquisa com as lideranças em relação às fontes externas, bem como a relevância para o processo de geração de inovação:

Tabela 13
Relevância das fontes externas

Fontes Externas	Relevância
Clientes	60%
Concorrência	15%
Novo Conhecimento	20%
Fornecedores Software	5%

No tocante ao processo de comercialização do novo conhecimento, nota-se que os entrevistados/empresas estão muito mais preocupados com o fato de se igualar e atender uma expectativa do cliente e da própria necessidade, em função das mudanças em processos já impostas pelo fisco. Foi relatado, ainda, que não há grandes campanhas para promover o novo conhecimento. A exceção foi o entrevistado/empresa 9, que relatou: “ eu fiz algo novo, deu resultado, seja de tempo ou seja de economia financeira para o meu cliente, eu automaticamente incorporo aquilo no meu valor de entrega, posto em todos os meios de comunicação possível, e começo a vender, se é solução vamos vender” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

De acordo com os estudos de Lane et al. (2006), o conhecimento tecnológico e o do mercado no qual uma organização está inserida são complementares e a interação entre eles provavelmente aumenta a inovação e o desempenho da organização. Isso possibilita a criação ou o aumento de valor.

O entendimento dos entrevistados/empresas sobre o conceito de inovação é relativamente variado. Em alguns casos, a palavra inovação tem uma característica de novidade, de algo diferente daquilo que já é proposto nos serviços. Outros a relacionaram a inovação diretamente com a competitividade pois, em seu entendimento, tratava-se da necessidade de se manter em igualdade com as novidades do mercado.

Por outro lado, os entrevistados/empresas relacionam a inovação com os processos e desempenho organizacional. Esses podem ser expressos por melhoria nos serviços em termos de qualidade, tempestividade e segurança da informação. Acerca da inovação nos sistemas de gestão e nos sistemas de controles das informações dos clientes, a inovação ajudaria a construir um possível desenvolvimento de novas fontes de valores. Essa afirmativa se concretizou nas palavras do entrevistado/empresa 8: “a inovação depende do corpo interno da organização, eu que sou chave nos processos de inovação preciso ser exemplo para os colaboradores, eles precisam comprar a ideia de uma empresa inovadora. Se todo mundo incorporar isso, é possível atingir o objetivo” (Entrevista empresa/entrevistado 8).

O entrevistado/empresa 10, por sua vez, ressalta a dificuldade de mudança da equipe. Segundo ele, é muito mais fácil alterar um procedimento baseado em uma lei, do que um processo operacional baseado em ferramentas de inovação: “ninguém aceita mudança com facilidade, eu precisei reestruturar o time quando então decidi ser uma empresa tecnológica, muitos não se adequaram e precisei cortar. Um novo modelo requer a sensibilidade de enxergar quem se adéqua a ele. Não foi fácil, mas estamos aí” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

A esse respeito, Schmidt (2005) afirma que, em uma empresa que conta com indivíduos-chave que agregam conhecimento, faz-se necessário criar um ambiente para compartilhar esse conhecimento para aqueles que deverão aplicá-lo para fins comerciais. É primordial desenvolver a capacidade de identificar conhecimento relevante, como também de explorá-lo comercialmente.

Nesse contexto, afirma-se que as inovações observadas nas organizações que participaram da amostra foram originadas a partir dos próprios respondentes, por exercem uma forte proximidade e relação às tecnologias e processos organizacionais. Também foram eles os responsáveis pelo processo de adequação de modelo de negócio para a obtenção da certificação PQEC.

No tocante às mudanças organizacionais e à atualização de processos e gerenciamento de equipes, obtiveram-se os dados sintetizados na Tabela 14.

Tabela 14
Papel da liderança

Entrevistado/Empresa 2	Entrevistado/Empresa 3	Entrevistado/Empresa 5	Entrevistado/Empresa 9	Entrevistado/Empresa 10
"É muito difícil inovar, criar algo novo e delinear esse processo requer muito além de dedicação"	"A liderança é o principal fator da inovação, convencer a todos da necessidade de mudar é o desafio"	"Liderar e criar um novo ambiente, é de todos os trabalhos o mais difícil"	"A liderança quem molda o ambiente para o novo"	"O líder precisa ter a expertise de determinar o que é relevante e o que precisa ser alterado no processo de inovação, e em tudo também"

A literatura que aborda esse assunto ressalta que muitas das dificuldades relacionadas à construção da capacidade absorptiva voltados para a inovação são atribuídas a elementos internos, como liderança, cultura, estratégias, processos e recursos humanos, entre outros. De acordo com Pereira et al. (2019), nos processos de inovação, os maiores desafios encontrados no que diz respeito aos fatores e elementos internos são: liderança, cultura e recursos humanos. Nesse contexto, a Tabela 15 apresenta os principais fragmentos dos pensamentos dos entrevistados/empresas sobre RH:

Tabela 15
Recursos Humanos - formação das equipes

Entrevistado/Empresa 1	Entrevistado/Empresa 3	Entrevistado/Empresa 6	Entrevistado/Empresa 7	Entrevistado/Empresa 5
" Considero o nível de formação da equipe bom"	"Os funcionários tem muito a contribuir, a formação deles eu considero boa, não é excelente mas é boa"	"E boa sim a formação da equipe"	"A equipe precisa ser qualificada e de bom relacionamento, é pré-requisito".	"Nosso diferencial está exataente nas pessoas, possuem conhecimento necessário para suas funções"

Já a Tabela 16 demosntra o grau de relevância para os fatores internos mais citados pelos entrevistados/empresas:

Tabela 16
Relevância das fontes internas

Fontes Internas	Relevância
Base conhecimento	53%
Gestão e liderança	11%
Estrutura organizacional	5%
Diversidade conhecimento	22%
Individuos chave	2%
Grau acadêmico	3%
Comunicação interna	4%

Nota-se que, com base na literatura abordada nesta pesquisa, os fatores internos organizacionais podem influenciar a capacidade absorptiva. A base de conhecimento voltado para a experiência foi citada como maior índice de relevância das respostas dos entrevistados/empresas. Isso pode se dar tanto em relação aos conhecimentos tecnológicos relacionados aos serviços, quanto em relação aos conhecimentos de mercado. Esses atributos são claramente visíveis no entrevistado/empresa 10, que relatou:

“o conhecimento é a base de funcionar a organização, mexemos com muita informação distinta, de gente diferente de processo diferente, então buscamos capacitar a todos a fim de que obtenham o conhecimento necessário para atender as demandas da área, afinal muitas das vezes o meu colaborador é o contato direto com o meu cliente, ele precisa saber o que fazer e o que falar” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a formação da equipe e projetos em desenvolvimento são meios de outorgar autonomia aos colaboradores. Na visão do autor, pessoas qualificadas possuem maior autonomia e capacidade para tomar iniciativas inovadoras. Este ressalta, ainda, que os colaboradores mais qualificados possuem menos resistência para as mudanças. Identificou-se, nas entrevistas, que 80% das organizações que fizeram parte da amostra não possuem plano de carreira, por se tratar de pequenas empresas.

Segundo o entrevistado/empresa 1: “somos claros quando contratamos, falamos onde o colaborador pode chegar, somos pequenos não consigo ter cargos de gestão, senão eu saio” (Entrevista empresa/entrevistado 1).

Em contrapartida, o entrevistado/empresa 9 afirmou:

“temos sim plano de carreira, muitos de nossos estagiários são analistas hoje ou coordenadores, não conseguimos promover um grande número de gerentes, mas até o cargo de coordenação é possível atingir, optamos sempre por dar oportunidade para os internos, afinal nós investimos neles também” (Entrevista empresa/entrevistado 9).

Segundo Nieto e Quevedo (2005), as organizações que obtiveram e cumulativamente carregam o sucesso da aplicação da capacidade absorptiva no passado serão mais propensas a inovar no presente. Nessa ótica, as organizações que possuem conhecimento absoluto sobre o seu próprio negócio estão mais preparadas para assimilar novos conhecimentos ou novas tecnologias e, conseqüentemente, possuem maiores habilidades para a geração de novos valores.

No tocante às atualizações das equipes, a resposta para esse bloco de perguntas foi exatamente igual: todos buscam se atualizar por meio de feiras e congressos, palestras, cursos *online*, cursos presenciais, parcerias sindicais e com o conselho de classe. Alguns dos entrevistados/empresas como, por exemplo, as empresas 1 e 2, buscam conhecimentos internacionais, participam de congressos internacionais e posteriormente replicam o conhecimento para os membros da equipe. (Entrevista empresa/entrevistado 1 e Entrevista empresa/entrevistado 2).

A esse respeito, os entrevistados/empresas ressaltam que sempre existem os que absorvem com maior facilidade o conhecimento, destacando, ainda, que procedimentos baseados em alterações de processos em função de mudanças na legislação são absorvidos com maior facilidade do que alterações nos processos organizacionais. Em função dessas restrições a mudanças, as decisões são tomadas, na maioria das vezes, pelos gestores. Em poucos casos existe um comitê para a discussão de uma possível mudança nos processos, pois geralmente a diretoria toma a decisão e a repassa aos colaboradores. Raras são as vezes em que a decisão é colaborativa.

Sobre os projetos de melhorias implantados e em implantação, 70% dos entrevistados/empresas fizeram implantações de melhorias nos últimos 2 anos. Já os projetos de melhoria em implantação no momento da entrevista estavam presentes nas organizações de apenas 30% dos entrevistados. A Tabela 17 apresenta esses dados:

Tabela 17
Projetos implantados e projetos em implantação

Entrevistado/Empresa 1	Projetos Implantados	Projetos em Implantação
1	não	não
2	sim	sim
3	sim	sim
4	não	não
5	sim	não
6	sim	não
7	sim	não
8	não	não
9	sim	não
10	sim	sim

Sobre isso, o entrevistado/empresa 10, que possui processos em fase de implantação para melhorar o tempo de retorno e acompanhamento das solicitações dos clientes por meio de aplicativo, ressaltou:

“estamos com um projeto novo que visa atender as solicitações dos clientes em no máximo 3 horas, quero acompanhar essas solicitações em tempo real, o sisteminha tem a mesma cara do Canvas, colorido e bem dinâmico, quero conseguir acompanhar os pedidos e os cumprimentos, até para medir a demanda de solicitações em comparação ao preço cobrado, por muito tempo cobramos errado pois eu nem sabia tudo que o cliente me solicitava, hoje não tenho mais isso e vou deixar ainda melhor” (Entrevista empresa/entrevistado 10).

Essa afirmativa vai ao encontro da teoria abordada por Cohen e Levinthal (1990), em que esses fatores têm efeito positivo sobre a CA. Os autores ressaltam, ainda, a importância de a organização possuir agilidade em identificar e reconhecer o valor de um novo conhecimento, de uma nova oportunidade, para assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.

No tocante às iniciativas das organizações para inovar, segundo os estudos de Schmidt (2005), as pequenas empresas fazem menor uso das informações externas para esse fim. O autor afirma que, para as grandes empresas, o conhecimento externo é essencial para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao passo que as pequenas empresas podem levar muito tempo para isso, pois é dispendioso para elas monitorar muitos agentes externos, a fim de potencializar novos projetos. O autor pontua, ainda, que a vontade de aprender e gerar conhecimento é algo que precisa ser inerente à cultura da organização. O que ficou evidente, nesta pesquisa, é que as empresas maiores são mais estruturadas e possuem maior controle organizacional. Além disso, também foi possível identificar que as empresas que não são constituídas por base familiar têm maior potencial de inovação.

Dessa forma, buscou-se sintetizar a evolução estratégica das organizações apresentadas nesse contexto em que vivenciam evoluções tecnológicas, com base em um modelo de negócios no qual são exploradas as oportunidades dos ambientes, possibilitando agregar o novo conhecimento à proposta de valor, conforme demonstra a Figura 9:

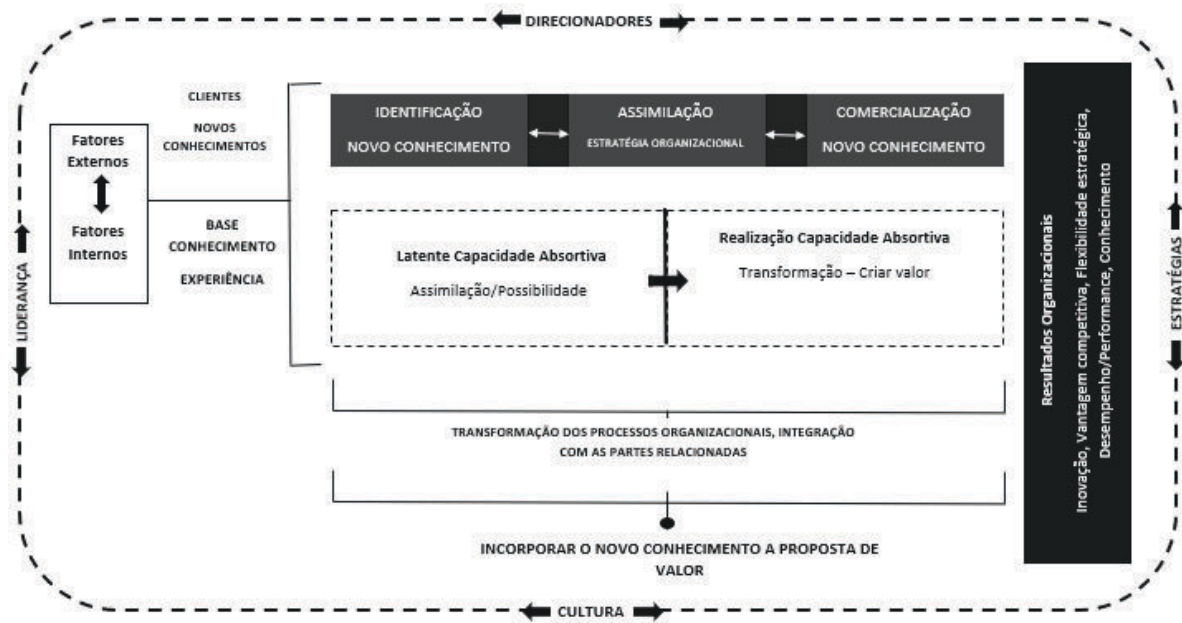


Figura 10. Evolução estratégica das organizações com aplicação da CA.

Fonte: Adaptado de “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, de W. M. Cohen, & D. A. Levinthal. 1990, *Administrative science quarterly*, 35.

Vê-se a estrutura de uma organização alavancada por um modelo de negócio inovador, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), que definem como inovação um modelo de negócio que, por meio dos fatores internos e externos, traz a possibilidade de criação de valor, bem como a comercialização do novo conhecimento.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese elaborada a partir dos modelos de negócios dos escritórios de contabilidade encontrados na análise Canvas e a relação existente com a Capacidade Absortiva:

Tabela 18
Síntese modelos destacados e relação com a Capacidade Absortiva

Relação com a C.A.	Tradicional	Híbrida	Consultiva
Fatores Externos	pouca relação	relação moderada	forte relação
Fatores Internos	relação moderada	relação moderada	relação forte
Competências Comerciais	não desenvolve	não desenvolve	desenvolve
Projetos Melhoria em Implantação	não possui	não possui	possui
Capacitação das Equipes	moderado	moderado	alto
Tomada de Decisões	não- colaborativa	colaborativa	colaborativa
Iniciativas de Inovação	baixo	moderado	alto

Com base nas informações obtidas na análise empírica dos dados, é possível identificar uma forte relação entre os fatores externos no modelo de negócio de contabilidade consultiva. Um fator que representa essa relação está direcionado para a renovação da base de conhecimentos e consiste na possibilidade de que a empresa pode aprender e gerar valor a partir desse aprendizado, com informações que advém do exterior das organizações. Essas fontes externas, se bem assimiladas, podem se tornar um diferencial para a organização. Observa-se que os modelos Tradicional e o Híbrido não possuem forte relação com os fatores externos, o que pode ser justificado pelo fato de não apresentarem grande necessidade de ampliar o entendimento com base nas informações externas ao ambiente.

No tocante aos fatores internos, existe a presença, em todos os modelos de negócios analisados, da possibilidade de assimilação de informações internas. Além disso, a distribuição no ciclo operacional com finalidade de geração de valor é altamente verificada nas empresas com modelos consultivos, embora as demais modalidades também se utilizem das informações internas para aprimorar os processos.

As competências comerciais foram identificadas como um item de baixa relação, visto que, conforme foi anteriormente analisado, os modelos buscam aumentar seus clientes sem a presença de processo comercial, salvo no caso das empresas consultivas, que buscam mudar esse cenário e já caminham para um processo de aumento a partir de intervenção comercial.

No que diz respeito aos projetos em implantação, por evidência dos modelos consultivos terem maior relação com a tecnologia e a inovação, observa-se uma constante iniciativa de projetos em implantação, diferente dos dois outros modelos analisados. Nesse sentido, as iniciativas de inovação estão mais esclarecidas e presentes nos modelos consultivos, que buscam melhoria dos processos alicerçados na tecnologia.

Em relação às capacitações das equipes, os modelos tradicionais não buscam constantes capacitações, ainda que alguns membros dessas empresas busquem conhecimento e atualização e os repliquem. Já no modelo híbrido se preocupa mais com a questão de o colaborador estar mais preparado para um questionamento, visto que, nesse modelo, já existe a forte presença da relação entre cliente e colaborador. No modelo consultivo, é relevante o critério de capacitação das equipes, bem como dos membros da administração, na tomada de decisões.

Por fim, pode-se afirmar, acerca da análise empírica e da base teórica abordada ao longo deste estudo, que a geração de ideias inovadoras ocorre com qualquer pessoa ou em qualquer ambiente. Contudo, alguns aspectos estão fortemente relacionados à liderança desse processo de inovação: entre eles, está a cultura organizacional difundida nos níveis estratégicos e operacionais. É necessário que o ambiente seja adequado para que os envolvidos no processo de inovação sintam-se não apenas capacitados, como também confiantes para expor uma opinião que leva um novo conhecimento. Esse ambiente, acima de tudo, deve estar aberto à inovação, ter recursos necessários para formar as equipes e os envolvidos na estruturação da aplicação da CA, bem como estar conectado com as transformações do mercado e da necessidade do cliente, ainda que ela não tenha sido manifestada por ele. Também se observou a necessidade de acompanhamento e monitoramento do retorno trazido pelas mudanças organizacionais acerca da inovação, bem como a importância da existência de um pleno entendimento do principal recurso e finalidade do processo de transformação do conhecimento em resultado.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer a percepção dos empresários contábeis sobre a inovação de seus modelos de negócios sob a ótica da capacidade absorptiva. A Teoria da Capacidade Absortiva apresenta estudos que evidenciam a habilidade da organização em reconhecer o valor do novo conhecimento de caráter externo, a capacidade da corporação de assimilar esse novo conhecimento, sobretudo por meio da internalização efetiva e da competência da organização em comercializar esse conhecimento adquirido e internalizado. O resultado do levantamento do referencial teórico revela que a capacidade absorptiva é um construto altamente relevante no que diz respeito a melhores resultados organizacionais, relacionados à tecnologia, à cultura e à estratégia das organizações.

Diante disso, dez entrevistas foram realizadas com empresários de organizações contábeis situadas na cidade de São Paulo, sendo que a amostra foi determinada pela exigência de que os entrevistados possuíssem a certificação emitida pelo SESCON/SP, a referida certificação denominada PQEC, a saber, o Programa de Qualificação em Excelência Contínua. Trata-se de um sistema integrado de educação continuada e assessoramento empresarial que se propõe a auxiliar as empresas a conquistarem os mais altos patamares de qualidade e gestão. Atualmente, o processo de obtenção da certificação foi dividido em quatro pilares: gestão, qualidade, empreendedorismo e inovação. Na amostra analisada, a maioria dos entrevistados possuía a certificação de Gestão, sendo que todos buscavam as demais ou tinham a intenção de possuí-las em breve. Em outras palavras, trata-se de um grupo seletivo de empresas, que buscam um diferencial em seus modelos de negócios.

O estudo das entrevistas permitiu identificar que 100% das empresas entrevistadas são ME ou EPP, ressaltando que isso foi uma consequência e não uma premissa da pesquisa. Foram classificados três distintos modelos de negócios nas organizações contábeis, o que atende um dos objetivos específicos desta pesquisa, a saber, o de conhecer como o modelo de negócio atual contribui para os resultados organizacionais relacionados à busca pela inovação. O primeiro modelo classificado é o tradicional, que visa um atendimento mais presencial e coleta de documentos físicos. Os entrevistados que adotam esse modelo como principal possuem carteiras de clientes mais conservadores, embora esse modelo esteja passando por um processo de transformação, por conta das próprias tendências do mercado. Contudo, ainda existe a forte presença desse modelo e, segundo os entrevistados, consequentemente, existe uma maior proximidade com o cliente. É possível identificar que esse modelo possui um custo não operacional mais elevado como, por exemplo, logística, transporte para visita aos clientes

e outras despesas inerentes ao processo de entrega de valor do modelo. As organizações que se enquadraram nele não possuem planos de marketing, sendo que a captação de clientes é via indicação e não há movimentações para mudar esse cenário.

O segundo modelo identificado foi nomeado como híbrido. Trata-se de um modelo constituído por uma mistura do modelo tradicional, mas com alguma inserção na esfera digital. Nesse modelo, as organizações ainda privilegiam o contato próximo com o cliente, porém já se utilizam de algumas tecnologias para assessorar a entrega de valor a eles. Exemplos disso são os sistemas que facilitam a integração das informações fiscais do cliente, sem envolvê-lo no processo de geração das informações fiscais e societárias. Esse modelo tem como característica não incluir novas propostas de valor diferentes do modelo tradicional, embora vise a uma melhoria nos processos organizacionais.

O terceiro modelo classificado, que representa 40% da amostra analisada, é o da contabilidade consultiva. Nesse modelo, o grande enfoque é o oferecimento de uma proposta de valor direcionada e específica para cada cliente, assim como a relação humanizada entre o cliente e a organização e um modelo que foge da contabilidade tradicional no sentido tecnológico, pois parte das informações utilizadas são produzidas pelo próprio cliente. Existe, ainda, um investimento alto em estrutura organizacional e infraestrutura tecnológica para atender as necessidades do cliente. Isso ocorre porque a capacidade de analisar cada cliente isoladamente - propondo não apenas soluções contábeis, mas outros serviços que agregam valor e apontando boas práticas de gestão - propõe uma postura diferente dos demais modelos, no sentido de avaliar o cliente como um consultor e propor melhorias em sua atuação.

O modelo de negócios consultivo tem maior relação com a capacidade absorptiva, porque possui maior assimilação dos fatores externos e internos para aprimorar os processos organizacionais com a finalidade de geração de valor, bem como maior relevância nas capacitações de equipes e nos aspectos relacionados à implantação de novos projetos baseados em tecnologia.

Destaca-se um aspecto relevante observado nas entrevistas no que tange a modelos de negócios 100% tecnológicos, o qual não foi identificado em nenhum dos entrevistados/empresas. Foi ressaltado por eles, inclusive, a deslealdade dos honorários propostos por esses modelos que, para atingir um público de número relevante, tornam-se cada vez mais difíceis. O caminho alternativo buscado pelos entrevistados é focar em outros perfis de clientes que não busquem apenas a informação fiscal para pagamento. Para tanto, é necessário fazer grande investimento em marketing, buscar visibilidade e necessidade para o

cliente. Esse posicionamento estava presente nos entrevistados/empresas 1, 2, 3 e 10, que se enquadram no modelo de contabilidade consultiva.

A análise da capacidade de inovação de cada organização, analisada aos modelos de negócios acima descritos, indica que, em algumas organizações, essa característica é mais forte que em outras. É possível notar que algumas delas conseguem contextualizar novos conhecimentos com maior facilidade e assimilá-los, de forma a gerar uma nova aplicação e uma vantagem competitiva. Alguns dos fatores analisados a esse respeito estão relacionados aos aspectos internos e externos: no que tange aos fatores internos, nota-se que a base de conhecimento relacionado à experiência é potencial para a geração de novo conhecimento; já os fatores externos que mais direcionam a geração de novos conhecimentos são justamente os clientes e a busca por novos conhecimentos e novas soluções. Em resposta a um dos objetivos específicos desta pesquisa, a saber, analisar as fontes de informações internas e externas que estão relacionadas à CA na inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis, observou-se que os aspectos culturais, liderança e estratégias organizacionais foram, de fato, considerados direcionadores da inovação

Esse contexto é reforçado pela literatura analisada sobre o conhecimento prévio e a capacidade absorptiva dos membros que compõem a organização. Esse aspecto foi analisado na geração de valor por meio do desenvolvimento das equipes, bem como da liderança e da estrutura da organização. O estudo empírico revelou que, nas empresas com maior participação dos colaboradores, existe maior facilidade de se obter êxito nos processos de inovação. Isso se dá pelo fato de que alguns membros absorvem o conhecimento mais rápido que os outros, o que os torna elementos-chave nos processos de inovação. A cultura organizacional deve permitir aos colaboradores a autonomia para desenvolver fontes de conhecimento e transformá-las em vantagem competitiva, o que a literatura denomina capacidade absorptiva realizada. Destaque-se que isso responde a outro dos objetivos específicos desta pesquisa: identificar o papel dos geradores de informação da capacidade absorptiva para a inovação dos modelos de negócio das organizações contábeis.

Conclui-se, com esta pesquisa, que a inovação tem sido aceita com muito mais facilidade, uma vez que a gestão da inovação nas organizações já é vista como algo que vai além da geração de processos. Ela consiste em um esforço adicional para criar metas nas organizações e, com isso, criar missão para a inovação antes de avançar para a aplicação. Para tanto, os participantes no processo precisam estar treinados e convictos do processo de inovação, assim como de que se trata de um processo de preparação da organização para os novos conhecimentos. Os possíveis valores adquiridos através dos novos conhecimentos

influenciam positivamente a inovação, ao apoiar o objetivo da transformação e criação de modelos de negócios, podendo construir fortes diferenciais competitivos na forma como a proposta de valor é entregue ao cliente.

O presente trabalho, então, abre espaço para o desenvolvimento de novos estudos. Recomenda-se a realização de novas pesquisas direcionadas a pequenas empresas com aplicação da CA, permitindo um diagnóstico mais amplo desse porte econômico. Também se sugere que uma amostra maior seja analisada, possivelmente com uma nova delimitação. Um exemplo disso seria investigar organizações certificadas pela Isso, o que poderia trazer uma relevante contribuição para a categoria.

Outra sugestão de estudo é buscar analisar modelos de negócios totalmente digitais sob a ótica da teoria do custo de transação, a fim de analisar o impacto financeiro para o cliente, em confronto com teoria da capacidade absorptiva.

Referências

- Agarwal, V., Karnik, N., & Kumar, A. (2003, June). Metering and accounting for composite e-services. In *EEE International Conference on E-Commerce*, 2003. CEC 2003. (pp. 35-39). IEEE.
- Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A., & Vigier, H. P. (2013). Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las PyMES: el caso de la Argentina. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 201-229.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Amoroso, R. (2017) *Consciência estratégica: lidando com o pensamento estratégico num ambiente de incertezas*. Recuperado de <http://www.ricardoamoroso.com.br/consciencia-estrategica/>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum, W., van. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.
- Araújo, E. M., de, Oliveira, J. D. de, Neto, Cazarini, E. W., & Oliveira, S. R. M. (2013). A gestão da inovação na educação a distância. *Gestão da Produção*, 20(3), 639-651. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000300010>
- Baran, M., & Bauer, K. (2017). Attractiveness of virtualization of information flow from the perspective of providers of accounting services in Poland. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(1), 1-15.
- Barbosa, A. R., Jr., (2016). *Os fatores determinantes da inovação disruptiva* (Tese de doutorado). Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Barbulho, E. (2001). *Excelência na prestação de serviços*. São Paulo: Madras Editora Ltda.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3a ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2012). *Creating & delivering your value proposition*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
- Benetti, J. E., & Hein, N. (2010). Perfil dos profissionais responsáveis pelas empresas de serviços contábeis em Chapecó/SC e as regressões e correlações canônicas entre as atividades. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(25), 65-81.
- Benston, G. J. (1985). The market for public accounting services: Demand, supply and regulation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 4(1), 33-79.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Bonazzi, F. L. Z., Zilber, M. A. (2014) Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 616-637.

- Brundo S., A., Macke, J., & Ghedine, T. (2004). Um estudo exploratório-descritivo das competências individuais em empresas de serviços contábeis de Porto Alegre. *Revista Eletrônica de Administração*, 10(5). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/41504/26285>
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Caneca, R. L., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J., & Freire, D. R. (2009). A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. *Pensar contábil*, 11(43). Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/84/84>
- Carvalho, J. R. M., & Tomaz, F. A. S. (2010). Qualidade em serviços contábeis: Um estudo nas empresas do setor de comércio varejista de material de construção. *Revista Alcance*, 17(2), 91-103.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: Business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 123-149.
- Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: Uma sistematização da literatura. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 15(3), 203-229.
- Clauss, T. (2016). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cordeiro, L. G., Apresentação, M. D. J. F. D., Tavares, E. V., & Silva, L. C. S. (2017). Modelo de Desenvolvimento de Negócios (canvas) da incubadora de empresas de base tecnológica da UFGD (GDTEC). *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar de Plata, Argentina, 17. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181136/101_00249.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Costa, F. J. (2007). *A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Custódio, H. D. M. (2011). *Conceptualização de um sistema de contabilidade de gestão num hospital português* (Doctoral dissertation). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Dornelas, J. C. (2008). *Planos de negócios que dão certo: Um guia para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.
- Faveri, D. B., da Cunha, P. R., dos Santos, V., & Leandro, D. A. (2014). Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento: um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 8(4). doi: <https://doi.org/10.17524/repec.v8i4.1103>
- Fernandez, D., & Aman, A. (2018). Impacts of Robotic Process Automation on Global Accounting Services. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 9, 123-132.
- Ferreira, L. F. F., Santos, S. A. D., Oliva, F. L., & Grisi, C. C. D. H. (2008). Fatores associados à mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C727.pdf>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27. Recuperado de https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2008000100003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Foresto, A. D. M., Ruas, R. L., & Lima, E. D. O. (2016). Capacidade absorptiva: Revisão sistemática da literatura. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP*, São Paulo–SP–Brasil, 5. Recuperado de http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=513
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, K. D. F. (2011). *A qualidade dos serviços contábeis como diferencial para seus clientes: Um estudo em uma organização contábil de Criciúma-SC* (Trabalho de Conclusão de Curso). Criciúma, SC, Brasil.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. *Projeto de ensino aprender fazendo estatística*, 1-49. Recuperado de http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (2016). Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 2-10.

- He, A. (2018). *Response to technological innovation: The impact of STEM graduates on employment opportunities in accounting services firms*. Claremont Mckenna Colleges. Recuperado de https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/1146/
- Hecke, A. P. (2011). *A Intenção Empreendedora dos Alunos Concluintes dos cursos de Graduação em Administração e Ciências Contábeis das Instituições de Ensino de Curitiba-PR* (Dissertação de mestrado). Curitiba, PR, Brasil.
- Hirsch & Lounsbury. (1996). Rediscovering volition: The Institutional Economics of Douglass C. North. *Academy of Management Review*, 21(3), 872-874.
- Husin, M. A., & Ibrahim, M. D. (2014). The role of accounting services and impact on small medium enterprises (SMEs) performance in manufacturing sector from East Coast Region of Malaysia: A conceptual paper. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 54-67.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(3), 281-298.
- Kipsang, B., & Mwangi, M. (2017). Factors influencing the use of accounting services by small and medium enterprises in Kenya. *Journal of Accounting*, 1(1), 44-59.
- Kneer, H., Zurfluh, U., Dermler, G., & Stiller, B. (2000, September). A business model for charging and accounting of internet services. In *International Conference on Electronic Commerce and Web Technologies* (pp. 429-441). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kotler, P., & De Marketing, A. (1998). *Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing* (10a ed.). Sorocaba: Prentice Hall.
- Koutsopoulou, M., Kaloxylos, A., Alonistioti, A., & Merakos, L. (2007). A platform for charging, billing, and accounting in future mobile networks. *Computer Communications*, 30(3), 516-526.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, (4), 96-109.
- Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2014). Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 8(22), 49-59.
- Magretta, J. (2002, May). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5). Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

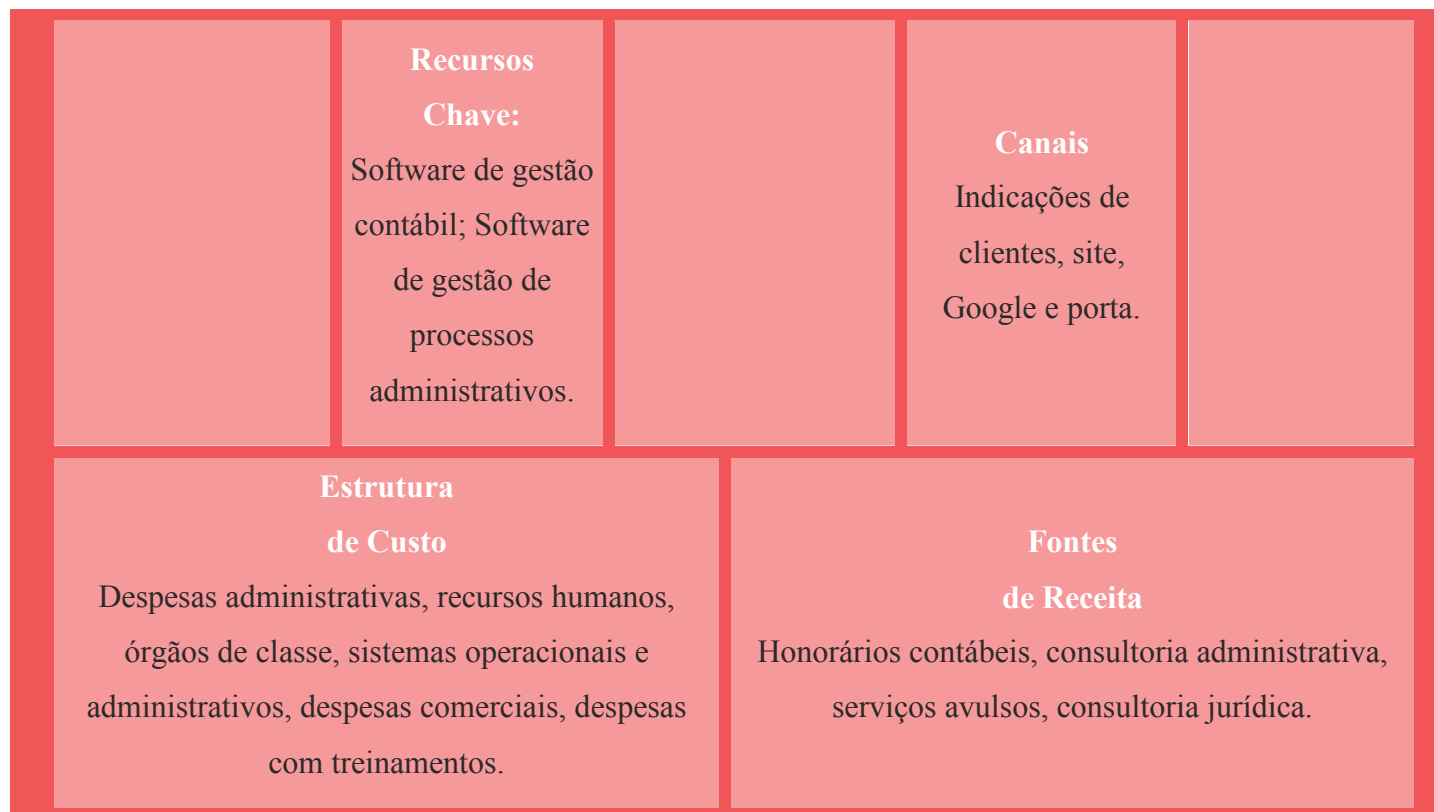
- Maranho, F. S., Abib, G., & Fonseca, M. W. (2002). As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 6. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es236.pdf>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Meirelles, D. (2015). Modelo de Negócio: definições, controvérsias e uma proposta de fundamentação teórica e metodológica. In Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, *Resumos dos trabalhos ENANPAD* (pp.1-16). Belo Horizonte: Autor.
- Mello, L. B., Alvarenga, F. D. O., Marques, J. A. V. D. C., & Sauerbronn, F. F. (2018). Qualidade da informação contábil e os processos administrativos julgados pela CVM: Uma Análise entre 2014 a 2016. *Pensar Contábil*, 19(70), 24-33.
- Mizuno, Y., & Odake, N. (2015). A case study of progressive formation of accounting cloud services in Japan. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 6(1), 1-21.
- Moré, R. P., Gonçalo, C. R., Darós, L. C., & Mascarell, C. S. (2016). A inovação em ambientes tecnológicos: Uma análise a luz da teoria. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 3(1), Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/A-inova%C3%A7%C3%A3o-em-ambientes-tecnol%C3%B3gicos%3A-uma-an%C3%A1lise-a-Mor%C3%A9-Gon%C3%A7alo/85fed3ae84fd56bdbac1014165e8273da19dfefb#paper-header>
- Moreira, R., Nascimento, S., do, Souza, J. V., de, & Borges, L. J. (2009). Qualidade da prestação de serviços contábeis sob a ótica dos clientes. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 8(23), 23-41.
- Mrsik, J., & Kostovski, N. (2017). Offshoring accounting services: New opportunities for developing countries. *Accounting and Management Information Systems*, 16(1), 132-146.
- Nakagawa, M. (2011). *Modelo de negócio: Teoria geral*. Baurueri, SP: Manole.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2015). Absorptive Capacity: A Proposed Operationalization. In B. Bergeron. *The Essentials of Knowledge Management* (pp. 111-130). Palgrave Macmillan, London.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355-367.

- North, D. C. (1993). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oliveira, M. R. G., Cavalcanti, A. M., Paiva, F. G. de, Jr., & Marques, D. B. (2014). Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 114-137.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation). Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio* (E. Rocha, Trad.) Alfragide: Dom Quixote.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Inovação em modelos de negócios—business model generation*. Rio de Janeiro: Alta Book.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Pereira, M. C. C. (2008). Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. *Pensar Contábil*, 7(29). Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/48/48>
- Pereira, R., Dias, I., de Souza, J. A., & Michelini, A. (2019, November). Modelos de indicadores de avaliação da gestão de inovação. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—Ciki*, Porto Alegre, RS, Brasil, 9. Recuperado de <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/issue/view/15>
- Raza, C. (2014). O papel dos escritórios de contabilidade na sobrevivência das micro e pequenas empresas. *Portal Classe Contábil*. Recuperado de <https://classecontabil.com.br/o-papel-dos-escritorios-de-contabilidade-na-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas/>
- Santos, V., Rengel, S., de Paris Paterno, A. A., & Beuren, I. M. (2009). Instrumentos da contabilidade gerencial utilizados em micro e pequenas empresas comerciais e disponibilizados por empresas de serviços contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 8(24), 41-58.
- Schmidt, T. (2005, June). What determines absorptive capacity. *Anais do DRUID Tenth Anniversary Summer Conference 2005*, Copenhagen, Denmark. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/191e/82256b0ecd514dd7ed5127dbfc09c755fa07.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017). *Pesquisa MEI 2017*. Brasília: Sebrae. Recuperado de https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual_2017-v10.pdf
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

- Shigunov, T. R. Z., & Shigunov, A. R. (2003). A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 2(1), 1-23.
- Silva, G. M., Borges, R. F., & Moraes, J. P. M. (2013). A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, (4), 01-21.
- Silveira, M., Massula, R., Mota, L., Barbosa, A. (2012) O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de Minas Gerais. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. Resende, RJ, Brasil, 9. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37416602.pdf>
- Souza, G. H. S., Santos, P. D. C. F. dos, Lima, N. C., Cruz, N. J. T. da, Lezana, Á. G. R., & Coelho, J. A. P. de M. (2017). Escala de potencial empreendedor: Evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. *Gestão & Produção*, 24(2), 324-337.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management learning*, 43(1), 25-51.
- Szüster, N., Szüster, F. R., & Szüster, F. R. (2005). Contabilidade: Atuais desafios e alternativa para seu melhor desempenho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(38), 20-30.
- Teixeira, L. D. C. M., & Lopes, H. E. G. (2016). Application Model Canvas to the business model of the Bank of Brazil and Caixa Economica Federal. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 73-99.
- Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 89-100.
- Viator, R. E. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: Information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems*, 15(2), 99-125.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zaman Groff, M., Slapničar, S., & Štumberger, N. (2015). The influence of professional qualification on customer perceptions of accounting services quality and retention decisions. *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 753-768.
- Zoot, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

Apêndice A – Canvas Empresa/entrevistado 1

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentação de Clientes
<p>Consultorias tributarias, IOB, Cenofisco; Sotware- Prosoft; Orgãos: Federais, Estaduais, Municipais, Junta Comercial e Cartórios de registros.</p>	<p>Assessoria contábil; assessoria jurídica; assessoria tributária; Assessoria empresarial.</p>	<p>Soluções diferenciadas para cada perfil de cliente; entrega em tempo hábil a informação contábil; ética; satisfação dos clientes.</p>	<p>Atendimento presencial e a distância; Ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, Whatzapp, Skype e todas as formas que o cliente achar conveniente se relacionar.</p>	<p>Todos os segmentos.</p>



Apêndice B – Canvas Empresa/entrevistado 2

<p>Parcerias Chave</p> <p>Escritórios de perícia, advogados.</p>	<p>Atividades Chave</p> <p>BPO financeiro, assessoria contábil, assessoria tributária, assessoria empresarial.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Interação com o cliente, entrega da informação contábil e financeira confiável.</p>	<p>Relacionamento com os Clientes</p> <p>Atendimento presencial e a distância; Ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, WhatsApp, Skype.</p>	<p>Segmentação de Clientes</p> <p>Preferência construção civil.</p>
	<p>Recursos Chave:</p> <p>Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos.</p>		<p>Canais</p> <p>Indicação e marketing digital.</p>	
<p>Estrutura de Custo</p> <p>Gastos com tecnologia e equipe.</p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Serviço contratual de honorários contábeis, consultorias, planejamento financeiro e estratégico.</p>		

Apêndice C – Canvas Empresa/entrevistado 3

<p>Parcerias Chave</p> <p>Consultorias tributarias e Software.</p>	<p>Atividades Chave</p> <p>Assessoria contábil, assessoria tributária, assessoria empresarial.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Bom relacionamento com o cliente, Compliance; fazer o básico bem feito; tempo hábil.</p>	<p>Relacionamento com os Clientes</p> <p>Atendimento presencial e a distância; Ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, WhatsApp, Skype.</p>	<p>Segmentação de Clientes</p> <p>Esportes radicais; bares e restaurantes</p>
	<p>Recursos Chave:</p> <p>Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos;</p>		<p>Canais</p> <p>Indicação e procura na porta</p>	
<p>Estrutura de Custo</p> <p>Despesas administrativas; sistemas operacionais e administrativos; treinamentos</p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Serviço contratual de honorários contábeis, consultorias, planejamento financeiro e estratégico.</p>		

Apêndice D – Canvas Empresa/entrevistado 4

Parcerias Chave Software.	Atividades Chave Assessoria contábil; assessoria tributária; assessoria empresarial.	Proposta de Valor Serviços básico de contabilidade de qualidade.	Relacionamento com os Clientes Atendimento presencial e a distância; foco no presencial; E-mail, WhatsApp, Skype e todas as formas que o cliente achar conveniente se relacionar.	Segmentação de Clientes Todos os segmentos.
	Recursos Chave: Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos.		Canais Empresa comercial e indicação.	
Estrutura de Custo Despesas administrativas; sistemas operacionais e administrativos.		Fontes de Receita Serviço contratual de honorários contábeis.		

Apêndice E – Canvas Empresa/entrevistado 5

<p>Parcerias Chave</p> <p>Software.</p>	<p>Atividades Chave</p> <p>Assessoria contábil, assessoria tributária, assessoria empresarial.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Entregar informações tempestivas, além do básico.</p>	<p>Relacionamento com os Clientes</p> <p>Atendimento presencial e a distância;</p> <p>Ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, WhatsApp, Skype.</p>	<p>Segmentação de Clientes</p> <p>Preferência área de eventos.</p>
	<p>Recursos Chave:</p> <p>Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos.</p>	<p>Comunicação, segurança nos processos.</p>	<p>Canais</p> <p>Indicação e procura na porta.</p>	<p>segmentos.</p>
<p>Estrutura de Custo</p> <p>Despesas administrativas; sistemas operacionais e administrativos.</p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Serviço contratual de honorários contábeis.</p>		

Apêndice F – Canvas Empresa/entrevistado 6

	Recursos Chave: Software de gestão		Canais	
Parcerias Chave Software e consultoria tributária.	Atividades Chave Assessoria contábil, assessoria tributária, assessoria empresarial e assessoria pessoas físicas	Proposta de Valor Relacionamento íntegro e ético, além do básico.	Relacionamento com os Clientes Atendimento presencial, e-mail e telefone.	Segmentação de Clientes Apenas serviços.

Apêndice G – Canvas Empresa/entrevistado 7

	Recursos Chave:		Canais	
Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmentação de Clientes
Software e consultorias.	Assessoria contábil, assessoria jurídica, assessoria tributária, assessoria empresarial, assessoria a	Serviço de qualidade e experiência.	Atendimento presencial e a distância; ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, WhatsApp, Skype e todas as	Todos os segmentos.

Apêndice H – Canvas Empresa/entrevistado 8

	peças físicas.		formas que o cliente achar conveniente se relacionar	
Parcerias Chave Consultorias, Softwares e colegas de profissão.	Atividades Chave Assessoria contábil, assessoria jurídica, assessoria tributária, assessoria empresarial, assessoria a pessoas físicas.	Proposta de Valor Contabilidade básica, qualidade e rapidez.	Relacionamento com os Clientes Atendimento presencial e a distância; ferramentas de comunicação com clientes online; E-mail, WhatsApp, Skype e todas as formas que o cliente achar conveniente se relacionar.	Segmentação de Clientes Área da saúde.
	administrativos.			
Estrutura de Custo Despesas administrativas; sistemas operacionais e administrativos.		Fontes de Receita Serviço contratual de honorários contábeis.		

Apêndice I – Canvas Empresa/entrevistado 9

	Recursos Chave:		Canais	
	Softwares de gestão			
Parcerias Chave Consultorias, softwares e advogados.	Atividades Chave Assessoria contábil, assessoria jurídica, assessoria tributária, assessoria empresarial, assessoria a pessoas físicas.	Proposta de Valor Contabilidade, planejamento estratégico e financeiro, conformidade fiscal, qualidade e rapidez.	Relacionamento com os Clientes Atendimento presencial e a distância; ferramentas de comunicação com clientes online; E- mail, WhatsApp, Skype e todas as formas que o cliente achar	Segmentação de Clientes Todos os segmentos.

Apêndice J – Canvas Empresa/entrevistado 10

			conveniente se relacionar.	
	<p>Recursos Chave:</p> <p>Software de gestão contábil; Software de gestão de processos administrativos e equipe qualificada.</p>		<p>Canais</p> <p>Indicação e 4 mãos.</p>	
<p>Estrutura de Custo</p> <p>Despesas administrativas; sistemas operacionais e administrativos, treinamentos e capacitações lideranças.</p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Serviço contratual de honorários contábeis, consultorias e planejamento tributário.</p>		