

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RENATO MELLO DE FREITAS

ADMIRÁVEL ESCRITÓRIO NOVO? UM ESTUDO SOBRE ERP E OUTRAS  
FERRAMENTAS DIGITAIS APLICADOS À CONTABILIDADE

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ELISABETH DE  
OLIVEIRA VENDRAMIN

CAMPO GRANDE

2023

Prof. Dr. Marcelo Augusto dos Santos Turine  
Reitor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Cláudio Cesar da Silva  
Diretor da Escola de Administração e Negócios

Prof. Dr. Luiz Miguel Renda dos Santos  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

RENATO MELLO DE FREITAS

ADMIRÁVEL ESCRITÓRIO NOVO? UM ESTUDO SOBRE ERP E OUTRAS  
FERRAMENTAS DIGITAIS APLICADOS À CONTABILIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na ESAN/UFMS.

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ELISABETH DE  
OLIVEIRA VENDRAMIN

CAMPO GRANDE

2023

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Renato Mello de Freitas. Admirável escritório novo? Um estudo sobre ERP e outras ferramentas digitais aplicados à contabilidade.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Contabilidade e Controladoria.

Linha de pesquisa: Contabilidade Societária e Finanças.

Aprovado em: 23/08/2023.

### **Banca examinadora**

Prof. Dr. João Paulo Resende de Lima

Adam Smith Business School/University of Glasgow

Membro Titular Externo

Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima

Escola de Administração e Negócios/UFMS

Membro Titular Interno

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisabeth de Oliveira Vendramin

Escola de Administração e Negócios/UFMS

Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

À Helena,

Amor de minha vida a quem o destino me deu a missão de ser pai, de cujo convívio fui furtado em muitos momentos da trajetória que culmina nas linhas aqui escritas. Se essa missão que se completa tiver o condão de nos possibilitar dias melhores, terá valido a pena.

## RESUMO

Freitas, R. M. Admirável escritório novo? Um estudo sobre ERP e outras ferramentas digitais aplicados à contabilidade (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração e Negócios – ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, Brasil.

Nos dias atuais há uma vasta disponibilidade de recursos de software no mercado, entre eles se destacam os sistemas chamados *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou sistemas integrados de informação. Através de sua utilização, as organizações tiveram ganhos de performance, reduziram operações repetitivas e também acessaram uma gama de novas possibilidades, as quais se tornam ainda maiores com o uso de ferramentas digitais complementares. Apesar dos avanços, o serviço contábil entregue ao cliente não parece ter passado por grandes mudanças e há pouca literatura indicando os benefícios na geração de informação tempestiva para a tomada de decisão dos clientes. Ainda, a literatura recente indica resistência tecnológica pelos profissionais contábeis e inércia na gestão das empresas no incentivo dessa adesão. Com isso, há indícios de subutilização da tecnologia na promoção da utilidade percebida e agregação de valor aos clientes e da própria gestão das empresas de contabilidade. Com o objetivo geral de compreender de que forma os escritórios de contabilidade em Mato Grosso do Sul foram impactados com a adoção dos ERP e demais ferramentas digitais, foram entrevistados nove gestores de empresas distintas prestadoras desses serviços em Mato Grosso do Sul, captando as percepções no que tange a gestão e também na entrega do serviço contábil dessas empresas. Partindo do pressuposto que se moldar a essa realidade é sobretudo uma adaptação ao ambiente, a teoria da contingência foi usada como lente teórica e dela emergiram os fatores chave de estruturação do trabalho. A construção dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, as quais foram analisadas utilizando a técnica análise temática de *template* (King, 2004). Entre os principais achados é possível destacar a grande adesão a um ERP específico por essas organizações, mas que sozinho não atende a todas as necessidades de processamento e tratamento das informações que as empresas contábeis precisam, o que acaba exigindo que elas busquem no mercado outras ferramentas digitais complementares. No campo gerencial encontrou-se que apenas 33,33% dos gestores beneficiou sua gestão com as novas ferramentas, mas a maior parte persiste utilizando métricas mais antigas de gestão e precificação dos serviços, demonstrando uma confessada subutilização das ferramentas e sistemas disponíveis. No campo operacional, há evidências de uma falta de entendimento sobre acordo do serviço e que acaba tornando clientes pouco colaborativos com o aproveitamento de recursos das ferramentas e do ERP contratados. Outro achado digno de destaque foi que houveram gestores que reconheceram nos meios tecnológicos importantes aliados para atravessar tempos difíceis e que seu melhor aproveitamento foi crucial para a melhora da organização. Os achados indicam que o cerne dos benefícios da adesão tecnológica não parece ser o que as organizações estão usando, mas como e porque estão usando uma vez que um mesmo ERP ou ferramenta pode ser usado para uma prestação de serviço padrão, como também para uma entrega mais completa que agregue utilidade percebida ou gere valor ao seu cliente, caminho aliás que se mostra o mais sólido para vencer a resistência dos clientes na adesão tecnológica.

**Palavras-chave:** *Enterprise Resource Planning*; Teoria da Contingência; Sistemas de informação Contábil.

## ABSTRACT

Freitas, R. M. Brave New Office? An study on ERP and other digital tools applied to accounting (Master's Dissertation). Escola de Administração e Negócios – ESAN, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Campo Grande, MS, Brasil.

Nowadays, there is a vast availability of software resources on the market, among them the so-called Enterprise Resource Planning (ERP) systems, or integrated information systems, stand out. Through its use, organizations have gained performance, reduced repetitive operations and also accessed a range of new possibilities, which become even greater with the use of complementary digital tools. Despite the advances, the accounting service delivered to the client does not seem to have undergone major changes and there is little literature indicating the benefits of generating timely information for clients to make decisions. Still, recent literature indicates technological resistance by accounting professionals and inertia in company management to encourage this adherence. As a result, there are indications of underutilization of technology in promoting perceived usefulness and adding value to clients and the management of accounting firms. With the general objective of understanding how the accounting offices in Mato Grosso do Sul were impacted by the adoption of ERP and other digital tools, nine managers of different companies that provide these services in Mato Grosso do Sul were interviewed, capturing perceptions regarding management and also in the delivery of the accounting service of these companies. Assuming that adapting to this reality is above all an adaptation to the environment, the theory of contingency was used as a theoretical lens and from it emerged the key factors for structuring the work. Data construction took place through semi-structured interviews, which were analyzed using the thematic template analysis technique (King, 2004). Among the main findings, it is possible to highlight the great adherence to a specific ERP by these organizations, but that alone does not meet all the needs of processing and treatment of information that accounting companies need, which ends up requiring them to seek other complementary digital tools in the market. In the managerial field, it was found that only 33.33% of the managers benefited from their management with the new tools, but the majority persists using older metrics of management and service pricing, demonstrating a confessed underutilization of the available tools and systems. In the operational field, there is evidence of a lack of understanding about the service agreement, which ends up making customers less collaborative with the use of contracted tools and ERP resources. Another finding worth mentioning was that there were managers who recognized that technological means were important allies to get through difficult times and that their best use was crucial for improving the organization. The findings indicate that the core of the benefits of technological adherence does not seem to be what organizations are using, but how and why they are using it, since the same ERP or tool can be used to provide a standard service, as well as for a more complete delivery that adds perceived utility or generates value to its client, a path that in fact proves to be the most solid way to overcome customer resistance in technological adherence.

**Keywords:** Enterprise Resource Planning; Contingency Theory; Accounting System Information.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos sistemas ERP .....	39
Quadro 2 – <i>Template</i> final – Fatores relacionados ao uso do ERP e outras ferramentas digitais nos escritórios de contabilidade .....	67
Quadro 3 – Informações básicas das organizações pesquisadas .....	70
Quadro 4 – Estrutura de tecnologia da informação das empresas contábeis do estudo	72
Quadro 5 – Informações básicas dos gestores entrevistados .....	76

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –Modelo SARFIT .....	24
Figura 2 – Mapa conceitual – Fatores contingenciais associados ao uso do ERP na contabilidade.....	27
Figura 3 - Ciclo de vida ERP .....	40
Figura 4 - Panorama global da internet 5G.....	48
Figura 5 - Cobertura 5G no Brasil .....	49
Figura 6 - Cobertura da internet 5G em MS .....	50
Figura 7 – Gráfico de prioridade de leitura – Revisão de literatura de ERP aplicado à contabilidade.....	63
Figura 8 – Trajetória de contratação de ERP e ferramentas digitais pelas empresas contábeis do estudo.....	74
Figura 9 – Trajetória do uso de software contábil principal entre as organizações estudadas.....	98
Figura 10 – Autopercepção perante a concorrência em termos de infraestrutura de TI: .....	137

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ocorrência de trechos de fala por Grupos principais do <i>Template</i> .....	77
Tabela 2 – Trechos de fala em fatores ambientais .....	79
Tabela 3 – Trechos de fala em Cultura da Organização .....	112
Tabela 4 – Trechos de fala em relacionamento com clientes .....	145

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

AIS – Accounting Information System

CPC – Comitê de Pronunciamentos

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

DCTFWeb – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos

EFD-Reinf – Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais

ERP – Enterprise Resource Planning

eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas

RFB – Receita Federal do Brasil

SIC – Sistema de Informação Contábil

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

Sped – Sistema Público de Escrituração Digital

TD – Transformação Digital

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

5G – Internet de Quinta geração

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Estrutura Conceitual do ERP aplicado à contabilidade .....</b>	<b>26</b>
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Aspectos importantes na prática da Contabilidade no Brasil .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Origem, Conceito e evolução e fases de implementação dos sistemas Enterprise Resource planning .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Benefícios amplos associados ao uso do ERP .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Benefícios específicos associados ao uso do ERP Aplicado à contabilidade....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Limitações e obstáculos para empregar o ERP .....</b>	<b>47</b>
3.5.1 A cultura de resistência à tecnologia .....	53
<b>3.6 A contabilidade sendo vetor de geração de valor aos clientes dos escritórios com o uso do ERP e outras ferramentas digitais .....</b>	<b>56</b>
<b>4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Revisão de Literatura inicial.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Levantamento Bibliográfico Sistematizado.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Procedimentos de construção de dados .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Procedimentos de análise e interpretação de resultados.....</b>	<b>66</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Caracterização das organizações contábeis.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3 A lógica do template final e a estruturação das falas .....</b>	<b>76</b>
<b>5.4 Fatores ambientais relacionados à escolha ou manutenção do ERP/ Outras ferramentas digitais.....</b>	<b>78</b>
5.4.1 Tecnologia .....	79
5.4.2 Fornecedor .....	105
5.4.3 Concorrência.....	108

5.4.4 Governo .....	110
<b>5.5 Cultura da Organização contábil.....</b>	<b>112</b>
<b>5.6 Relacionamento com clientes .....</b>	<b>144</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>157</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE A – Guia da entrevista .....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICE B – Matriz de amarração .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE D – Termo de autorização de pesquisa .....</b>	<b>193</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado por constantes mudanças de tecnologia da informação (TI) que acabam por impactar a sociedade de diversas maneiras, provocando reflexos nas relações laborais e no exercício profissional (FREY; OSBORNE, 2017). Os profissionais contábeis, inseridos nesse cenário inovador, precisaram se moldar às novas formas de exercer seu ofício, utilizando dos avanços tecnológicos para a transformação da sua profissão, mas preservando sua humanização (MCGUIGAN; GHIO, 2019), uma postura aberta frente às mudanças relatadas pode ser importante para vislumbrar novas oportunidades de negócio no rol de serviços prestados pelo contador ou mesmo garantir a sobrevivência das organizações que eles gerem.

A transformação dessa profissão foi marcada por fases, e profissionais da contabilidade vivenciaram grandes transformações nos últimos trinta anos (1992-2022). Em um primeiro momento, deixaram suas calculadoras de lado e passaram a utilizar planilhas eletrônicas processadas em microcomputadores. Mais tarde, foi necessário se adaptar ao advento da internet e seus processos interativos e rápidos de comunicação. Em seguida, aderiram a sistemas mais simples e hospedados em rede local, para atender apenas sua movimentação processual interna.

Hoje (2023), o desafio imposto aos contadores é se adaptar a sistemas mais modernos que integram informações, redesenham os fluxos de trabalho, e passam a intermediar a relação com seus clientes e sua equipe, mais do que isso, é preciso empregar suas facilidades de forma plena para atingir a eficiência. Tudo isso, repercutiu no modo como a contabilidade é processada nos escritórios, por meio da implementação das novas ferramentas que são produto da Transformação Digital (TD). Para Vial (2019), essa transformação consiste em um processo de melhoria das entidades, perpetrado através do uso combinado de meios de tecnologia da informação (TI), conexões rápidas, computação e telecomunicações.

A literatura sobre TD é vasta e multifacetada. Com efeito, estudos exploram diferentes perspectivas a respeito do que compõe essa transformação. Para alguns autores, a TD está relacionada à utilização de tecnologias facilitadoras como dispositivos móveis e smartphones, utilizados em conjunto a redes e mídias sociais, otimizando a experiência do cliente e tornando operações mais rápidas (FITZGERALD, 2014; LIERE-NETHELER; PACKMOHR; VOGELSANG, 2018). Em contrapartida, há quem defenda que a TD se alinha ao uso da

tecnologia para alcançar melhora radical nos negócios ou performance (BEKKHUS, 2016; KARAGIANNAKI; VERGADOS; FOUSKAS, 2017; WESTERMAN et al., 2011).

Ao passo que há autores que associam a TD à robustez de *hardwares* e meios de tecnologia da informação com uso da computação na nuvem, da internet móvel e do *Big Data* (REMANE et al., 2017). Enquanto outros estudos enfatizam que ela está mais ligada a ideias de otimização dos processos de trabalho usando a tecnologia de forma prioritária, por meio de sistemas de informação (DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016).

O uso dos Sistemas de Informação (SI) também está inserido na filosofia da TD. Os SI são produtos da integração entre *hardware*, *software*, banco de dados, rede, procedimentos e pessoas e foram concebidos para coleta, processamento, armazenagem, análise e disseminação de informações com finalidades diversas (RAINER; CEGIELSKI, 2012).

Outrossim, temáticas que envolvem tecnologia no marketing e o trabalho em *Home Office* (BATTISTI et al., 2022) também são tangenciadas em estudos que abordam TD. Independentemente da vertente escolhida, todas enfatizam a necessidade de considerar o uso de meios tecnológicos como principal ferramenta na gestão para dotar o negócio de competitividade empresarial e possibilitar o surgimento de novas oportunidades negociais.

A competitividade é para algumas organizações um lugar a chegar e para outras um lugar a permanecer. Alcançar e manter essa condição não é tarefa fácil. Sua busca está relacionada à contínua adaptação dos organismos empresariais e se concretiza no oferecimento de bens e serviços que são valorizados pelos clientes e percebidos como superiores à concorrência (CHIKÁN, 2008). Em meio à TD e à competitividade, se ajustar ao mercado representa a sobrevivência da organização e assimilar os pilares da TD não é uma questão de escolha, mas um processo de adaptação das entidades e profissionais ao cenário em que estão inseridos.

Esse processo de adaptação das organizações ao seu ambiente de atuação é explorado na ciência contábil pela Teoria da Contingência (TC), ela pode clarificar quais fatores podem ser mais importantes para explicar escolhas feitas ante a um cenário de incertezas (FREITAG; ALMEIDA; LUCENA, 2021). A TC foi abordada de maneira multifatorial, alguns estudos nela baseados buscaram discorrer a respeito das diversas estruturas adotadas pela empresa e que essas estruturas poderiam ser influenciadas pelo ambiente (BURNS; STALKER, 1961), outros exploraram o grau em que os indivíduos são capazes de alterar a própria estrutura (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Enquanto Chandler (1962) se dedicou a estudar o quanto a estratégia é relevante nesse processo de adaptação contingencial.

É nesse ambiente de TD, competição e fatores contingenciais envolvendo a estrutura organizacional, a tecnologia e a estratégia que o profissional contábil está inserido, exercendo uma profissão direcionada ao fornecimento de informações relevantes e tempestivas para propiciar a tomada de decisão (MARION; RIBEIRO, 2011) em que utiliza conhecimentos ligados à Economia, ao Direito e ao uso da Ciência da Informação (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005).

O cumprimento dessa tarefa é posto em prática por meio de Sistemas de Informação Contábeis (SIC). Segundo Romney et al. (2014), o SIC é a própria contabilidade que pode ser processada em papel ou por ferramentas complexas e atuais da engenharia da computação, contanto que seja apto a coletar, registrar e armazenar as informações; e processar a contabilidade, possibilitando a disponibilidade de informações para a tomada de decisão. Ao longo do presente estudo, usarei o conceito de SIC apresentado por esses autores, mas restringindo sua aplicação aos sistemas contábeis processados em vias computacionais.

Os SIC podem ser arquitetados para trabalhar de forma separada ou integradamente aos demais sistemas da organização, ou mesmo de outras organizações distintas, nesse último caso tem-se o que a literatura sobre TD chama de “*Enterprise Resource Planning*” (ERP) ou Sistemas Integrados de Informação, em tradução livre.

A evolução do SIC para o ERP é fruto da adoção de concepção de sistemas a partir da estruturação em 3 camadas de aplicação e essa forma de construir os *softwares* possibilitou que as empresas prestadoras de serviços de TI pudessem passar a oferecer ERP complexos a um custo mais acessível. Essa mudança gradativa ocorreu a partir de 1980, e com ela houve o advento de sistemas ERP de contabilidade com uso internacional, como o módulo financeiro do Oracle ERP (TAN; LOW, 2019).

Um ERP possibilita à organização usuária a integração de dados gerados de diversos setores como o financeiro, recursos humanos, operações e logística, dentre outros. Dessa forma, vislumbra-se o ERP como uma evolução do SIC ao permitir atuação integrada entre sistemas internos e externos à organização, todavia o SIC permanece sendo usado como um submódulo do ERP, sendo central no tratamento das informações para a produção dos relatórios e demonstrativos contábeis das organizações (DAVENPORTE, 1998).

Aqui faço um parêntese antecipando que não é objetivo deste estudo discorrer a respeito se os sistemas usados atualmente pelas empresas de contabilidade são ou não ERP's. Primeiro porque entendo que a categorização final de uma questão como essa seria técnica e, provavelmente, mais pertinente a áreas de conhecimentos diversas da Ciência Contábil, como

a Ciência da Computação. E também porque existe literatura que dá tratamento similar ao termo ERP e sistemas integrados usados na contabilidade como ocorre no trabalho de Cirico Junior (2019), Amaral, Brandão e Silva (2019) e Schappo e Martins (2022), dentre outros. De todo modo, a essência constante em todo o conteúdo acessado a respeito de ERP remete ao uso de sistemas integrados de informação e sua utilização prática na contabilidade. Dessa forma, ao longo do texto utilizarei por vezes a palavra ERP, sistemas de informação, ferramentas digitais ou aplicativos, como sinônimas e com sentido de sistemas integrados de informação.

No que tange à implementação dos ERP verifica-se que ela consome consideráveis somas financeiras, além de demandar tempo e expertise, mas que esse não é o maior risco associado a falha da implantação, mas sim a conciliação das necessidades do negócio da organização que o implanta com os imperativos tecnológicos exigidos pelo sistema (DAVENPORTE, 1998).

Tais imperativos tecnológicos também foram considerados como importantes fatores de contingência partindo da premissa de que influenciam a estrutura da organização (Woodward, 1958). Na mesma linha, Perrow (1970) aprofundou o debate sobre meios tecnológicos como adaptação contingencial e relacionou o uso da tecnologia à previsibilidade e variabilidade das tarefas. Esses e outros estudos clássicos da teoria contingencial terão sua essência explanada mais adiante nesse estudo e foram precursores para trabalhos recentes, desenvolvidos em um ambiente fortemente influenciado pela transformação digital.

Há diversos estudos atuais intercambiando a Teoria da Contingência e o uso de sistemas de informação por organizações. De um modo geral, as variáveis tecnologia são as que mais sobressaem (TROCZ et al, 2021; DALLABONA et al, 2018). Há também estudos que exploram os fatores contingenciais na prática contábil, particularmente quanto a melhoria da informação contábil (HALEEM, NAWAZ E AYOORKHAN, 2020) ou abordam sua aceitação por profissionais da área (MALANOVICZ, BEHR E MARQUES, 2020). Nesse último aspecto, ganha atenção o estudo conduzido por Àvila e Àvila (2016) que verificaram uma baixa integração entre clientes e os escritórios de contabilidade, no qual dentre os 46 respondentes 76,08% relatou que grande parte ou toda a escrita fiscal, trabalhista e societária continuava sendo digitada por funcionários internos nos escritórios.

Em outra pesquisa envolvendo empreendedores rurais ligados a um escritório de assessoria contábil, desenvolvida por Bittarello, Altoé e Suave (2021), foi explorada a percepção dos clientes empreendedores que utilizava apenas um sistema convencional ERP, sem suporte a mecanismos de controle gerencial, a coleta ocorreu por questionários aplicados

a 37 indivíduos. Nesse grupo, 97,3% dos respondentes relataram usar os demonstrativos contábeis para fins gerenciais e tributários e 78,4% estaria disposto a pagar mais por um serviço diferenciado de assessoria que fornecesse uma maior gama de informações para a tomada de decisão.

O estudo de Bittarello, Altoé e Suave (2021) ilustra que apesar da tecnologia de informação e suas possibilidades, ainda há uma dificuldade em fornecer aos gerentes informações completas que realmente ajudem na tomada de decisão, principalmente considerando a importância da tempestividade e o teor dessas informações, por vezes a peça técnica refletida nos demonstrativos pode ser de complexa interpretação a um gerente sem formação acadêmica em Ciências Sociais Aplicadas. Nesse contexto, é possível vislumbrar que apresentar novas tecnologias e recursos pode ser um caminho para estreitar a relação dos profissionais contábeis com o cliente, bem como aumentar o leque de serviços prestados pelas empresas de contabilidade.

Para Ferreira e Marracho (2022), o contador do futuro precisa ter um robusto portfólio de habilidades tecnológicas, elevada proximidade com sua rede de clientes, buscar gradualmente ofertar serviços mais promissores e focar no valor da confiança. O estudo cita empresas que estão inovando e buscando a excelência contábil, destacando importante papel para empresas como a Conceito, a Conta Azul, Thomson Reuters-Domínio e a Qlink. Essas empresas reúnem em comum a característica de desenvolverem ferramentas de TI aplicadas ao setor contábil, inclusive com fornecimento de ERP e outras ferramentas digitais, favorecendo a integração das rotinas cotidianas e promovendo maior eficiência para os profissionais e seus clientes.

O uso de ERP é expressivo e abrangente nos escritórios de contabilidade. Schapoo e Martins (2022) conduziram um estudo voltado ao uso de tecnologia na contabilidade brasileira aplicando questionários a uma amostra de 163 profissionais contábeis, constataram que 60,13% deles utiliza ERP todos os dias e outros 14,72% os usa algumas vezes por semana, somando 74,85% que utiliza semanalmente algum tipo de ERP. Na mesma pesquisa foi evidenciado que 89,57% desses profissionais considera o uso de um ERP muito ou extremamente importante para a prática da contabilidade. Entre as principais vantagens, 76,70% relataram ganho de agilidade no trabalho, no mesmo sentido da exposição de Oliveira e Ronkoski (2015).

De forma semelhante, Resende et al. (2017) desenvolveram um estudo no estado de Minas Gerais e encontraram que entre 11 respondentes, 100% dos escritórios faziam uso de sistemas integrados e relataram ganho de produtividade como principal benefício, entre os

pesquisados 50% usavam o *software* NG contábil da Mastermaq e 16% usavam o *software* Domínio.

A massiva adesão aos ERP e outras ferramentas digitais pelas empresas prestadoras de serviços de contabilidade, parece ser um caminho sem volta. Pode haver margem gerencial para optar entre um sistema ou outro, mas não parece haver margem para não os utilizar. E aqui, me refiro à adoção de sistemas de informação ou ferramentas contratados ou desenvolvidos pelas empresas de contabilidade para atender ao seu negócio e sua clientela, excluídos os portais governamentais de uso obrigatório e impositivo.

Assim, existem evidências empíricas de que os ERP são uma realidade na contabilidade internacional e brasileira, são tidos como de suma importância na prática dos contadores e trouxeram benefícios, particularmente quanto ao incremento de produtividade ao possibilitarem ganho de tempo na execução dos trabalhos e reduzir entradas manuais de informação. Apesar disso, restam pendentes detalhamentos que envolvem o uso de ERP e a prática dos escritórios. A literatura traz poucas informações a respeito de como ocorre a interação entre os profissionais e seus clientes, os gestores e sua equipe, definição de tarefas, controle de prazos, coerência desses *softwares* com a norma contábil, fiscal e trabalhista. Além disso, a maior parte dos trabalhos enfatiza o ganho de agilidade, mas muito pouco se fala em como os gestores e profissionais de contabilidade usaram a tecnologia para otimizar suas entregas para o cliente, o quanto foram além da produção dos demonstrativos contábeis e entregas ao fisco nessa relação, cumprindo a função primordial da ciência contábil.

Também não são elucidados os fatores que motivam a escolha de um tipo de *software* ou como ocorre a integração dos vários sistemas utilizados nesse processo. Ainda que essa integração pareça ser uma realidade e possa ser responsável pelo ganho de agilidade gerada, outros motivos também podem contribuir para essa agilidade, vejo aqui relevantes lacunas de pesquisa a serem exploradas.

Partindo do raciocínio que para explicar essas mudanças e interações é preciso ter conhecimento e experiência prática e que algumas questões associadas à escolha do ERP também envolvem aspectos gerenciais da gestão dos escritórios, entendo que captar a essência dessa interação passa pela captura da impressão de gestores de escritórios de contabilidade e para isso desenvolvi um estudo qualitativo, utilizando a Teoria da Contingência como lente teórica.

A escolha teórica encontra suporte nos achados empíricos que indicam que o emprego do ERP é uma questão de adaptação ao mercado no qual os contadores atuam. Além disso, ela

é largamente adotada em estudos que investigam a evolução da contabilidade perante os processos tecnológicos.

Dessa forma, pontuando a lente teórica que será a teoria da contingência, identificando uma lacuna para pesquisa qualitativa envolvendo o uso dos ERP na prática contábil, reconhecendo que o assunto envolve reflexões sobre o futuro da profissão contábil, direcionando a abordagem para um grupo específico que são os gestores dos escritórios e utilizando contribuições de estudos recentes, justifico minha pretensão de pesquisa.

Como contribuição científica acredito que o estudo trouxe uma posição atualizada de como os escritórios de contabilidade estão atuando em termos de aproveitamento dos sistemas de informação e outras ferramentas digitais, e trouxe também novas perspectivas dessa atuação e contribui com pesquisas futuras sobre o assunto.

Em termos acadêmicos, defendo que o debate sobre o futuro da profissão é de suma importância, o graduando em contabilidade dos dias atuais tem grande probabilidade de ser o profissional contábil ou gestor do escritório do amanhã, e precisa refletir sobre como se comportará perante sua rede de clientes, reconhecendo-os como parceiros profissionais e também como pode buscar competências relacionadas a transformação digital para contribuir na otimização dos negócios dessa rede através da oferta de serviços de maior valor agregado para o cliente que vão além dos balanços contábeis e serviços de conformidade de registro de empresas, algo já praticado por parte das organizações acessadas nessa pesquisa.

Nesse contexto, evidencio a questão de pesquisa: **Como os gestores percebem e lidam com os fatores ligados a implementação e uso de sistemas ERP e outras ferramentas digitais nas empresas de serviços de contabilidade?**

O presente estudo teve como objetivo geral compreender de que forma os escritórios de contabilidade em Mato Grosso do Sul foram impactados com a adoção dos ERP e demais ferramentas digitais aplicadas à contabilidade.

O objetivo geral se desdobrou nos seguintes objetivos específicos:

i) identificar os principais fatores contingenciais que influenciaram a implementação e a manutenção dos ERP nos escritórios, sob a perspectiva de seus gestores.

ii) identificar a infraestrutura tecnológica experimentada no escritório de contabilidade, através dos ERP e demais sistemas e ferramentas usados, modos de utilização, funcionalidades, possibilidades e limitações;

iii) captar nuances percebidas pelos gestores relacionadas a sua rede de clientes, fornecedores, proveito na gestão ligadas à adoção dos ERP e das outras ferramentas digitais;

iv) descobrir na percepção dos gestores se visualizam condições limitantes no uso da tecnologia da informação nos seus estabelecimentos.

## 2 MARCO TEÓRICO

Conforme explanado na introdução deste estudo, a teoria da contingência é multifacetada e um constructo teórico formado por trabalhos de diversos autores, os estudos iniciais que a abordaram remontam as décadas de 1950 a 1970. Inicialmente, eles não se referiam a ela como teoria da contingência, mas ficava claro o papel dos fatores ambientais nas ideias defendidas.

Burns e Stalker (1961) escreveram acerca de dois tipos de estrutura que ocupam lugares extremos em termos de reação ao ambiente e entre elas não há uma estrutura melhor que outra, elas representam “formas racionais de organização”, na medida que ambas existem para empregar “os recursos humanos de uma empresa da maneira mais eficiente possível nas circunstâncias” que exigem mais atenção: a estrutura mecanicista e a orgânica.

A primeira delas é mais apropriada em circunstâncias de estabilidade. Tem como características a “diferenciação especializada de tarefas funcionais” que leva a formas distintas de resolver os problemas em cada setor, com ênfase em especialização para trabalhar os “meios” ao invés de agir nos “fins” e se viabiliza com atribuição formal de tarefas, direitos e garantias; os ajustes organizacionais para interação intersetorial são hierárquicos e ocorrem pela ação dos gestores dessas unidades e em cada nível; a autoridade é reforçada pelo conhecimentos de certos fatos apenas pelo topo da pirâmide hierárquica e há ênfase no cumprimento de decisões dos superiores; são dotadas de estrutura vertical de responsabilização, comunicação e controle. Além disso, tendem a prestigiar e reconhecer maior importância nos conhecimentos e aprendizagens internas ao invés do conhecimento geral e amplamente difundido (BURNS; STALKER, 1961).

Em sentido oposto, as estruturas orgânicas são mais efetivas em contexto de mudanças no qual a forma de trabalho pautado na hierarquia não consegue se adaptar para oferecer resposta necessária aos imprevistos. Elas são pautadas em amplo conhecimento e difusão de informações; cada membro é responsável pela solução dos problemas em geral; estrutura em rede para responsabilização, comunicação e controle; os conhecimentos não são apenas localizados na chefia, mas qualquer setor pode ser o centro de conhecimento estratégico e comercial. A comunicação se pauta mais em “conselhos do que em instruções ou decisões”; a constante busca de cumprimento das tarefas com foco na tecnologia é mais valorizada que lealdade ou obediência; e há alta valorização de técnicas mais atuais praticadas na indústria e comércio e externas à administração (BURNS; STALKER, 1961).

Embora tenham essências diferentes, estruturas mecanicistas e orgânicas não são tipos dicotômicos e há organizações que apresentem estruturas com características de ambos os modelos. Burns e Stalker (1961) não defendem que em contexto de estabilidade a estrutura mecanicista deva ser adotada ou vice-versa, não há para eles uma forma ótima de organização. Contudo, defendem que é papel do gerenciamento não só interpretar os fatores contextuais e os deixar claro para todos da organização “mas apresentar os problemas internos pelo que eles realmente são: o resultado das tensões e mudanças nessas situações” (BURNS; STALKER, 1961).

Além do comportamento estrutural, a adaptação tecnológica também se faz presente entre os tópicos elencados pelos precursores da teoria da contingência, Woodward (1958 apud LAWRENCE; LORSCH, 1967) encontrou relação entre a natureza da tarefa e a estrutura da organização e que o implemento de estruturas que refletem o ambiente tecnológico ambiental tende a ser refletido em organizações mais lucrativas.

Examinando a forma como diferentes empresas desempenham seu papel em um dado setor, Chandler Jr. (1962) buscou refletir sobre qual estrutura permeava as grandes organizações e onde estava a inovação. Com ênfase nos traços de inovação e nas novas formas “descentralizadas” de administração, ele estudou quatro das principais empresas norte americanas: Du Pont, General Motors, Jersey Standard Oil e Sears.

Elas desenvolveram sozinhas seu modo de trabalhar e ele contribuiu para seu crescimento acima da média das demais empresas sediadas no mesmo continente. Além disso, o autor buscou identificar as causas, formas e razões pelas quais outras empresas aderiram ou não à estrutura descentralizada. Para Chandler (1962), apesar das organizações parecerem ter vida própria, sua saúde e crescimento futura está relacionada à forma com a qual os indivíduos estão guiando suas atividades, seu gestor deve, portanto, estar constantemente preocupado tanto no dia a dia operacional quanto no futuro de longo prazo de sua empresa e ter uma visão preocupada com o crescimento do seu negócio.

Essa visão é chamada pelo autor de Estratégia que “pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e metas da empresa” (CHANDLER, 1962, p. 13). Levando o conceito à risca, me parece que conduzir o negócio apenas cumprindo suas entregas diárias sem metas de longo prazo ou projetos de melhoria não atende ao conceito de estratégia do autor, então podem existir negócios que não empregam qualquer tipo de estratégia na sua condução.

Chandler (1962) pontua ainda que quando a empresa aumenta sua estrutura de forma verticalizada, criando postos com poderes gerenciais diferentes, está adotando estratégia de integração vertical e quando decide assumir novos serviços ou desenvolver novos produtos está adotando a estratégia de “diversificação”, a lógica de suas proposições leva a ideia de que “a estrutura segue a estratégia” (CHANDLER, 1962, p. 14).

Lawrence e Lorsh (1967) dão sentido semelhante do que foi dado por Chandler (1962) para o que consideram integração. Segundo eles, integração se refere a “alcançar unidade de esforço entre os vários subsistemas na realização da tarefa da organização” (LAWRENCE; LORSH 1967, p. 4). Contudo, ao falarem de diferenciação enfatizam que “ela inclui os atributos comportamentais dos membros dos subsistemas organizacionais; isso representa uma ruptura com a definição clássica de [...] divisão do trabalho” (LAWRENCE; LORSH 1967, p. 4).

Com isso, infere-se que a diferenciação tem construções teóricas diversas a depender do autor, com foco nos novos produtos ou serviços para Chandler (1962) e no comportamento dos indivíduos para Lawrence e Lorsh (1967) que dizem que o desempenho geral da organização está relacionado a existir um grau de diferenciação entre os subsistemas nos subambientes relevantes e um grau de integração com o ambiente total. Além disso, essa integração e diferenciação envolve em alguma medida a tomada de decisão conjunta entre os departamentos, pois quando o ambiente requer um alto grau de diferenciação e integração há uma tendência de surgimento dos dispositivos integradores.

Partindo da premissa de que integração e diferenciação podem favorecer a performance das organizações, Lawrence e Lorsh (1967) conduziram um estudo baseado em 06 corporações da indústria farmacêutica atuantes no mesmo ambiente, a partir de dados coletados em entrevistas aplicadas a altos executivos vinculados a elas. Chegaram à conclusão que embora integração e diferenciação possam colaborar para a performance, ambas parecem ocupar posições antagônicas e que uma só pode-se ser obtida em detrimento da outra, ainda assim encontraram tentativas bem-sucedidas de conciliação de ambas e que elas são de fato importantes características para lidar com ambientes de alta variação científica e tecnológica.

Para Perrow (1970), além das novas tecnologias, todas as organizações precisam lidar com uma série de fatores ambientais como competição, clientes (ou consumidores), fornecedores, parcerias, agências ou órgãos de regulação governamental locais ou nacionais e o complexo social e político da sociedade em que atuam. O autor refletiu acerca do quanto a tecnologia pode moldar as organizações. Para ele, tecnologia pode ser conceituada como os meios que uma organização dispõe para transformar matéria prima ou empregar mão de obra

na produção de bens e serviços. Se a tecnologia for capaz de tornar algo em rotina, então um alto grau de estrutura burocrática é possível, contudo, se ela não for capaz de rotinizar algo, então terá de declinar das vantagens da produção em volume, sendo pouco burocrática. O conceito de burocrático usado por Perrow é muito próximo do conceito de organização mecanicista usado por Burns e Stalker (1961).

Em contrapartida, Child (1975) se dedicou a analisar o desempenho de organizações britânicas atuantes em relação a fatores contingenciais. Seu estudo usou métodos quantitativos para verificar relações estabelecidas entre a variabilidade ambiental que foi baseada na média de crescimento anual por setor. Para tanto, foram coletadas uma série de informações sobre 48 companhias divididas entre 4 segmentos da manufatura - produção de chocolates, jornais diários, eletrônicos e produtos farmacêuticos.

Para os testes evidenciados foram colhidas diversas informações das empresas como tipo de estrutura, nível de delegação, níveis hierárquicos, crescimento anual, performance financeira, dentre outras. Essas variáveis foram trabalhadas em 3 dimensões principais de contingência que são tipo de organização, tamanho e nível de tecnologia, as quais foram tratadas como possíveis variáveis independentes para performance. Com isso, Child (1975) encontrou que não há relação entre lucratividade e a estrutura adotada, seja em ambientes estáveis ou variáveis; em ambientes estáveis, as empresas de alto desempenho tendem a se especializar, formalizar estrutura e delegar; e seu tamanho aumenta com uma taxa expressivamente superior que as de baixo desempenho.

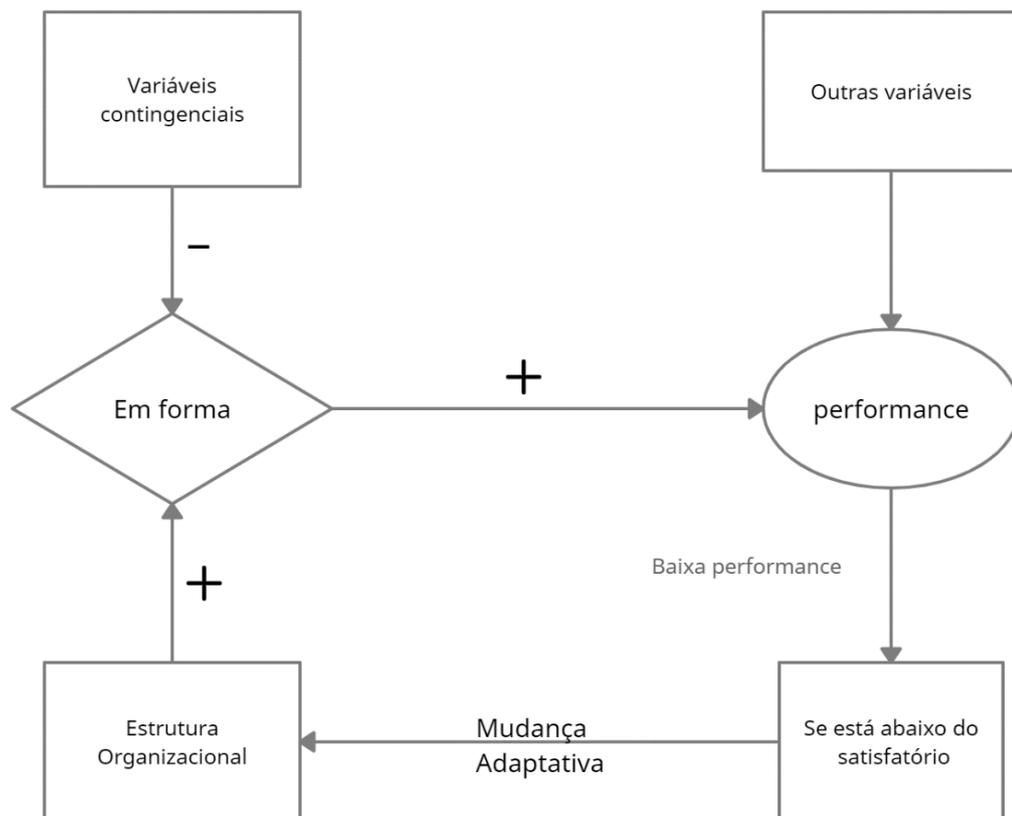
Porém, em ambiente variável esse comportamento é mitigado e praticamente não há diferença observável nesse sentido. Com relação à tecnologia, o estudo teve como achado que somente as empresas com crescimento acima da média e mais lucrativas observavam rígidos padrões de ajuste tecnológico, com ênfase na manutenção e logística.

Estreitando a teoria contingencial com a contabilidade, Gordon e Miller (1976) desenvolveram uma estrutura conceitual voltada a aspectos importantes de seu design. Para eles, um sistema de informação contábil sofre interação entre ambiente, a organização e o estilo de decisão da gerência. Ele precisa ser desenhado para atender às necessidades da organização. No estudo, eles concebem três arquétipos diferentes e os relacionam ao SIC que julgam mais eficazes em cada circunstância, tendo como certo que nenhum sistema adotado será efetivo em todas as circunstâncias, graças a própria natureza contingencial que um adequado SIC deve espelhar.

Usando aspectos dos estudos desenvolvidos pelos precursores e clássicos teóricos da Teoria Contingencial supracitados, Donaldson (2001) desenvolveu um modelo de resposta ambiental da organização. Para o autor, três premissas centrais constituem o núcleo da teoria da contingência: A relação entre contingência e a estrutura organizacional, as mudanças nos processos que altera a estrutura e um modelo de estrutura que afeta a performance.

Para Donaldson (2001), uma organização em plena funcionalidade está em forma. Com o passar do tempo e as mudanças contextuais, ao manter sua estrutura anterior ela passa a não refletir os fatores ambientais atuais, então a organização se torna desajustada, o que faz sua performance decair. Somente quando a performance está em nível sensivelmente abaixo do satisfatório é que a organização tomará medidas para a “mudança adaptativa”, isso afetará sua estrutura organizacional e ela voltará a estar “em forma”, o que pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 –Modelo SARFIT



Fonte: Traduzido e adaptado de Donaldson (2001).

O modelo SARFIT leva esse nome como abreviação do processo que foi chamado pelo seu criador como *Structural Adaptive to Regain Fit*. Para Donaldson (2001) essa mudança adaptativa é um processo racional visando a alteração da estrutura com o objetivo de ganho de performance. O modelo SARFIT embora não tenha sido explorado pelos estudos acessados em minha revisão de literatura, apresenta uma boa representação visual de como as organizações assimilam as mudanças contextuais objetivando a performance, isso é corroborado por estudos mais recentes, embora a performance mais citada seja a financeira.

Pelo exposto, fica explicitado que desde os estudos vanguardistas da teoria contingencial alguns fatores ocuparam posição de destaque. Entre eles, é possível citar a estrutura (BURNS; STALKER, 1961; CHILD, 1976); e a tecnologia (CHILD, 1976; LAWRENCE; LORSHE, 1967; PERROW, 1970; WOODWARD, 1958). Vale salientar que Perrow (1970) também destacou a regulação estatal e os clientes como importantes fatores ambientais que influenciam as organizações.

Por oportuno, é preciso esclarecer que os autores abordados nessa seção se dedicaram a estudar os fatores contingenciais ambientais em grandes corporações, com ênfase no setor industrial. Muitos dos fatores citados permanecem aplicáveis até os dias atuais, contudo é preciso ajustar parte deles à realidade de pequenas organizações.

Mesmo porque, os próprios escritórios de contabilidade são pequenas empresas. Outrossim, a era da informação também não era uma realidade para os precursores dessa teoria, então a tecnologia é abordada de outras formas na teoria clássica, mas no atual cenário de transformação digital, os meios tecnológicos informatizados, como os ERP, ganharam grande destaque e importância.

Ademais, pesquisas mais recentes no ramo das ciências sociais seguem explorando a adesão tecnológica nas organizações, inclusive o uso do ERP, à luz da Teoria da Contingência (AREMU; SHAHZAD; HASSAN, 2018; NUR; IRFAN, 2020). Esses e outros estudos serão objetos na próxima seção deste projeto, onde explanarei parte de estudos acessados na revisão de literatura recente sobre o uso de ERP nas organizações através de tópicos específicos dessa utilização, com maior inclinação para o uso aplicado à contabilidade e direcionando para a prática de pequenos e médios negócios.

Com o constructo da teoria contingencial em mente, desenvolvi um modelo conceitual que acredito que reflete e se liga aos trabalhos mais atuais sobre tecnologia da informação na contabilidade e que terão a literatura mais bem exploradas no capítulo 3, mas pelo poder de síntese do mapa para esse trabalho, apresento ele na sessão a seguir.

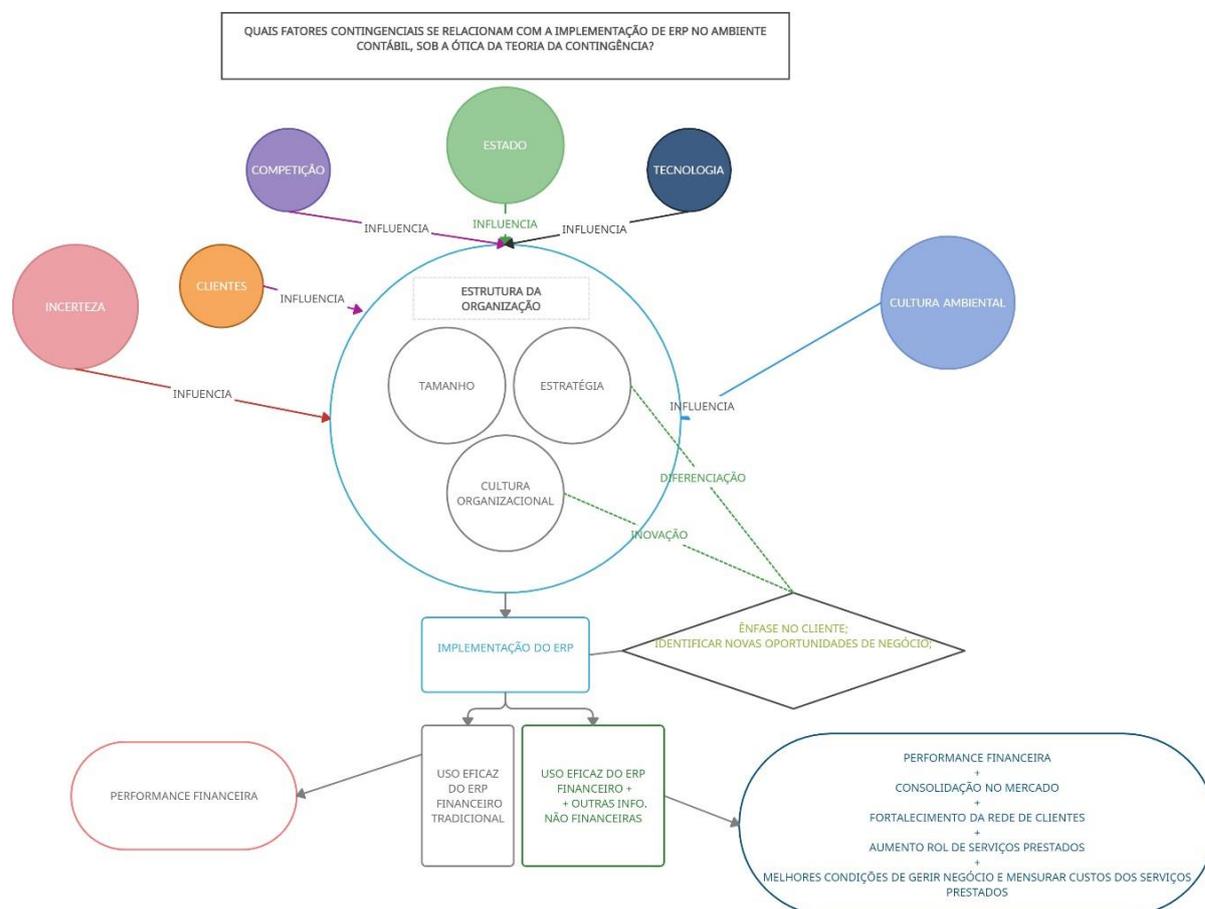
## 2.1 ESTRUTURA CONCEITUAL DO ERP APLICADO À CONTABILIDADE

Com o conteúdo exposto nos capítulos 2 e parte do que será apresentado no capítulo 3 deste estudo, elaborei um mapa conceitual dos fatores contingenciais ligados ao uso do ERP e outras ferramentas aplicadas à contabilidade, que pode ser visualizado na Figura 2. Isso foi feito para obter uma representação visual da interação dos fatores e as possíveis relações estabelecidas entre fatores externos, fatores internos e os dois resultados mais observados nas organizações que implementaram ERP. Nenhum dos trabalhos lidos apresentou uma representação como essa, embora alguns contenham elaborações mais simples como justificativa para formulação de hipóteses, contudo não usaram a teoria da contingência como lente teórica (NAIR et al., 2021).

Embora o mapa tenha tido sua elaboração influenciada por estudos mais recentes sobre o uso do ERP na contabilidade, acredito que ele pode ser usado para representar a interação sobre o uso do ERP ou adesão tecnológica em qualquer organização, o que poderia mudar é o peso que cada fator teria a depender do setor ou ambiente. Não havia quando de sua formulação nenhuma pretensão de testar os fatores contidos no mapa ou formular hipóteses sobre eles, mas sim de usá-lo como balizador da pesquisa e da estruturação da coleta e análise qualitativa realizada.

Estudos recentes sugerem a elaboração de mapas conceituais como forma de estimular a aprendizagem significativa, além de proporcionar “momentos de reflexão contínua” (SALUSTIANO FRANÇA; COSTA; FREITAS, 2019) e de melhora na capacidade crítica e síntese de conhecimento (TOLENTINO MACHADO; CARVALHO, 2020). Usei a ferramenta online *Creately* para criar o mapa por ter conteúdo parcialmente gratuito, uso intuitivo e de fácil alteração, com recursos visuais disponíveis na versão de livre acesso que outros aplicativos cobram para disponibilizar.

Figura 2 – Mapa conceitual – Fatores contingenciais associados ao uso do ERP na contabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As seis esferas coloridas, no topo do mapa, representam fatores externos. A grande esfera ao centro é a estrutura da organização que é formada por fatores internos e todo esse conjunto de fatores agindo e reagindo entre si, estão associados ou são impulsionadores do uso do ERP aplicado à contabilidade. Trazendo para a realidade dos escritórios de contabilidade, quando existe uma estratégia de longo prazo e uma cultura organizacional vocacionada em inovar, a estrutura não só se dedica a implementar o ERP de forma eficaz, mas também aproveita para agregar valor ao cliente e identificar novas oportunidades de negócio.

Na ausência desses elementos agregadores, o ERP também será implantado como resultado dos outros fatores contingenciais, mas a organização deixa de acessar outros benefícios que são relevantes como fortalecimento da rede de clientes. Em ambos os casos pode haver aumento na performance, pois isso está associado ao uso eficaz do ERP, mas agindo sem estratégia, a sobrevivência a longo prazo pode ser comprometida. A construção do mapa é a

síntese de tudo que acessei na literatura, desde a clássica até os trabalhos mais recentes, justifico agora o uso de tais fatores na concepção dessa estrutura conceitual e sigo para uma breve justificativa da escolha dos fatores na confecção do mapa.

A Tecnologia é com certeza um fator chave na teoria da contingência (WOODWARD, 1958; LAWRENCE; LORSHE, 1967; PERROW, 1970), sendo que para Child (1976) ela está fortemente associada à performance financeira das organizações.

A pressão estatal e regulatória também é citada como relevante fator, assim como o “complexo social e político” (Cultura ambiental), dois fatores referenciados por Perrow (1970) e muito abordados em estudos internacionais e locais. A cultura ambiental não é abordada apenas de maneira negativa, havendo indicação literária de fomento estatal com criação de subsídios para adoção de ERP na Malásia (NAIR et al., 2021). Acredito que Cultura ambiental e Estado poderiam ser tratados em conjunto, mas são citados em separado por Perrow (1970); e considerando que o Estado de fato desempenha um papel proeminente, sobretudo no Brasil, optei por mantê-los em separado no mapa.

Quanto aos fatores competição e incerteza, são citados pelos clássicos como características do ambiente, mas na estrutura os posicionei como fatores. A incerteza porque estudos empíricos indicam que há uma certa prevalência de opção por ERP específicos a depender da região que está sendo estudada. Nos Emirados Árabes, por exemplo, há literatura aponta o SAP como o mais utilizado, principalmente por multinacionais e os pequenos negócios usariam softwares mais simples que nem chegariam a ser ERP (FACCIA et al., 2019), o mesmo software é citado como referência no mercado em países do leste Europeu como a Ucrânia (TRUNINA et al., 2018) .

Em contrapartida, estudos nacionais citados não fazem referência a esse ERP, mas são citados outros como o Thomson Reuters Domínio e o Prosoft entre os mais conhecidos (FRANCO et al., 2020). Como os estudos não apontam razões para a prevalência de um determinado *software* de acordo com a região e considerando que não há como ter um ERP que atenda a todas as necessidades, considerando ainda o difícil processo de implementação do *software* ERP, vislumbro que uma parcela representativa dos usuários pode ser influenciada na escolha pela incerteza que optar por um software menos usado pode representar, um risco que parece ser evitado mesmo ante a custos mais elevados cobrados pelos mais consagrados.

No que tange à competição e clientes, ambos são citados pela literatura tanto clássica quanto os estudos mais recentes, inicialmente eu havia colocado os clientes dentro do fator competição, afinal se não houvesse competidores, os clientes não teriam tanto poder de

influência, contudo alterei e passei a tratar como fator autônomo dada a sua importância no fenômeno em estudo, principalmente os benefícios finais resultantes de um ERP com uso de estratégia e inovação.

Praticamente a totalidade dos fatores explanados no mapa conceitual também é citada por Otley (2016), como variáveis envolvidas em estudos da teoria de contabilidade baseados na teoria da contingência.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A teoria da contingência inicialmente foi alicerçada através da aplicação de pesquisa de campo em grandes corporações. Com efeito, a maior parte dos autores clássicos explorados na seção anterior basearam seus estudos em setores de manufatura ou indústria de grande escala. Eles eram, majoritariamente, sociólogos, embora alguns tivessem frentes mais amplas como historiadores organizacionais. Assim, essas pesquisas tiveram pouca afinidade direta com a contabilidade, embora haja relação indireta quando penso em contabilização de custos e controladoria nas empresas.

Segundo estudo de revisão bibliométrica conduzido por Otley (2016), o crescimento tecnológico é vetor de mudança e ao mesmo tempo contribuiu para aumentar a incerteza ambiental. O autor pontua ainda que a maior parte das pesquisas em contabilidade e baseadas na teoria da contingência são estudos quantitativos. Ele analisou publicações entre 1980 e 2014, usando teoria da contingência e contabilidade, publicados nas nove principais revistas de contabilidade, encontrando um universo de 236 estudos publicados em nove das principais revistas relevantes em contabilidade, os quais foram segregados da seguinte forma: 157 podem ser categorizados como sendo empíricos e utilizando métodos quantitativos; os demais eram teóricos (39), de revisão (20), qualitativos (10) ou metodológicos (10).

Otley (2016) também identificou forte predominância de estudos que usaram o questionário como meio de coleta e os classificou como de uso limitado para combinar seus resultados com outros de métodos mais interpretativos ou críticos. O autor faz ainda uma crítica ao ressaltar problemas de adequação dos questionários ao público pesquisado, pois a maior parte dos estudos que ele acessou na pesquisa não faziam referência à validação.

Os achados de Otley (2016) contrastam com o que encontrei nas pesquisas nacionais sobre o assunto. Os estudos de Franco et al. (2020), Alves e Nogueira (2021) e Schapoo e Martins (2022) têm em comum o uso de Survey para a coleta de informações de pesquisa e buscaram abordar aspectos de adesão tecnológica e uso de ERP na contabilidade, embora tenham conseguido adesão nas respostas, com achados empíricos relevantes, aspectos importantes dos estudos deixaram de ser explorados neles. No primeiro caso, não há referência ao processo de construção do questionário, nem de sua validação; no segundo são citadas as referências adotadas como base no questionário, sendo que as duas bases foram monografias

acadêmicas com aplicação de questionário sem validação; somente o terceiro trabalho se baseou em estudos anteriores e passou por validação de uma banca de docentes na área.

O trabalho conduzido por Otley (2016) é muito abrangente e extensivamente citado na literatura. A título de exemplo, ao pesquisar na base Mendeley as palavras “*accounting*” e “*contingency*” e ordenando por relevância ele é o quinto trabalho mais citado, mas ao analisar qualitativamente o resumo dos demais, percebe-se que eles não têm relação com estudos de contabilidade, então ele acaba sendo o mais relevante reunindo ambos os assuntos no motor de busca citado.

Ao repetir o procedimento no *google scholar*, constatei que o estudo apareceu em terceiro lugar, sendo que nesse caso o primeiro e segundo são totalmente pertinentes com contabilidade, mas não são obras contemporâneas, tendo mais de 40 anos cada (GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Ante aos fortes indícios de relevância da obra, a usei como ponto de partida de acesso aos autores clássicos e através de suas críticas na pesquisa social, também optei por conduzir um estudo que tivesse achados suportados em entrevistas, dadas as limitações apontadas em survey não só apontadas por Otley (2016), mas também presentes nos estudos que acessei ao longo do referencial. Acredito que a problemática complexa a respeito da tecnologia e aplicação na contabilidade precisa de estudos que tragam respostas mais completas e possam fornecer bases mais robustas para estudos futuros, ou mesmo para tirar conclusões.

Em termos de variáveis contingenciais independentes externas, os estudos citam majoritariamente: tecnologia, competição de mercado ou hostilidade, incerteza ambiental e cultura nacional. Enquanto as variáveis independentes internas são: tamanho e estrutura das organizações, estratégia adotadas, sistemas de informação, posição de mercado e mudança de sistemas. Ademais, as variáveis dependentes mais examinadas foram: desempenho (com ênfase no financeiro), projeto do sistema de controle gerencial e seu uso, mudanças nos processos e práticas e inovação.

O design dos sistemas também ocupa lugar de destaque entre as variáveis contingenciais estudadas. O autor critica a forte ênfase dada no desempenho financeiro e sugere mensuração em desempenho não financeiro e qualitativo, pois essas variáveis têm sido negligenciadas nos estudos aqui analisados. Em seguida, divide os trabalhos em grupos: medidas de desempenho contábil, incerteza ambiental e hostilidade, estratégia, cultura, eficácia, e sistemas de gerenciamento e controle (MCS). Ele pontua que o MCS tem sido utilizado em conjunto com

os sistemas de gerenciamento contábil, sem citar expressamente a nomenclatura entendo que o que ele expressou está muito próximo da ideia de SIC ou ERP adotada no presente estudo.

Otley (2016, p. 54) acredita que “mais organizações se tornaram parte de uma **cadeia de valor** que abrange **várias organizações independentes**, que não têm propriedade comum ou autoridade superior, mas ainda precisam **coordenar suas operações**” (grifos meus). Na parte final, ele sugere “estudos de campo de um pequeno número de organizações com alguma profundidade” e que explore “suas interações e as formas como os gerentes utilizam” os MCS. Ele ainda alerta para o fato de que parte dos trabalhos sobre o tema é essencialmente contingencial, mas não explicitam essa característica, o que acaba por dificultar o levantamento e exige um certo cuidado do pesquisador que vai da escolha das palavras chaves até a ampliação das possibilidades e assuntos a serem procurados.

Corroborando o afirmado por Otley (2016), ao realizar pesquisas preliminares na web visando obter conteúdos nacionais e regionais sobre o tema já foi possível acessar trabalhos que envolviam fatores contingências abordados na literatura clássica e os associavam ao uso de ERP, inovação tecnológicas e SIC aplicados à contabilidade, sem mencionar expressamente a teoria da contingência, nem chamar os fatores como sendo contingenciais (OLIVEIRA; RONKOSKI, 2015; ÁVILA; ÁVILA, 2016; ALVES; MATOS, 2017; FRANCO ET AL, 2020; BITARELLO; ALTOÉ; E SUAVE, 2021; ALVES; NOGUEIRA, 2021; SCHAPOO; MARTINS, 2022). Eles não utilizaram nenhuma lente teórica expressa em sua estrutura, mas oferecem bons achados empíricos e enriquecem a literatura ao colherem percepção de profissionais contábeis.

De outro modo, também localizei estudos abordando praticamente a mesma temática, mas utilizando a teoria contingencial como base (DALLABONA et al., 2018; HALEEM, NAWAZ E AYOOBKHAN, 2020; TROCZ et al., 2021).

Utilizando a teoria da contingência, Trocz et al. (2021) buscaram identificar a relação entre sistemas de informação orçamentários e fatores contingenciais externos no setor industrial, para isso segregaram os fatores nas dimensões ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia e Porte. Identificaram como variáveis predominantes a necessidade do consumidor, aspectos legais, as mudanças econômicas e a estratégia com foco no cliente.

De maneira similar, Dallabona et al. (2018) analisaram a percepção de 88 gestores de indústria têxteis relacionando as variáveis contingenciais, sistemas de controle gerencial e controle interno. Para tanto, usaram como variáveis a incerteza ambiental, a tecnologia, a estratégia, a cultura e o tamanho das organizações, entre os achados estão a percepção dos

gestores que a tecnologia é essencial para o desenvolvimento de seus negócios, em especial com relação à integração de informações.

Em contrapartida, Haleem, Nawaz e Ayoobkhan (2020) identificaram os seguintes fatores contingenciais relevantes para a implantação do ERP e melhora na qualidade da informação contábil em empresas listadas publicamente no Sri Lanka: O suporte da alta administração; o apoio técnico de especialistas em ERP externos à entidade, a competência do usuário; e o sistema de controle interno, com resultados indicando prevalência dos dois primeiros fatores no sucesso do ERP. Trazendo esse achado para a realidade da empresa contábil, o sucesso do ERP está ligado também ao estímulo que seu gestor dá a sua equipe e não consiste apenas no uso do sistema, mas em como usar o sistema e aproveitar todo o seu potencial.

Ademais, existem estudos que também se dedicaram aos ERP e tecnologia aplicados à prática contábil, mas recorreram a outras teorias para se estruturarem, algumas da seara de tecnologia da informação, usando a Teoria Unificada de aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) e outras aproximações teóricas da mesma seara (SOUZA; SILVA; FERREIRA, 2017; MALANOVICZ; BEHR; MARQUES, 2020; QUIRAQUE ET AL., 2022).

Explorando o uso do ERP em uma empresa pública brasileira, Malanovicz, Behr e Marques (2020) analisaram fatores que influenciam a aceitação do sistema no departamento de contabilidade. Encontraram que a expectativa dos usuários estava acima do que o sistema conseguiu oferecer e que mesmo após dois anos da implementação ainda recorriam ao sistema legado para algumas tarefas e parte delas continuava sendo realizada com o uso de instrumentos mais rudimentares como conferências manuais e calculadora. O estudo destacou o importante papel que o gestor departamental tem na adesão e sucesso da implantação do ERP, seja na busca e oferta de treinamento do sistema a sua equipe, seja ao estimular o uso das novas ferramentas e direcionar o comportamento da equipe na mudança cultural para plena adesão do ERP. A integração parcial com outros departamentos também foi ponto negativo na implementação do ERP e na percepção dos usuários, ensejando alto grau de operações manuais na rotina do departamento de contabilidade.

Em outra pesquisa envolvendo empreendedores rurais ligados a um escritório de assessoria contábil, desenvolvida por Bittarello, Altoé e Suave (2021) foi explorada a percepção dos clientes empreendedores que utilizava apenas um sistema convencional ERP, sem suporte a mecanismos de controle gerencial, a coleta ocorreu por questionários aplicados a 37 indivíduos. Nesse grupo, 97,3% dos respondentes relataram usar os demonstrativos contábeis

para fins gerenciais e tributários e 78,4% estaria disposto a pagar mais por um serviço diferenciado de assessoria que fornecesse uma maior gama de informações para a tomada de decisão.

Após isso, foram feitas entrevistas com 7 empreendedores que usavam além do ERP convencional um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) específico para produtores rurais, contratado através de assessoria complementar também fornecida pelo escritório contábil. Esse grupo relatou uma perceptível melhora no aumento patrimonial e benefícios de rentabilidade com o uso do sistema integrado. Essa pesquisa ilustra que há campo de expansão para o rol de serviços ofertados pelos escritórios aos seus clientes e que a gerência do escritório exerce algum poder de influência para que seus clientes passem a utilizar melhor os sistemas do tipo ERP (BITARELLO; ALTOÉ; SUAVE, 2021).

O ganho de agilidade é muito relatado como no estudo de Oliveira e Ronkoski (2015), no qual 75% do grupo pesquisado também apontou esse benefício como destaque positivo oferecido pelas novas tecnologias aplicadas ao exercício da profissão contábil, e Resende et al. (2017) no qual 100% dos escritórios entrevistados fazia uso de um ERP integrado e relataram ganho de produtividade como principal benefício, entre os pesquisados 50% usavam o software NG contábil da Mastermaq e 16% usavam o software Domínio.

Um estudo conduzido em Portugal por Alves e Matos (2017) colheu impressões de usuários de um ERP da marca SAP, sendo que dentre 65 resposta válidas, a média de tempo de adesão ao ERP quando da realização da pesquisa superava 06 anos. Em relação a importância atribuída ao seu trabalho, 24,6% tiveram a impressão de que ela aumentou muito. Enquanto para 13,8% o tempo para realização das tarefas reduziu muito e para outros 35,4% diminuiu pouco. Em termos de flexibilidade, 26,2% relataram vivenciar maior liberdade na forma de trabalho após adesão ao ERP. Esse último achado chama a atenção, indicando que o sistema anterior era ainda mais inflexível e não refletia os negócios das empresas, contudo aumento de flexibilidade não é relatado com frequência na literatura sobre ERP, esse aspecto será melhor explorado na seção 3.5.

Considerando o alerta de prudência formulado por Otley (2016) ao pesquisar estudos envolvendo contabilidade e teoria da contingência; e levando em conta que diversos trabalhos com total pertinência a essa pesquisa não usam expressamente a teoria da contingência, decidi não utilizar a palavra contingência no levantamento bibliográfico principal. Isso porque, acredito que agir diferente poderia impedir o acesso a inúmeros trabalhos que são essencialmente contingenciais, mas não citam a teoria em sua estruturação.

Dessa forma, utilizei as ideias apresentadas no marco teórico e em outras pesquisas preliminares que embasam este estudo para a construção do que são os fatores contingenciais mais ligados ao uso de ERP na contabilidade. Na próxima seção, apresentarei os principais textos obtidos na revisão de literatura, cuja sistemática está detalhadamente descrita na seção 4.2.

### 3.1 ASPECTOS IMPORTANTES NA PRÁTICA DA CONTABILIDADE NO BRASIL

Antes de adentrar nos estudos que abordam o uso de ERP Aplicados à contabilidade, convém delimitar o cenário de atuação dos profissionais de contabilidade que atuam no Brasil. Em linhas gerais, pode-se afirmar que os contadores brasileiros atuam em regime de forte regulamentação estatal, notadamente impostas pela expressiva carga tributária do Brasil; são expostos a um cenário no qual a legislação trabalhista e sua prática jurídica impõe uma série de obrigações financeiras e procedimentais aos empresários e organizações; e também devem observar as normas contábeis emanadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Essas condições repercutem no cotidiano dos contadores atuantes nos escritórios de contabilidade, pois a maior parte da prática contábil é exercida em função de três atividades essenciais, normalmente estruturadas em departamentos fiscal, contábil e de pessoal nas organizações que prestam serviços contábeis (RUSCHEL; FREZZA; UTZIG, 2011).

Em estudo de caso sobre mensuração dos custos dos serviços contábeis, Callado e Sá (2020) apresentam um empreendimento contábil clássico, no qual de 41 empregados, 78 % está empregado em uma dessas atividades. No estudo, haviam 16 colaboradores no departamento fiscal (39 %), 11 no departamento contábil (26,19 %) e outros 5 no departamento de Pessoal (12,81%), sendo que os demais ocupavam funções de apoio como limpeza, recepção, dentre outras.

O estudo de Callado e Sá (2020) ilustra que grande parte dos esforços empreendidos em um escritório de contabilidade são voltados a essas três frentes e que o departamento fiscal tem um certo protagonismo operacional para esse tipo de negócio. Isso não é demonstrado apenas no volume de pessoal empregado, mas também no grau de importância atribuído a esse setor dentro do negócio, onde foi relatado alta relevância para os departamentos fiscais e de obrigações trabalhistas pois o descumprimento de prazos nessas áreas “implica no pagamento de multas e juros por parte dos clientes e dos funcionários que as executam. Esse mesmo pensamento foi externado pela gerente do departamento pessoal”, e não foi relatado no

departamento contábil (CALLADO; SÁ, 2020, p. 201). O custo do serviço prestado também alcança maior materialidade no departamento fiscal.

Nesse contexto, no Brasil há um modelo de alta concentração de competência arrecadatória de tributos na União federal, através de atribuições definidas constitucionalmente, na quais coube à União Federal a competência de arrecadar tributos como Imposto de renda de pessoas físicas e jurídica e a receita das contribuições previdenciárias em geral (Brasil/1988). Para cumprir essa tarefa, o fisco precisa de informação e cria obrigações acessórias, obrigando os particulares a informar uma série de dados em declarações periódicas, acarretando grande ônus informacional aos contribuintes empresários.

Com efeito, no Brasil as exigências de informação impostas pelo fisco federal crescem cada vez mais. Em 2007, foi criado o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), por intermédio do Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. O Sped consiste em um "instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas", cuja alimentação é obrigatória a todas as pessoas jurídicas, mesmo que imunes ou isentas e que é processado através de fluxo computadorizado mantido pela Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2007). Antes de sua criação, já havia a exigência legal de pessoas jurídicas manterem armazenadas seus livros diário e razão, mas após a sua criação não só foi mantida essa previsão na lei, como se tornou obrigatório o envio dessas informações através do Sped.

Acentuando essas exigências, o fisco federal criou Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) no ano de 2014, por meio do Decreto nº 8373, de 11 de dezembro de 2014 (BRASIL/2014). O eSocial é um "instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas". Com isso, houve nova demanda informacional do fisco, em substituição a informações anteriores, mas requerendo um volume de informações muito superior, com obrigatoriedade de envio de uma série de dados envolvendo vínculos trabalhistas, valores retidos a título de Imposto de renda na fonte, contribuições sociais descontadas do trabalhador e encargos previdenciários e trabalhistas suportados pelos empresários.

Ademais, em 2017 foi instituída a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf), por meio da Instrução Normativa RFB nº 1701, de 14 de março de 2017. Uma obrigação processada em módulo específico do Sped, com novas demandas de informação (BRASIL, 2017). Todas essas obrigações estão integradas em um instrumento unificado de Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais

Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb) que foi criado em 2018 e está em fase de ajustes de calendário, estima-se que até janeiro/2023 esteja definitivamente implantado para todas as pessoas jurídicas no Brasil como instrumento de confissão de dívida perante o fisco federal (BRASIL, 2022).

As recentes e consecutivas imposições governamentais supracitadas evidenciam que o governo brasileiro impôs uma verdadeira revolução informacional no Brasil, marcada por forte regulamentação, alterações normativas frequentes e imposição de obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e associadas às demonstrações contábeis.

Essa postura governamental impactou a prática recente na contabilidade, afetando contadores privados e públicos, e escritórios e órgãos contábeis que precisaram buscar soluções informatizadas para cumprir essas exigências no tempo definido pelos calendários e atender às diversas obrigações geradas pela implantação do Sped, eSocial e EFD-Reinf (RUSCHEL; FREZZA; UTZIG, 2011; GONÇALVES et al., 2016; CONCEIÇÃO; LIMA; MARTINS, 2020; MARTINS; SIQUEIRA, 2020).

Em que pese parte dos estudos indicarem efeitos positivos para os contadores, com aumento da procura e vínculo com seus clientes, é fato que esse processo forçou capacitação profissional dessa categoria e acarretou custos para que as organizações atendessem a essas exigências, sendo que uma parcela representativa dos pequenos negócios ainda reluta em se adequar mesmo ante aos riscos de multas e juros impostos pelo governo federal (OLIVEIRA; SOUZA, 2016).

Todas essas disposições perpetradas pela Receita Federal do Brasil também se associam ao ciclo de implantação da Nota Fiscal Eletrônica no país. Com efeito, o “Projeto Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) foi desenvolvido, de forma integrada, pelas Secretarias de Fazenda dos Estados e Receita Federal do Brasil, a partir da assinatura do Protocolo ENAT 03/2005” (BRASIL/2023).

Embora projetos de implementação global de nota fiscal eletrônica tenham sido desencadeados desde o início dos anos 2000, seu apogeu ocorre em países emergentes em 2013 (Winn; Zhang; 2013) na China e em outros países emergentes, particularmente como estratégia de combater a evasão fiscais no Impostos de Valor Adicionado. No mesmo sentido, há literatura nacional indicando que as notas fiscais eletrônicas teriam sido lançadas no Brasil entre 2006 e 2007 em estados como Goiás e Rio Grande do Sul (MATTOS; ROCHA; TOPORCOV, 2013) e depois houve expansão para outros estados brasileiros. Embora as motivações iniciais tenham tido interesse governamental em melhorar o controle fiscal e a combater a evasão tributária, é

inegável que ele favoreceu a formação de bases de dados que posteriormente poderiam ser usadas em sincronia com os ERP e as outras ferramentas digitais.

Em Mato Grosso do Sul houve dificuldade em delimitar um marco temporal para início da Nota fiscal eletrônica em consulta feita no portal oficial, mas nele é possível identificar uma série temporal obrigatório e gradativo iniciado a partir de 01/04/2008 (MS/2008) para uma série de categorias econômicas, ou seja, um período aproximado ao citado por Mattos, Rocha e Toporcov, (2013).

Pelo exposto, fica clarividente que o fisco brasileiro ocupa um papel contingencial para as empresas e profissionais contábeis brasileiros que para atender o crescente fluxo informacional e cumprir inúmeras obrigações fiscais acabam se valendo dos meios tecnológicos, dentre os quais os ERP e as demais ferramentas aplicadas à contabilidade.

### 3.2 ORIGEM, CONCEITO E EVOLUÇÃO E FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DOS SISTEMAS ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

O surgimento dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) remonta à década de 1990, o qual pode ser definido como um sistema capaz de integrar informações de diversos setores dentro de uma organização como departamento financeiro, recurso humanos, operações e logística, vendas e marketing, tendo como uma das pioneiras em seu desenvolvimento a empresa alemã SAP (DAVENPORTE, 1998).

Desde então, a evolução dos meios de tecnologia da informação e as transformações sociais propiciaram uma série de evoluções dos sistemas ERP. No contexto atual de economia digital, o acesso rápido a informações se tornou um importante fator de vantagem competitiva, no qual a classe de software ERP suporta a contabilidade e vai além dos manter livros e balanços contábeis, ao ocupar papel importante no fluxo de informações (GRZESZCZAK, 2020). Nesse processo, os sistemas de informação contábeis (AIS) passaram a compor os ERP das organizações de forma integrada, usufruindo dos benefícios de sua evolução gradativa.

Quadro 1 – Evolução dos sistemas ERP

1990	2000	2010	2020
<b>ERP</b>	<b>ERP II</b>	<b>ERP III</b>	<b>ERP IV</b>
Versão inicial ERP	Versão expandida de ERP mais	Versão expandida de ERP II mais	Versão expandida de ERP III mais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas</li> <li>• Mão de obra</li> <li>• Finanças</li> <li>• banco de dados central</li> <li>• materiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data warehouse</li> <li>• Tecnologias da internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computação em nuvem</li> <li>• Internet sem fio</li> <li>tecnologias com dispositivos móveis</li> <li>• Portais corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• big data</li> <li>• big management</li> <li>• inteligência artificial</li> <li>• Internet das coisas</li> </ul>

Fonte: Traduzido e adaptado de Bytniewski (2012), Apud Grzeszczak (2020).

Em seu surgimento, os ERP tinham maior aplicação no setor industrial. Seu custo era expressivo e sua manutenção era desafiadora e complexa. A competitividade global do setor industrial também foi um fator relevante para esse setor ser precursor no emprego dos ERP. Davenport (1998) cita o uso de ERP pela indústria petrolífera, farmacêutica e de tecnologia, aqui abro um parêntese para destacar que são setores que lidam com alta competitividade, tendo sido estudados por autores da teoria da contingência como Child (1975).

Em que pese o Quadro 1 demarcar 2020 como o lançamento de novos tipos de ERP, a literatura recente mostra que em termos nacionais, vive-se uma transição entre fase do ERP III para o de geração IV. Isso porque, os estudos que abordam temas de ERP de quarta geração são mais no sentido de potenciais de uso de inteligência artificial e caminhos futuros nesse tipo de emprego (GRZESZCZAK, 2020; ABEDIN, 2022), mas no levantamento bibliográfico não localizei exemplos concretos de comercialização desse tipo de ERP no mercado ou que isso esteja de fato sendo aplicado na contabilidade nacional.

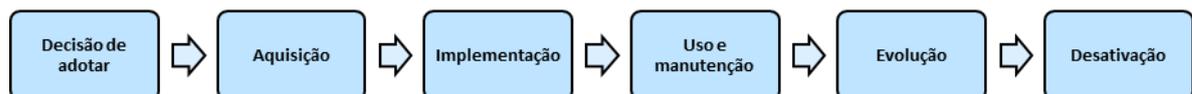
Ao tratar das evoluções dos sistemas de informações aplicados à contabilidade, entre os quais está o ERP, preciso pontuar um aspecto relevante nesse processo, muito citado em textos encontrados que abordam a questão da mudança de engenharia nesses softwares. Sobre essa evolução, Tan e Low (2019) relatam que historicamente o software era projetado por uma equipe para satisfazer necessidades específicas de um grupo de usuários, a partir de década de 80 foi estabelecida uma nova filosofia que era a arquitetura “cliente/servidor” que trabalhava em uma estrutura de dupla camada e essa mudança favoreceu um ambiente baseado na rede, pois o código não precisa estar numa máquina, desde que esteja disponível na rede ou na nuvem.

Essa inovação também resultou em maior especialização, pois o servidor que armazena os dados pode ter uma estrutura independente do software do cliente, que busca as informações nos servidores e as reorganiza de uma forma que faça sentido, satisfazendo suas necessidades. Com isso, era possível usar uma mesma estrutura de armazenagem para vários tipos de softwares diferentes e aumentar a especialização, com equipes de desenvolvedores se dedicando só a um tipo de serviço ou outro.

A evolução natural foi a estrutura de três camadas: a primeira camada é a base de dados, a segunda é a camada de aplicação que “fornece a lógica para transformar dados em informações” e a terceira camada é a de apresentação “que apresenta a interface” (TAN; LOW, 2019, p. 313). Cada camada passou a ter profissionais com habilidades específicas para o trabalho requerido, aumentando ainda mais o nível de especialização dos profissionais de TI (TAN; LOW, 2019). Toda essa evolução se relaciona com a engenharia dos ERP e também com o aumento de sua adesão pelas organizações.

A esse respeito, Esteves e Pastor (1999) desenvolveram um *framework* que abrange 04 dimensões principais. A primeira delas é a dimensão “mudança da gestão” que consiste na contratação de um novo sistema grande, na hora certa e buscando os resultados almejados, com o custo adequado para a organização. A dimensão “produto” é particular ao ERP escolhido, suas características, funções, aspectos técnicos e tipo de estrutura de *hardware* necessária para utilizá-lo, é preciso considerar que “as capacidades do *software* precisam estar alinhadas às estratégias de negócio para determinar se ele será usado de maneira efetiva”. Existe ainda a dimensão processo pois cada organização tem possibilidade ou não de absorver a complexidade que um dado ERP precisa para ser implantado e a dimensão pessoas que está associada às habilidades humanas necessárias para aderir o ERP. Essas dimensões desempenham papel importante nas fases de implementação de um ERP na organização.

Figura 3 - Ciclo de vida ERP



Fonte: Traduzido e adaptado de Esteves e Pastor (1999).

A fase mais delicada é a de implementação e os estudos nacionais sugerem que grande parte das organizações que prestam serviços contábeis no Brasil ainda estão na fase de implementação dos ERP ou a concluíram há pouco tempo, as razões para isso e a pormenorização dessas dificuldades serão mais bem exploradas no item 3.4 deste projeto.

Como resultado desse processo de evolução tecnológica que envolve fases e dimensões, toda a sociedade foi beneficiada, pois “as empresas de *software* construíram produtos complexos **a um custo relativamente baixo** porque os componentes de *software* podem ser reutilizados em produtos relacionados e customizações” (TAN; LOW, 2019, p. 313, grifos meus). Ainda que parte da literatura relate o custo como um elemento que dificulta a implementação e continuidade de ERP em pequenos negócios, é fato que ele é acessível a essas organizações, embora em alguns casos os empreendedores não reconheçam um bom custo-benefício nessa adesão, pensando apenas nos retornos imediatos e na imobilização do capital. Na sequência, exploro os potenciais benefícios do uso de ERP relatados em estudos científicos.

### 3.3 BENEFÍCIOS AMPLOS ASSOCIADOS AO USO DO ERP

Entre os principais benefícios aplicados a vários tipos de organizações e decorrentes do uso do ERP, a literatura aponta o ganho de performance financeira. Nesse sentido são os achados do estudo de Voulgares, Lemonakis e Papoutsakis (2015) que demonstram que o uso de ERP colaborou para que empresas mais jovens tivessem um desempenho melhor se comparadas a empresas tradicionais que não usavam ERP; que empresas menores com saúde financeira tinham maior possibilidade de adotar ERP e que empresas grandes que adotavam o ERP atravessaram melhor depressões econômicas comparadas a outras empresas do mesmo porte que não tinham esse tipo de sistema.

Os benefícios são um processo gradativo e alguns estudos sugerem cautela em pesquisas que objetivem aferi-los. Em estudo longitudinal de dois anos, Nicolau e Bajor (2004) encontraram um ligeira deterioração na performance financeira de empresas um ano após a adoção de ERP quando comparadas a um grupo de controle que não adotou e que era estatisticamente semelhante antes da implantação. Ao fim de dois anos, as empresas da amostra também foram superiores aos seus pares no que concerne à lucratividade relativa e seus custos dos produtos vendidos. Além disso, as empresas adotantes não apresentaram desvantagem em quaisquer outros aspectos analisados, corroborando que há ganhos a médio e longo prazo oferecidos aos adotantes do ERP e que são pouco visíveis de imediato.

De maneira semelhante, Poston e Grabski (2001) conduziram um estudo longitudinal com 50 empresas em 03 anos. Eles concluíram que não houve melhoria significativa nas receitas ou redução de custos para as que implementaram ERP, entretanto houve significativa diminuição de funcionários durante o período do estudo para as empresas adotantes do software.

Essas evidências contrastam com outros estudos que indicam que o ERP não é necessariamente um fator que levará sempre a melhores resultados. Também em estudo longitudinal e contrariando as hipóteses iniciais, Hunton, Lippincott e Reck (2003) não observaram melhora de performance financeira nas 21 empresas adotantes de um ERP por 03 anos. Porém, enquanto as que adotaram ERP mantiveram uma constante de performance, suas concorrentes sem ERP tiveram um declínio.

Por outro lado, Nur e Irfan (2020) também encontraram que o uso do ERP está associado ao incremento de performance financeira, embora não tenham encontrado relação estatisticamente significante entre o treinamento oferecido aos empregados sobre ERP e a performance, nem entre uso de ERP e aumento da utilidade percebida pelos usuários da informação.

A performance operacional também é citada como um dos grandes benefícios associados à utilização do ERP os quais são percebidos algum tempo após a bem-sucedida implementação (RUIVO; OLIVEIRA; NETO, 2014). Segundo Faccia et al. (2019), os ERP atuais, especialmente os de origem anglo saxônicas, permitem uma visão integrada de todos os documentos e processos do negócio, não somente os contábeis. Com isso, tais ERP oferecem mais ferramentas de gestão para a tomada de decisão. Os autores pontuam que o uso de diferentes softwares que não trabalham de maneira integrada “resultam em perda de eficiência na gestão do negócio”.

Um outro estudo conduzido em Portugal por Alves e Matos (2017) colheu impressões de usuários de um ERP da marca SAP, sendo que dentre 65 resposta válidas, a média de tempo de adesão ao ERP quando da realização da pesquisa superava 06 anos. Em relação a importância atribuída ao seu trabalho, 24,6% tiveram a impressão de que ela aumentou muito. Enquanto para 13,8% o tempo para realização das tarefas reduziu muito e para outros 35,4% diminuiu pouco. Em termos de flexibilidade, 26,2% relataram vivenciar maior liberdade na forma de trabalho após adesão ao ERP.

Assim, é possível afirmar que o ERP tende a ser um importante aliado no gerenciamento contábil dos negócios modernos. Conforme Rozhkova, Blinova Rozhkova (2018), o gerenciamento contábil baseado nas novas aplicações de tecnologia da informação teria três

objetivos primordiais: mensuração do custo dos serviços ou produtos negociados; maior cuidado com cálculos econômicos e financeiros para suporte efetivo à tomada de decisão e a implementação do conceito de informação integrada para planejamento, controle e monitoramento com vistas ao aprimoramento constante. Para as autoras a maior parte dos sistemas usados atualmente não proporcionam isso, mas o ERP através do uso integrado de seus módulos é o que mais se aproxima de possibilitar um gerenciamento adequado ao atender os três objetivos propostos por elas.

A melhora na comunicação entre departamentos, redução do retrabalho por erro de entrada de informações manuais e a melhora na tempestividade das informações também foi relatada através do uso de ERP por membros de empresas que passaram a adotá-los (OWUSU-MAINU et al., 2019).

Há ainda outros benefícios operacionais citados na literatura que são associados ao uso do ERP como “redução de tempo e custo, processamento de transações mais rápido, melhoria de desempenho operacional, gerenciamento financeiro, atendimento ao cliente, interface baseada na web e comunicação mais eficaz” (ALI; MILLER, 2017, p. 667).

Para Nguyenthanh, Thanh Do e Trong Vu (2020) a adesão do ERP por organizações está pautada em 04 dimensões de benefício: organizacional, gerencial, benefícios de TI e Contábil operacional. As três primeiras dimensões na ótica desses autores já foram ilustradas nessa seção. A partir de agora, me dedicarei a expor os benefícios particulares do uso de ERP na operacionalização da contabilidade.

### 3.4 BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS ASSOCIADOS AO USO DO ERP APLICADO À CONTABILIDADE

Um dos pontos abordados no tópico anterior foi a melhoria operacional evidenciada através dos estudos empíricos e associada ao uso do ERP. Essa melhoria também é explanada em estudos específicos que voltaram sua atenção à prática contábil, mas de uma forma um pouco mais detalhada, específica e setorizada. Por essa razão, optei por tratar em tópico a parte. Preliminarmente, cabe esclarecer qual parte dos benefícios citados na literatura tem aspectos simbióticos, pois ao mesmo tempo que são benefícios envolvem pontos críticos e dignos de nota, razão pelas quais serão pontuados também nesse momento.

Um benefício que é citado ao longo de toda a literatura envolvendo ERP, desde Davenport (1998), até estudos mais recentes, é a padronização. Embora possa parecer uma ideia

genérica, através da padronização de organização das informações que o uso do ERP proporciona, é possível armazenar melhor as informações e isso dá melhores condições de usar outras ferramentas contratadas para moldar essa informação da forma como a organização precisa. Se você contrata um *software* de uma marca X e ele não tem todas as funcionalidades que precisa como projeções futuras, é possível contratar uma solução avulsa que consiga fazer isso, como a informação a ser lapidada já segue um *layout* pré-definido, fica simples buscar essas outras soluções no mercado, ao longo desse estudo essas soluções a parte foram chamadas de ferramentas digitais.

Não se pode dizer o mesmo se parte dessa informação a ser lapidada está capilarizada em planilhas eletrônicas armazenadas em pasta de rede de todo um conglomerado corporativo. Essa padronização começa desde a captura da informação, passa pela armazenagem e também se integra a como sua representação visual será gerada e acessada.

Nesse sentido, em pesquisa envolvendo *controllers* nas 13 maiores empresas do Canadá, Sanchez e Sprakman (2012) diagnosticaram que pela ótica desses profissionais o uso do ERP propiciou melhoria significativa no fluxo de informações, onde o aprimoramento dos computadores e a padronização possibilitaram o surgimento de informações mais precisas e oportunas. Além disso, o processamento padronizado das transações também possibilitou representação visual de gráficos de contas e isso possibilitou rápido acesso à informação de produtos e departamentos antes deficitários. O estudo citado relata ainda maior nível de informação através de melhor detalhamento e da adoção de um plano de contas expandido que passou a ser utilizado através do uso do ERP. Dessa forma, vislumbra-se que o uso do ERP implementado com sucesso leva à informação contábil de qualidade (AZHAR AZIS; MULYANI; MARJULIN, 2017; BAKRI; MULYANI, 2019).

A possibilidade de desempenhar tarefas contábeis com maior celeridade é apontada em diversos estudos, isto é, os ERP são vetores de ganho de tempo nos departamentos ou organizações contábeis (OLIVEIRA; RONKOSKI, 2015; FRANCO et al., 2020; SCHAPOO; MARTINS, 2022;). Essa condição está relacionada ao fato do trabalho integrado proporcionado pelo uso dos ERP e também pela “automação de tarefas de rotina” como elaboração de livros contábeis, geração de relatórios e coleta de dados (SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ; SPRAAKMAN, 2012; ROZHKOVA, BLINOVA, ROZHKOVA, 2018; NGUYENTHANH; THANH DO; TRONG VU, 2020).

Estudos regionais também trazem pontos relevantes sobre o tema. No trabalho desenvolvido por Franco et al (2020) foram usados questionários para identificar os desafios

vividos pelos contadores e avaliar impactos da tecnologia na rotina desses profissionais no Estado de Mato Grosso do Sul (MS). Eles identificaram 05 softwares diferentes com maior reputação no grupo pesquisado, com destaque para o software Domínio e Prosoft que foram apontados como conhecidos por 57,1% e 42,9% da amostra de 187 respondentes, respectivamente, o estudo não entrou no mérito dos softwares que eram usados por esses profissionais. O maior impacto citado por eles também foi ganho de agilidade para 77% da amostra. Entre os desafios figuraram tópicos inerentes a manutenção da credibilidade do contador perante sua rede de clientes como profissional independente dos meios computacionais, e arcar com os elevados custos que aderir e manter mecanismos tecnológicos representa.

Em outro estudo também conduzido em MS, Alves e Nogueira (2021) coletaram a impressão de profissionais de contabilidade atuantes em escritórios acerca de seu status tecnológico. Foi identificado que 73,3% se veem igual aos demais em termos de uso de tecnologia, ao passo que 13,3% se veem superior aos demais e a mesma proporção se visualiza como inferior nesse quesito em relação à concorrência. O achado mais impactante diz respeito às respostas relativas a quais recursos tecnológicos são usados para facilitar as tarefas diárias, onde 70% destacaram o uso na nuvem para documentação fiscal ou trabalhista, 16,7% destacaram aplicativos e contabilidade que otimizam comunicação e apenas 13,3% revelaram o uso de sistemas com softwares que otimizam processos repetitivos.

Constata-se ainda que há uma certa disparidade entre as regiões brasileiras em relação ao software usado, ainda que nenhum dos estudos citados tenha tido abordagem para extensão estatística de representatividade da amostra, não sendo possível concluir o impacto e a representatividade que eles exercem nas regiões pesquisadas em termos numéricos.

Outro aspecto relevante diz respeito à automação que também contribuiu para dinamizar o trabalho do contador, os ERP podem também ser dotados de algoritmos nomeados pela literatura como processos de automação robótica (RPA) “é um conjunto de algoritmos em um *software* especialmente criado que integrar vários aplicativos e substituir as pessoas em tarefas tediosas e monótonas, atividades que não exigem pensamento e são repetidas o tempo todo” (GRZESZCZAK, 2020, p. 68), todavia o RPA não tem funções de inteligência artificial e não aplica formas elaboradas de realizar uma tarefa, basicamente executa uma sequência de passos para cumprir uma tarefa determinada.

Assim, a automatização precisa ser vista com cautela, e aqui cabe a aplicação de certa prudência pelos profissionais de contabilidade. Se de um lado ela pode contribuir no ganho de

tempo e produtividade e poderia amenizar erros ao reduzir entradas manuais de valores (ABBASI; ZAMANI; VALMOHAMMADI, 2014), de outro pode conter erros e deturpar relatórios financeiros (INCOZI; RODRIGUES, 2021). Vale ressaltar aqui uma sutil diferença a respeito do erro. No primeiro caso, o ERP ajuda a prevenir erro pois os valores são obtidos de forma diferente, uma simples digitação do contador pode significar um erro de entrada de informação e pode demorar a ser diagnosticado, por isso o ERP ao trabalhar integrado ajudaria a prevenir esse tipo de erro. No segundo caso, haveria um erro de julgamento ou de enquadramento da operação, os algoritmos dificilmente erram valores, mas por não terem inteligência, acabam tratando da mesma forma, operações de naturezas distintas.

Com efeito, sabe-se que certos eventos econômicos semelhantes podem requerer tratamento contábil diferenciado para refletir a essência da operação para a organização. A compra de um carro provavelmente será tratada como estoque para uma concessionária de veículos e uso o "provável" porque se o veículo for usado como teste *drive* ou em funções administrativas diversas, sem intuito de venda, a norma contábil impõe que o bem faça parte do imobilizado.

Esse tratamento também reflete na contabilização dos resultados, uma vez que o ativo imobilizado é depreciado e essa depreciação integra as despesas do período, ao passo que para itens do estoque o tratamento é outro. Uma programação geral não customizada por cliente, dificilmente consegue fazer essa distinção e na falta de cuidados pertinentes, o demonstrativo de uma organização fica deturpado e há um possível comprometimento da função primordial da contabilidade de oferecer suporte à tomada de decisão.

A literatura abre aqui alguns desdobramentos. Houve agregação tecnológica no exercício da profissão contábil em virtude da assimilação de ferramentas como o ERP e isso é evidenciado em diversos estudos aqui relatados, mas como essa condição refletiu no tempo despendido pelos profissionais contábeis ao exercer sua atividade?

Segundo Sánchez-Rodriguez e Spraakman (2012) essas transformações permitem que o contador se ocupe menos com lançamentos manuais de dados e dedique mais tempo à análise. Nesse contexto, o ERP e outras ferramentas tecnológicas mudaram o papel do contador nas organizações que passa a exercer um papel de contador analista. Essa previsão já vem sendo abordada há vários anos em estudos acadêmicos, com relatos de executivos contadores, segundo os quais “dentro do ambiente SAP, os contabilistas de gestão no BM (Europa) têm atuado na posição de consultores internos ou analistas, que auxiliam os gestores na criação de estratégias e na tomada de decisões operacionais” (SCAPENS; JAZAYERI, 2003, p. 223). Todavia, os

elevados custos do SAP e softwares equivalentes fizeram com que tais previsões tardassem a se tornarem realidade em organizações menores, sobretudo em países emergentes como o Brasil, algo que parece estar mudando agora.

Esse novo papel do contador ao mesmo tempo que é uma consequência inevitável do processo de assimilação tecnológica na prática contábil, muito bem-vinda aliás, também é uma necessidade imposta pela responsabilidade técnica que os contadores tem perante seus clientes, pois não se pode deixar de validar ou verificar a forma como a informação está sendo processada, principalmente em um contexto de forte automação e seus potenciais problemas.

Essa função analítica, com o passar do tempo permitiria ao contador gestor de escritório a ampliação do rol de serviços oferecidos, passando a prestar atividades de consultoria, usando o que na literatura contingencial é abordado como estratégia de diferenciação. Segundo Özdoğan (2017, p. 216), “os futuros contadores devem se concentrar na especialização e cooperação, aprimorar as habilidades contábeis em campos de alto valor agregado e aderir às inovações tecnológicas que afetam a profissão, como análise de grande volume de dados e foco em consultoria”.

Assim, o ERP possibilita a integração entre vários departamentos de uma organização ou até mesmo entre organizações distintas e proporciona padronização de procedimentos, ganho de tempo, automatização de tarefas, redução de operações manuais e todas essas vantagens poderiam ser utilizadas pelo contador para se engajar em novas análises mais aprofundadas, culminando em exercer atividades como consultoria. Em grandes corporações, um novo papel de contador analista foi observado, mas em pequenos escritórios essa mudança não é citada pela literatura.

Na próxima seção deste estudo, abordarei as limitações associadas aos profissionais de contabilidade em aderir ao ERP e as outras ferramentas digitais, mas diferentemente do que fiz até aqui, levarei essa análise ao mais aplicável possível para as pequenas e médias empresas que são o perfil de organização tipicamente prestadora de serviços contábeis.

### 3.5 LIMITAÇÕES E OBSTÁCULOS PARA EMPREGAR O ERP

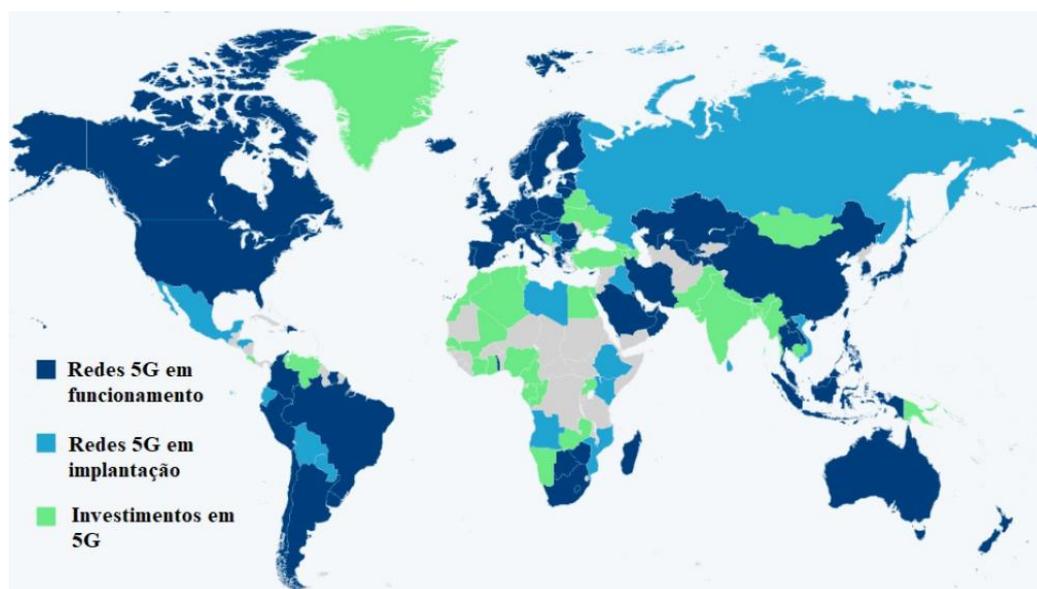
Os trabalhos científicos sobre ERP apresentam diversas condições que acabam por limitar ou dificultar sua adequada implementação e uso nas organizações ao redor do mundo. Eles apresentam causas variadas que envolvem desde infraestrutura, passando por aspectos

técnicos, questões financeiras e aspectos culturais da classe contábil, esse último de extrema relevância a este estudo.

No que tange às questões de infraestrutura, países emergentes encontram maiores desafios para implantação de ERP. Nesse sentido, Owusu-Mainu et al. (2019) relatam que problemas como falta de energia elétrica age como desincentivo para que empresários locais invistam nessa tecnologia, falta de acesso a linhas de crédito para esse tipo de investimento também é apontado pelos autores como limitador para contratar ERP nesses países.

A Infraestrutura de internet também é relatada como um limitador na adesão de ERP, especialmente os que são hospedados na nuvem. Para Faccia et. al (2019), a maior parte dos ERP modernos de contabilidade utilizam a hospedagem na nuvem, diferente dos AIS tradicionais. Para usá-los é necessária uma infraestrutura de internet rápida que possibilite uma comunicação imediata com o servidor que pode estar a milhares de quilômetros de distância da organização contábil. Para tanto, é preciso internet moderna, como a tecnologia 5G.

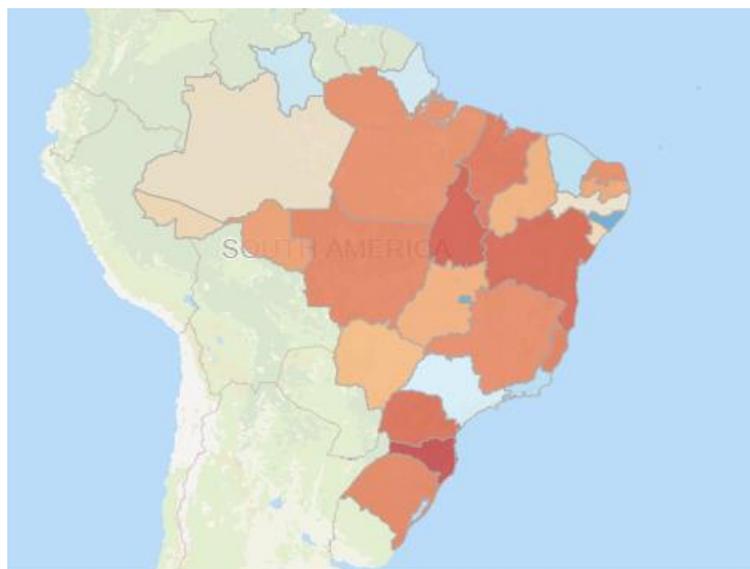
Figura 4 - Panorama global da internet 5G



Fonte: 5G-Market Snapshot June 2022. Global Mobile Suppliers Association (GSA). In. Relatório de avaliação das políticas públicas relativas à implantação das redes móveis de quinta geração (Senado/2022).

Essa tecnologia está em plena implantação global, sendo que no Brasil há um cronograma em andamento de implantação da 5G. Em dados divulgados pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), em 2022 o MS já tem 35,24 % dos domicílios cobertos por internet 5G, embora a porcentagem seja expressiva, só os municípios de Campo Grande e Três Lagoas haviam sido contemplados até o momento.

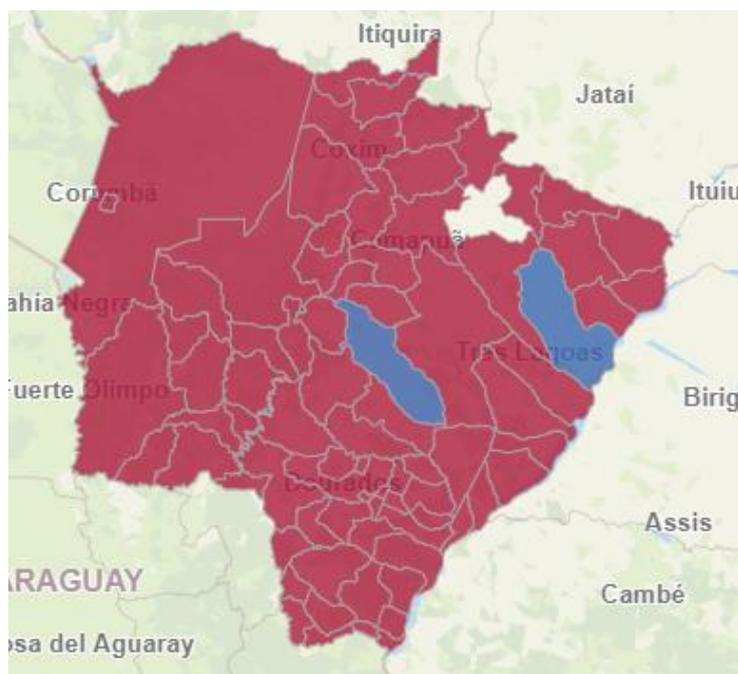
Figura 5 - Cobertura 5G no Brasil



Fonte: Dados abertos da Anatel/2022. Escala em cores (cores frias estão mais próximas da implementação total e cores quentes mais distantes).

A meta da Anatel era que todas as capitais brasileiras tivessem cobertura até julho/2022, embora o serviço tenha chegado à maioria das capitais, a cobertura está longe de se completar. A meta da Anatel é que até 2025 seja implantado em municípios com mais de 500 mil habitantes, e em todo o Brasil até 2030 (Senado/2022). Com isso, MS está longe de estar com o 5G em pleno funcionamento, sendo que apenas Campo Grande e Três Lagoas possuem a tecnologia, com expectativa que outras cidades relevantes como Dourados e Ponta Porã tenham esse acesso até 2027.

Figura 6 - Cobertura da internet 5G em MS



Fonte: Dados abertos da Anatel/2022. (Em vermelho, municípios sem acesso 5G).

Esse avanço do 5G foi abordado para ilustrar que a adesão dos ERP é um assunto com total relação ao contexto tecnológico vivido atualmente. Pesquisas nacionais feitas anteriormente não foram realizadas no contexto de infraestrutura tecnológica favorável à adoção dos ERP com tecnologia na nuvem por escritórios de contabilidade.

Os custos financeiros também são obstáculo para que organizações busquem a contratação do ERP (ABU-SHANAB; KHAIRALLAH; ABU-SHEHAB, 2015; KOCSIS, 2019). Embora trabalhos como Tan e Low (2019) destaquem queda nos custos, em particular no que tange a médias empresas, para pequenas empresas pode ser que continuem representativos. Além disso, não só os custos de adesão são relevantes, como se tornam uma despesa contínua, pois “todos os anos esses softwares requerem continua atualização” (FACCIA et al., 2019) ou renovação de licença.

A onerosidade na contratação é ainda mais sentida para organizações de pequeno e médio porte (SMEs). É notório que essas organizações menores, e aqui posiciono os escritórios de contabilidade Brasileiros, tem um orçamento limitado, engenharia e design de processos de negócio de pequena escala (LUTFI et al., 2022). Para contornar essa dificuldade, a maior parte delas recorre a contratação de pacotes fracionados do serviço ERP para atender suas maiores necessidades (RODRÍGUEZ; MOLINA-CASTILLO; SVENSSON, 2020).

Com isso, fica patente que na medida de suas possibilidades financeiras, mesmo as pequenas organizações precisam aferir o custo-benefício para que essa contratação seja viabilizada. Com relação aos benefícios tangíveis e imediatos essa análise é mais fácil, mas é muito mais complexa quando envolve benefícios intangíveis como manutenção da organização a longo prazo (SHKURTI; MANOKU, 2021).

Superadas as duas primeiras barreiras que residem na decisão de adotar e na definição da contratação do ERP etapas que estão fortemente associadas a aspectos de infraestrutura e também envolvem custos, surge então a fase mais crítica no ciclo de vida de um ERP, com múltiplos fatores citados na literatura, a etapa de implementação (ESTEVES; PASTOR, 1999).

As dificuldades de implementação envolvem aspectos como consultoria, características dos *softwares* e, principalmente, barreiras culturais. A solução dessas dificuldades começa na contratação de assessoria especializada nesse tipo de serviço, através da contratação de consultores independentes que também podem ter custos significativos (HADDARA, 2011). A função do consultor não é somente colaborar no sentido de colocar o *software* em funcionamento, mais importante que isso é o apoio em extrair do *software* todas as suas potencialidades e é aqui que o consultor se torna uma contratação ainda mais valiosa, pois “consultores experientes podem desempenhar um papel essencial na melhoria das organizações” que estão implantando um ERP (BAKER; HADDARA, 2019, p. 169).

Como esse trabalho de consultoria envolve expertise, experiência e novos custos, pode-se deduzir que os pequenos negócios, na tentativa de evitar parte desses custos, acabe optando por implementar o ERP sem o devido suporte consultivo, o que torna ainda mais complicado o processo de implementação, onerando ainda mais a equipe envolvida e agravando esse complexo processo. Frisa-se que o vendedor é uma parte interessada na compra, não sendo apto a prestar essa consultoria neutra tão importante na escolha e implementação.

No entanto, há relatos de implementação rápida e sem consultoria, em curto espaço de tempo. Koh, Gunasekaran e Cooper (2009) desenvolveram um estudo de caso no qual um fornecedor de um determinado ERP prometia plena funcionalidade em curto período de tempo e sem contratação de consultoria complementar. Os autores acompanharam o processo de implementação desse software por uma SME e concluíram que isso foi possível, com apenas cinco dias de treinamento oferecido pelos vendedores, mas associaram o sucesso a outros aspectos da equipe da SME que já tinha experiência prévia no uso de ERP, o design do sistema que foi concebido para facilitar sua implementação e o suporte técnico do vendedor. O estudo citado corrobora que treinamento de equipe é importante nesse processo de implementação de

ERP e adesão tecnológica para qualquer organização, o que é reforçado por outros estudos (KOCSIS, 2019; PUGNA; BOLDEANU, 2014).

A inflexibilidade dos ERP também é citada como um óbice de utilização. Como já relatado, a evolução da engenharia nos programas alterou a lógica de estrutura de duas camadas para multicamadas e possibilitou a especialização e reaproveitamento de programas para várias finalidades, especialmente das bases de dados que seriam a primeira camada. Com isso, foi possível que empresas passassem a oferecer programas em formato padrão e cobrando menos por esse tipo de serviço, mas ao mesmo tempo houve surgimento de ERP com baixa liberdade de customização, em outros casos em que a customização é possível, pode ser extremamente custosa.

Nesse cenário, surgiram software ERP que são acessíveis a empresas menores, embora tenham um custo ainda significativo, mas que oferecem opções limitadas e essa inflexibilidade é apontada na literatura como uma das maiores geradoras de resistência cultural.

Nesse sentido, Ramadhan et al. (2020) conduziram um estudo qualitativo em empresas coletando impressões com o uso de entrevista semiestruturadas para 20 profissionais de empresas Americanas que usam ERP, sendo 10 contadores e 10 membros do time de TI. Entre eles, 12 (60% do grupo) julgaram os ERP usados entre inflexíveis ou pouco flexíveis. Um dos contadores entrevistados indicou problemas de prazo com o sistema impondo datas para fechamento de demonstração de acordo com calendário pré configurado e que não permitia a sua equipe fechar as demonstrações antes ou depois do desejado, com isso o departamento deixou por algum tempo de usar o ERP. Outros contadores relataram falta de conforto em compartilhar as informações com toda a organização, pois a contabilidade era um “silo de negócios”, justificando com isso o pouco uso do ERP.

O estudo de Ramadhan et al. (2020, p. 34) também expõe que o ERP na nuvem é ainda mais inflexível, na opinião de um analista de TI entrevistado, pois “as soluções em nuvem do sistema são muito dependentes das configurações e infraestrutura da plataforma subjacente do ERP”. Apesar de apresentar expectativas muito positivas externadas por gestores de algumas organizações pesquisadas, entre os contadores 5 de 10 entrevistados relatou falta de vontade para se adaptar ao novo sistema, mesmo reconhecendo os benefícios. Os autores concluíram que **não havia justificativa para qualquer receio ou insegurança para adesão ao ERP e que a inflexibilidade dos ERP e a cultura de resistências eram fatores cruciais no baixo uso do ERP nas organizações.**

Essa inflexibilidade também foi relatada no estudo de Owusu-Mainu et al. (2019) que enviou questionários e obteve 50 respondentes numa pesquisa realizada entre empresários que adquiriram ERP em Gana. Entre eles, 80% da amostra discordou fortemente da afirmação de que era fácil reconfigurar o sistema para adequá-lo aos processos da organização e 70% discordaram moderada ou fortemente da afirmação de que era fácil customizar os sistemas para atender a contabilidade, a mesma proporção concordou fortemente que o ERP melhorou a eficiência nas operações.

Pelo exposto, foi possível vislumbrar que há diversos óbices para a implementação do ERP nas organizações, alguns deles estão associados com aspectos externos à organização como infraestrutura e outros envolvem a complexidade do sistema ou aspectos dos recursos humanos da organização e podem ser contornados com mais facilidade com a contratação de consultoria ou treinamento, embora isso represente custos à entidade que o implanta. A seguir, exploro o aspecto que parece ocupar posição vital nesse processo de adesão de ERP e outras ferramentas tecnológicas na contabilidade, algo que chamo de cultura de resistência tecnológica, aparentemente o maior desafio das organizações e conforme a própria literatura aponta pode ser predominante entre profissionais contábeis.

### 3.5.1 A cultura de resistência à tecnologia

O tema cultura organizacional é alvo de longos debates acadêmicos e a seu respeito há diversos estudos e conceitos. Longe de pretensão abordar tal assunto em profundidade, apenas recorrerei a alguns elementos conceituais dado a importância e relação que este tópico tem com a teoria da contingência e também com aspectos sensíveis da pesquisa realizada. Cultura organizacional pode ser definida como:

A estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de **adaptação externa e integração interna** que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser **ensinada aos novos membros** do grupo como a maneira correta de perceber, **pensar e sentir aqueles problemas** (SCHEIN, 1984, p.1, grifos meus).

A cultura é citada expressamente na teoria da contingência como um fator contingencial relevante (PERROW, 1970; OTLEY, 2016). O conceito apresentado acima busca elucidar a cultura dentro da organização, mas na teoria da contingência, como fator contingencial ela é

mais abordada como fator externo. O que quero expressar aqui é que uma vez que uma cultura interna é consolidada em resposta aos fatores externos, sua mudança não se torna uma tarefa fácil e acaba ocorrendo ante à pressão de outros fatores, isso é consistente com o modelo SARFIT proposto por Donaldson (2001).

No Brasil - e estudos indicam o mesmo que o encontrado na literatura internacionalmente - durante muito tempo o papel fez parte da rotina dos contadores, principalmente os que trabalham nos escritórios. A rede de clientes ou trazia as informações para entrada manual pelo próprio contador ou entregava essas informações em papel ou outro meio digital para que houvesse a manipulação por profissionais do escritório. O ERP veio também com a missão de acabar com isso, mas estudos recentes sugerem que os profissionais, inclusos os de contabilidade, não estavam preparados para o fim do papel.

Mesmo no contexto atual de maior flexibilidade legal para registros eletrônicos, inclusive motivado por diversos governos, “a síndrome do desamparo aprendido permaneceu: as empresas não estão moralmente prontas para dizer adeus ao papel para mudar para formatos digitais de interação” (ANDRIUSHCHENKO et al., 2019, p. 63).

Essa cultura é tão forte que mesmo com ferramentas integrada como o ERP em pleno funcionamento nas organizações e que poderiam captar as informações diretamente de clientes, ainda existe grande fluxo de papel ou em comunicação de layout despadronizado como o correio eletrônico. O que seria mais lógico é a barreira custo ser a mais relevante e que as organizações continuassem usando o papel ou outros meios rudimentares para não dispendere recursos, mas quando se tem organizações que já trabalham com ERP e continuam usando essas técnicas, um caso de subutilização do sistema ERP é evidenciado, motivada por possíveis resistências culturais que podem partir dos clientes, ou no caso mais grave, da gestão e equipe envolvida no negócio.

A continuidade do uso do Excel (ou software equivalentes) também envolve resistência cultural à mudança tecnológica, e denuncia subutilização de outras ferramentas quando a organização já dispõe de um software que já realiza a operação que está sendo feita na planilha. Em estudo qualitativo desenvolvido por Seethamraju e Coyte (2019) envolvendo 20 profissionais de contabilidade entre chefes e equipe operacional na Austrália descobriu-se uma forte resistência ao ERP. O grupo entrevistado utilizava o ERP SAP, em pleno funcionamento, há mais de 10 anos em todas as organizações pesquisadas.

Entre um dos gerentes ouvidos no estudo foi colhido o seguinte relato: “somos uma organização excel, adoramos colocar tudo no excel, manipulá-lo, executar macros e o conduzir

para nos dar o que queremos em vez de usar o sistema” (SEETHAMRAJU; COYTE, 2019, p. 7). Outro entrevistado relatou que “os novos contadores que estão chegando têm um conhecimento geral de um padrão chamado excel. Então, eles sempre querem levar suas habilidades de Excel onde quer que vão, em vez de aprimorar o sistema existente” (SEETHAMRAJU; COYTE, 2019, p. 05). Os achados acabam por revelar uma habilidade parcialmente superada por recursos mais tecnológicos, mas cujo uso é exacerbado mesmo por profissionais recém-formados e ainda denuncia um problema de rotatividade pois alguns contadores mais antigos tinham aprendido a usar melhor o ERP, mas ao se aposentarem o conhecimento foi perdido.

No estudo supracitado, surgem outros aspectos que despontam como relevantes para a subutilização do ERP, dentre os quais a falta de conhecimento do potencial do sistema e suas ferramentas, complexidade percebida pelos usuários (agravada por falta de treinamento) e a falta de suporte da alta gestão em motivar o aprimoramento das equipes.

Ao término do estudo, Seethamraju e Coyte (2019) concluíram que havia inconsistências nos pontos de vista entre contadores chefes e operacionais; havia um processo de alienação dos agentes operacionais no uso do ERP e **pouca ação dos gerentes para contornar o problema**; e que embora a adaptação ao novo ERP leve tempo, **com certa recorrência não acontece da forma gradual e contínua ambicionada pela gestão**.

A resistência cultural aos novos ERP também foi abordada no estudo de Ramadhan et al. (2020), no qual entre 20 entrevistados, 10 apontaram forte resistência cultural em aderir novo sistema pela equipe de contabilidade, sendo que em muitos casos continuavam usando o sistema antigo. No estudo, um dos respondentes do setor contábil externa essa resistência ao verbalizar que poderia usar programas mais simples e usados antigamente pela organização como *Freshbooks* ou *Quickbooks*, simplesmente por estar habituado com eles.

Essa resistência repercute negativamente em vários aspectos. As organizações gastam por um software de valor expressivo e deixam de colher todos os benefícios que ele deveria oferecer. Alguns setores, como o contábil, deixam de usar as ferramentas que são vetores de agilidade, por desconhecimento ou falta de motivação para aprender. Com isso, não se tem a completa implementação da ferramenta, ela é subutilizada ou nunca chega a ser totalmente explorada e muitas vezes projetam a culpa no sistema ou nas limitações, quando na verdade a cultura da resistência que limitou o pleno potencial da ferramenta.

No mesmo sentido, Andriushchenko et al. (2019, p. 63) pontuam que “muito trabalho deve ser feito para mudar a cultura corporativa, considerando que já existem soluções técnicas

para todas as tarefas”, existem ainda outros estudos sobre ERP e transformação digital na contabilidade que apontam a necessidade de trabalhar na mudança da cultura das organizações, departamentos e profissionais contábeis (EVSTAFYEVA; KISLAYA; KRUCHANOVA, 2019; SHKURTI; MANOKU, 2021).

Vale destacar que se há uma resistência pelos próprios usuários em aderir ferramentas que a médio e longo prazo poderiam facilitar seu trabalho diário e ainda incrementar suas habilidades profissionais, é de se esperar uma resistência ainda pior da rede de clientes. Contudo, na medida em que o negócio passa a orientar sua estratégia com ênfase em agregar valor ao cliente e aumentar a utilidade percebida por eles no serviço prestado, é mais favorável conseguir persuadi-los na colaboração, em seguida abordarei estudos que enfatizam essa necessidade aos empreendimentos contábeis.

### 3.6 A CONTABILIDADE SENDO VETOR DE GERAÇÃO DE VALOR AOS CLIENTES DOS ESCRITÓRIOS COM O USO DO ERP E OUTRAS FERRAMENTAS DIGITAIS

A satisfação do cliente deve ser uma preocupação em qualquer empreendimento. Embora no caso dos escritórios de contabilidade existam preceitos éticos e legais que devem nortear a atuação profissional do contador, não se pode ignorar que a satisfação de sua rede de clientes é de suma importância para o fortalecimento e expansão dessa rede. Como visto até aqui, o ERP oferece diversos benefícios às organizações usuárias, mas será que eles são estendidos a todos os usuários da informação? Nesse contexto, o principal usuário da informação não seria o cliente? Ele percebe os benefícios dessa agregação tecnológica pelo escritório e é impactado positivamente nesse uso?

Essa é uma lacuna de pesquisa identificada. Parece que os pequenos empreendimentos contábeis utilizam essas agregações apenas em benefício próprio, se ela existe, não é citada pela literatura acessada. Como exposto na introdução, a contabilidade tem como missão fornecer informações rápida e tempestivas para a tomada de decisão, se há alguma sincronização de informações entre o cliente e o escritório, é possível em teoria a implantação de fornecimento instantâneo de informações do escritório ao cliente, o que pode ser facilitado em grande medida pelo uso do ERP e também de outras ferramentas mais novas como *business intelligence* (BI).

Nesse sentido, é um fator chave que contadores atuem no sentido de proteger “o interesse de seus clientes [...] indo além das competências tradicionais e engloba aspectos de criação de valor e sustentabilidade que atualmente são controlados por outros ou, no pior dos

casos, ninguém está dando atenção” (GUTHRIE; PARKER, 2016, p. 3). Para isso é preciso ir além das tarefas rotineiras e impositivas, algo que já parece ser facilitado com o uso de ERP conforme diversos exemplos listados até aqui.

Com efeito, o contador pode ser um ator fundamental na transformação digital não somente em seus empreendimentos, indo além do uso de ferramentas para apoiar as atividades contábeis, serão uma parte importante para fornecer soluções valiosas de análise de dados aos clientes (LI; ZHENG, 2018). Essa nova postura se faz necessária num contexto que o contador não é o único que detém o conhecimento técnico para utilizar as ferramentas, outros profissionais e mesmo pessoas sem formação conseguem operar o sistema com um bom treinamento. Mas a capacidade de análise e interpretação ainda é uma ferramenta valiosa que pode e deve ser utilizada pelo contador para aumento de valor percebido de seus serviços aos seus clientes.

Dentre as possibilidades que podem ajudar o contador nesse processo de aumentar a utilidade percebida ao cliente está a geração automática de relatórios, demonstrações financeiras periódicas, gráficos, comparações de evolução de saldos para análises vertical e horizontal, dentre outras. O processo automatizado também contribui para uma maior tempestividade das informações, favorecendo uma contabilidade mais contínua que a vocacionada aos demonstrativos periódicos, o envio dessas informações também pode ser automatizado com direcionamento por email ou aplicativos de mensagem para o cliente acessar quando e onde puder, ou mesmo com acesso na nuvem.

Tudo isso está alinhado ao que já vem sendo tratado nas seções anteriores. Se nas grandes empresas o ERP já contribuiu para o surgimento de novos papéis do contador analista, agora com o ERP sendo aderido também pelos escritórios de contabilidade, por extensão, esse papel de análise das demonstrações dos clientes passa também a ser sua a função. Em um passado não muito distante, não havia espaço para isso pois o contador tinha que digitar manualmente um grande volume de informações para envio ao fisco ou mesmo consolidar as demonstrações, mas esse não parece não ser o principal papel do contador dos dias atuais.

Além disso, os ERP podem colaborar para que contadores empreguem estratégias de diferenciação, oferecendo novos serviços que transcendem as informações financeiras, o que pode ser feito agregando o ERP convencionado com módulos SIG que normalmente são projetados para ramos específicos de negócio. Nesse sentido aponta o estudo de Bittarello, Altoé e Suave (2021), no qual um escritório de assessoria contábil já recorre a estratégias de foco ao oferecer um serviço complementar através de um software ERP específico para produtores rurais. A

estatística de que 78,4% estariam dispostos a pagar mais por um serviço diferenciado de assessoria que fornecesse uma maior gama de informações para a tomada de decisão, conjugada com o fato de que 100% de outro grupo que já aderira a esse serviço estava satisfeito, corrobora que há campo para atuação contábil nesse sentido e há interesse e necessidade para clientes da própria rede dos escritórios. Tais incrementos podem ser importantes ferramentas para que rede de clientes seja impactada pelo aumento da utilidade percebida da informação contábil e faça maior uso dela em seu cotidiano, a lógica periódica anual para confecção das demonstrações financeiras muitas vezes afasta o uso dessas informações na gestão dos negócios.

Pelo exposto, pode-se dizer que são diversos os benefícios e possibilidades que são acessados através da contratação e uso do ERP, especialmente na contabilidade. Em contrapartida, existem dificuldades de implementação e óbices variados que ainda podem diminuir sua utilização ou impedir que seu pleno potencial seja atingido nas organizações, sendo o principal deles os aspectos culturais, mas tudo isso precisa de alguma forma impactar positivamente na utilidade percebida aos usuários que não são apenas os gestores ou equipes dos escritórios, mas também a sua rede de clientes. O ERP pode ser usado para estreitar os laços entre cliente escritório e proporcionar benefícios mútuos e isso passa pelo direcionamento da gestão da empresa contábil. Uma vez permeadas os principais tópicos acessados em nosso levantamento bibliográfico, partirei agora para a evidência dos procedimentos metodológicos usados neste trabalho.

## 4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A pesquisa desenvolvida se voltou aos fatores contingenciais, reconhecendo que eles existem e tem relação com o fenômeno em estudo que é a adesão dos sistemas ERP e outras ferramentas digitais por escritórios de contabilidade. Embora essa relação seja marcada por fatores, não tive por objetivo quantificar matematicamente essas relações ou investigar possíveis correlações - o que seria inerente a uma pesquisa quantitativa. Dessa forma, acredito que os seus resultados terão condições de lançar “uma nova visão do problema” (GIL, 2002), então considero que se trata de uma pesquisa exploratória.

O método de pesquisa foi o qualitativo o que decorreu naturalmente dos objetivos estabelecidos na introdução. Através desse método o pesquisador coleta significados e “estuda o contexto ou ambiente dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 36). Segundo Gephart (2004), as pesquisas qualitativas também buscam revelar quanto o emprego de conceitos e teorias é aplicável em casos particulares e uma das formas de fazer isso é através de uma abordagem interpretativista que descreve significados e entendimentos e é essa a identidade assumida pelo estudo realizado.

A coleta de dados foi feita por entrevistas semiestruturadas (GERHARDT et al., 2009) e os dados coletados foram analisados por meio da análise temática de *Template* (KING, 2004). Feito essa breve exposição das bases e métodos do estudo, sigo agora à pormenorização dos passos metodológicos da pesquisa, começando pela explanação da revisão de literatura.

### 4.1 REVISÃO DE LITERATURA INICIAL

A construção metodológica foi iniciada em pesquisas preliminares no *google scholar* para minerar trabalhos que envolviam ciências contábeis e tecnologia. Por meio da leitura do conteúdo acessado nessa fase, identifiquei a teoria da contingência como a principal expoente nos estudos de contabilidade envolvendo adaptação tecnológica e uso de SIC ou ERP na contabilidade, a teoria também é amplamente difundida em livros acadêmicos de contabilidade, desde obras internacionais e mais tradicionais (OTLEY; MERCHANT; EMMANUEL, 1992) até obras nacionais recentes (FREITAG; ALMEIDA; LUCENA, 2021). Como muitas das

publicações acadêmicas tem acesso restrito, foi utilizado o portal periódico CAPES para acessar parte dos estudos lidos.

Foram utilizadas três estruturas de palavras-chave de busca diferentes para minerar materiais. Primeiro, busquei mapear estudos envolvendo a teoria da contingência e a contabilidade, para isso fiz buscas usando “*contingency theory*” AND “*accounting*” no *google scholar* e *mendeley*. Essa busca me levou a trabalhos como os de Otley (1980, 2016) e Wald e Hanisch (2012), porém a maior parte dos estudos acessados remetia à gestão e gerenciamento, com forte inclinação para redução de custos no setor industrial e afins, e praticamente nada fazia menção direta ao uso de sistemas de contabilidade.

Depois, tentei minerar com o uso da *string* “*accounting*” AND “*information*” AND “*system*”. Com esse formato de busca, a grande parte dos trabalhos abordava aspectos de contabilização e normas contábeis, pois um sistema de informação contábil “pode ser um sistema manual de papel e lápis ou um sistema complexo usando o mais recente em TI, ou algo no meio” (ROMNEY et al., 2014). Essa fase de busca retornou poucos estudos envolvendo a contabilidade como ciência e o uso da tecnologia, mas serviu para encontrar que publicações mais recentes envolvendo tecnologia e contabilidade usavam expressões como *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Blockchain*, ao invés de *Accounting System Information* (SIC), e reconheci que o ERP estava mais alinhado ao estudo que desenvolvi.

Nessa etapa preliminar foram acessados mais de 130 conteúdos de leitura incluindo livros, artigos científicos e obras de eventos e seminários. Ela foi fundamental para acessar conhecimento e refinar as palavras-chave de busca para um levantamento mais abrangente e que será exposto na seção 4.2.

Apesar de extensa pesquisa preliminar, senti a necessidade de sistematizar o levantamento bibliográfico, com ênfase em obter estudos internacionais sobre o assunto, para estabelecer um contraste com estudos nacionais encontrados na fase inicial e mapear o que já foi pesquisado, os métodos utilizados, identificar formas de coleta e análise de resultados e os principais achados sobre sistemas ERP aplicados à contabilidade em outras partes do mundo. As *strings* adotadas também permitiram levantar estudos brasileiros compartilhados em bases internacionais e acessar conteúdo envolvendo uso de ERP nos escritórios de contabilidade.

## 4.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SISTEMATIZADO

Considerando os achados de Otley (2016) que indicam a ocorrência de muitos trabalhos que contém a essência da teoria contingencial, sem a citarem expressamente, optei por não limitar esse levantamento à teoria da contingência, mas ampliar o rol de resultados para tentar captar por meio da leitura do *abstract* ou do trabalho na íntegra se ele poderia ser aproveitado. Isso porque, acrescentar a palavra “*contingency*” no motor de busca poderia limitar em demasia os resultados, ocasionando perda de trabalhos relevantes e úteis à pesquisa.

Em consequência, construí uma estrutura de busca com novas palavras-chave: “ERP” AND “*Accounting*” AND “*System*”. Essa linha de ação seria posteriormente validada pelos trabalhos encontrados, mesmo que alguns deles não contivesse ERP no título ou no *abstract*, ao observar as palavras-chave em destaque nos estudos, encontrei com grande frequência “ERP”, “*Accounting*” e “*System*” (INCOZI; RODRIGUES, 2021).

Como a ideia era minerar estudos mais recentes com essas palavras, restringi minha busca aos últimos cinco anos (2018-2022). Para tanto, usei as bases de busca *Mendeley*, *Science Direct* e o IEEE. Elas foram escolhidas pela ampla base de estudos científicos que possuem, facilidade e franquia de acesso (através do portal CAPES para parte dos conteúdos), principalmente a primeira delas, pois é integrada à base *Scopus*. Além disso, essas bases permitem aplicar as palavras-chave selecionadas, organizar por ordem de relevância ou data e limitar o período temporal desejado. Essas buscas retornaram 504 (*Mendeley*), 53 (IEEE) e 24 (*Science Direct*) estudos, respectivamente, em um total de 581 publicações. Nas três bases foi gerado um arquivo BIBTEX que depois foi importado ao software StArt. Em posse dos bibtex, também importei os 503 do *Mendeley* com o uso do *Mendeley Reference Manager*.

O *Mendeley* foi escolhido por ser uma base de dados colaborativa de pesquisa e ter uma ferramenta interativa integrada que facilita a organização e leitura dos conteúdos (CAPES, 2018), além disso é um produto com versão gratuita oferecido pela Elsevier. A ferramenta é largamente explorada em estudos acadêmicos ao redor do mundo, sendo inclusive alvo de estudos sobre impacto científico (THELWALL, 2018; HAUNSCHILD; BORNMANN, 2016).

O StArt é um *software* nacional desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), concebido para ser utilizado em revisões sistemáticas e que conta com uma série de vantagens como possibilidade de elaborar nuvem de palavras, geração de gráficos e possuir

uma comunidade online que trabalha de forma colaborativa e compartilha informação sobre a ferramenta (FABBRI et al., 2016).

Essa ferramenta foi empregada pois senti a necessidade de organizar melhor os estudos com base em características de grupo, de uma forma que o *Mendeley* não faz com suas ferramentas nativas na versão livre. A facilidade e gratuidade de acesso, o vasto conteúdo informacional disseminados na *Web* sobre como usar o sistema, e pelo pesquisador já ter familiaridade com sua utilização também pesaram nessa escolha.

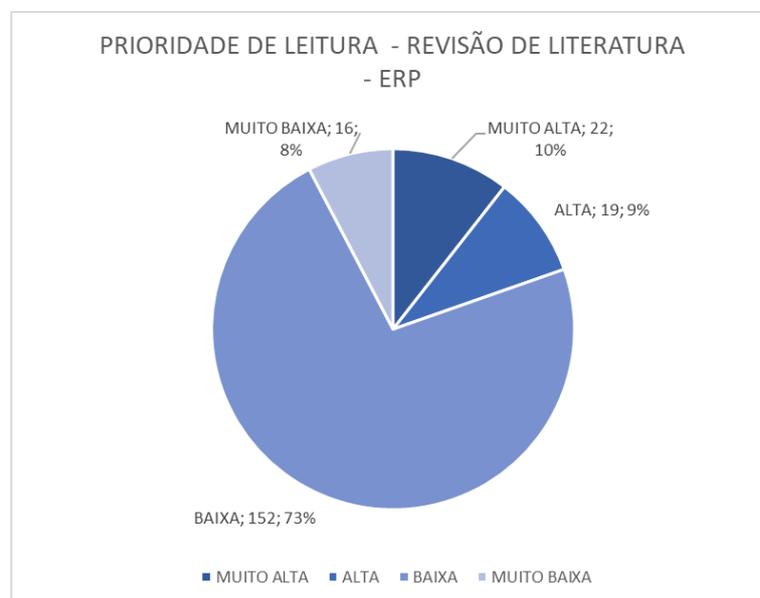
Após a importação para o StArt, o *software* identificou 7 trabalhos como duplicados, outros 37 também receberam essa classificação ao analisar o título e nomes de autores, o que o aplicativo só não fez automaticamente por diferenças sutis na redação dos nomes e símbolos especiais no título. Com isso, cheguei a um total de 44 trabalhos duplicados, remanescendo 536 trabalhos a serem analisados.

Na etapa de seleção, estabeleci 01 critério de inclusão básico – ter pertinência temática com ERP Aplicado à contabilidade – e 03 critérios de exclusão – não estar em língua inglesa ou portuguesa; não ter conteúdo no campo *abstract*; e ser sem pertinência com tecnologia da informação aplicada à contabilidade.

Nessa análise, também fiz uma classificação de prioridade de leitura, ao identificar trabalhos com maior afinidade com este estudo, usei uma ferramenta nativa do StArt para categorizar trabalhos com prioridade leitura entre “muita alta”, “alta”, “baixa” e “muito baixa”. Como o conteúdo envolvendo ERP é amplo e envolve áreas do conhecimento como tecnologia da informação, engenharia de produção, administração, contabilidade, dentre outras, é preciso limitar o escopo ao que realmente interessa ao tema central pesquisado.

Após a leitura dos títulos e *abstract* dos trabalhos, 328 trabalhos foram rejeitados com a aplicação dos critérios de exclusão e 209 foram aceitos. As prioridades de leitura constam na Figura 7:

Figura 7 – Gráfico de prioridade de leitura – Revisão de literatura de ERP aplicado à contabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O plano inicial era ler todos os trabalhos classificados como prioridade de leitura alta ou muito alta, todavia 12 deles não tinham conteúdo disponível na *Web* ou acesso viabilizado através do portal de periódico CAPES, dos quais 03 eram prioridade muito alta e 09 eram prioridade alta. Outrossim, 03 trabalhos classificados como prioridade baixa e 01 muito baixa já haviam sido lidos na fase descrita na seção 4.1 desse projeto e que constavam entre os 130 levantados na fase inicial.

Assim, dos trabalhos minerados nessa fase preparatória o estudo foram lidos a íntegra de 33 estudos acadêmicos internacionais sobre ERP aplicados à contabilidade, publicados entre janeiro/2018 e outubro/2022. Essas leituras, se somam ao conteúdo da introdução cuja redação requereu a leitura integral de outros 27 trabalhos, além de leituras parciais de outros estudos. Deixo isso registrado para reforçar a preocupação em acessar múltiplos conteúdos para a construção do conhecimento necessário para prosseguir com um estudo dessa natureza, e abro mão de os listar individualmente nesta seção por já terem seu conteúdo diluído entre as citações feitas nas diversas seções ao longo da construção textual dos capítulos anteriores.

### 4.3 PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO DE DADOS

O uso da entrevista semiestruturada (GERHARDT et. al, 2009) foi escolhido por fornecer um direcionamento para as perguntas através de um guia e ter alguma flexibilidade nas respostas dos entrevistados. Na revisão de literatura não encontrei nenhum *Survey* ou roteiro de entrevistas que abordasse os tópicos que ambicionava explorar para elucidar o fenômeno de adesão aos ERP na perspectiva de empresas de contabilidade. Além disso, a maior parte dos estudos acessados não divulga o instrumento de coleta (questionários ou guia de entrevistas) na íntegra, outros continham perguntas muito diversas dos tópicos que julguei mais relevantes para o fenômeno estudado. Com isso, tive que desenvolver um Guia de Entrevista original e que consta no apêndice A.

O guia foi estruturado usando questões no formato *full-question*, com o uso de perguntas expansivas que incentivam respostas abrangentes, emprego de tópicos de sondagem (*probes*) para estimular a expansão da resposta inicial e intervenção (*prompt*) no caso do entrevistado(a) manifestar dúvida à pergunta inicial. Essa estrutura foi retirada da obra de King, Horrocks e Brooks (2019), que foi usada não só para a elaboração do guia, mas como embasamento para outras decisões metodológicas e estruturais do estudo e também como material de consulta sobre implicações éticas e postura na entrevista.

Após a etapa de qualificação do projeto de pesquisa, o mesmo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CEP/UFMS) por meio do cadastro na Plataforma Brasil, com registro de informações gerais sobre o projeto, detalhes metodológicos, Guia de Entrevista, o TCLE e a versão do projeto com ajustes feitos após a banca de qualificação. O envio inicial ocorreu em 26/11/2022. Após ajustes pontuais solicitados pelo CEP/UFMS, a condução do estudo foi aprovada para prosseguir nos termos propostos em 15/02/2023.

A primeira entrevista foi realizada em 21/02/2023. Havia a possibilidade de ser uma entrevista piloto para realizar ajustes, caso houvesse a necessidade. Contudo, após a entrevista e sua transcrição não encontrei razões para alteração e ouvida a opinião da orientadora no mesmo sentido, resolvi manter o guia para as demais entrevistas.

Nesse contexto, defini como critérios de inclusão da pesquisa os seguintes: 1 – Ser gestor de escritório de contabilidade; 2 – Possuir graduação em Ciências Contábeis; 3 – Ser contador registrado no Conselho Regional de Contabilidade. Em contrapartida, defini como critério de exclusão: 1 – Não ter no mínimo 01 ano de graduação; 2 – Não utilizar sistemas de informação contratados no escritório (excluídos portais governamentais); 3 – Possuir no mínimo 2 ou mais pessoas na equipe de colaboradores.

Com relação ao acesso inicial aos entrevistados, foram enviados e-mails a escritórios obtidos nas páginas eletrônicas ou mensagem eletrônica por aplicativos de mensagem, essa foi a forma de abordagem inicial. Através da devolutiva foram marcadas reuniões preliminares para apresentar a ideia geral da pesquisa e obter a confirmação em participar como entrevistado(a). Dentre as vinte e uma destinatárias, apenas duas responderam e concordaram em participar da entrevista. Outras seis organizações foram acessadas através de acionamento da rede de relacionamentos do pesquisador e concordaram em conceder a entrevista, sendo uma delas por cooperação da orientadora desse estudo. Uma outra entrevista foi conseguida por engenharia social, por meio de conversa telefônica utilizando indicação de um dos entrevistados. Sendo assim, obtive um total de 09 entrevistados, uma amostra selecionada por conveniência. Havia conseguido outras duas entrevistas, as quais deixaram de ser realizadas após confirmação de que os entrevistados não preenchiam os critérios de seleção estabelecidos.

Houve uma autorização preliminar das instituições pesquisadas pelo representante legal ou quem pudesse representá-lo na data em que foi fornecida a autorização para que a entrevista ocorresse, conforme modelo constante no Apêndice D.

Nesse contexto, conduzi seis entrevistas presenciais nos estabelecimentos pesquisados as quais tiveram gravação em áudio feita por um notebook e um smartphone. Outras três entrevistas ocorreram online via plataforma *Google Meet* e foram gravadas em áudio e vídeo. Para cada entrevista presencial foram geradas duas vias do TCLE, ao final uma ficava com o entrevistado e a outra com o pesquisador, elas foram assinadas por ambas as partes. Em contrapartida, para as entrevistas online, foi gerada apenas uma via digital que foi assinada com certificação digital também por ambas as partes. Em respeito aos preceitos éticos do trabalho, foi garantida a anonimização e confidencialidade aos entrevistados de tudo que foi colhido nas entrevistas e essa garantia constou no TCLE, cujo modelo usado consta no Apêndice C.

A duração em áudio das nove entrevistas totalizou 12:04 h., com duração média de 01:20 h. por entrevista. Elas foram transcritas para texto, com a ajuda da ferramenta *Transkriptor* que converte arquivos de áudio em texto. Posteriormente, essa transcrição foi revisada integralmente pelo pesquisador ouvindo as entrevistas e fazendo os ajustes necessários em todas as transcrições, totalizando 315 laudas de conteúdo transcrito.

Os gestores receberam pseudônimos selecionados aleatoriamente e a identidade dos escritórios também foi pseudonimizada. Em homenagem a Luca Pacioli as empresas contábeis receberam nome de regiões e cidades da Itália.

Convém pontuar que também houve a pseudonimização dos ERP e também das ferramentas usadas, essa decisão de pesquisa foi tomada pois parte dos entrevistados teceu severas e relevantes críticas aos softwares contratados e não poderia evidenciá-las no estudo sem prejudicar a imagem ou marca da fornecedora a qual também goza de proteção legal, assim os ERP e ferramentas digitais também receberam uma pseudonimização alfanumérica aleatória, essa decisão foi estendida a todos os ERP e ferramentas usadas, mesmo para as quais não houve relatos negativos.

Todos esses procedimentos ocorreram em observância à Resolução 78/COUN, de 28 de janeiro de 2021 (UFMS/2021); a Lei Federal 13.709, de 14 de Agosto de 2018 - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD/BRASIL/2018) e também a Resolução n° 466 do Conselho Nacional de Saúde, de 12 de dezembro de 2012.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Defini a análise temática como método de análise de dados, mais especificamente com o uso da técnica análise de *template*. Uma forma de analisar dados que é pertinente em estudos que adotam a abordagem construtivista e através dela o “pesquisador produz uma lista de códigos (*template*) representando temas identificados em seus dados textuais”. Ela se assemelha a análise de conteúdo, mas permite ao pesquisador uma forma mais flexível na condução do estudo e maiores ajustes no decorrer da pesquisa (KING, 2004).

O *template* foi construído e organizado em planilha eletrônica no Excel com extratos que foram sendo coletados das transcrições das entrevistas, todas as falas com conteúdo inerente aos objetivos de pesquisa foram trazidas para esse arquivo. Após copiar o extrato textual para

uma célula do arquivo, na coluna ao lado atribuí uma categorização. Em certos casos ela correspondia ao *template* inicial, em outros eram ideias novas relatadas pelos entrevistados que se relacionavam a um assunto geral do *template*, com um subtópico que era relacionado na coluna observação, ao término dessa etapa obtive um arquivo com aproximadamente 770 linhas de extratos de entrevista, cada um com um ou mais significados, essas linhas trazem trechos de fala que variavam em extensão de sentidos e em volume de informações.

Após essa categorização inicial, fiz uma nova análise mesclando sentidos que haviam recebido nomenclatura diferente na primeira etapa. Nessa fase, falas ligadas a pouca colaboração dos clientes, resistência tecnológica dos clientes e desorganização dos clientes, foram aglutinadas em uma mesma categoria chamada Resistência dos Clientes. Após esse trabalho, retornei ao *template* inicial e ele foi ajustado aos significados e percepções registradas, o *template* final obtido consta no Quadro 2, resultando em um *template* final muito diferente do idealizado antes da pesquisa de campo:

Quadro 2 – *Template* final – Fatores relacionados ao uso do ERP e outras ferramentas digitais nos escritórios de contabilidade

1ª Ordem	2ª Ordem
	Tecnologia
Fatores Ambientais relacionados à escolha ou manutenção do ERP/ Outras ferramentas digitais	Governo
	Concorrência
	Fornecedor
	Gestão
Cultura da Organização contábil	Visão e estratégias
	Geração de valor
Relacionamento com clientes	Resistência dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas orientações de King (2004).

O *template* acima tem relação com o guia de entrevista contido no Apêndice A, e com o Mapa Conceitual apresentado na Figura 2. Na próxima seção me dedicarei a explicar os resultados e analisar os achados. Ao término das análises dessa fase, entendi que havia

alcançado saturação dos sentidos envolvendo a problemática principal, razão pela qual suspendi a busca por novas entrevistas.

Essa versão da dissertação foi elaborada, diagramada e formatada em observância às Normas Brasileiras (NBR) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) listadas nas referências.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

Ao todo foram realizadas nove entrevistas, com gestores de nove organizações contábeis distintas. A maior parte das organizações pesquisadas é tradicional em suas regiões, com mais de 15 anos de existência e prestam serviço para pessoas jurídicas em geral, ainda que parte delas tenha algum foco específico. Elas têm em comum a prestação de serviços segmentados em três principais frentes de atuação que são Departamento Contábil, Departamento de Pessoal e Departamento Fiscal, que acabam por moldar a própria estrutura departamental dessas empresas, onde cada tipo de serviço é prestado pelo setor com nome similar, de forma que tudo que envolve, por exemplo, recursos humanos dos clientes cabe ao setor de Departamento Pessoal da empresa contábil, com atendimento e equipe de colaboradores específica.

Essa estrutura tripartite é padrão em empresas contábeis e essa organização interna já era esperada. Mesmo para organizações que tem uma estrutura um pouco diferenciada, esses três setores também aparecem, com algumas diferenças. Quanto à formação, quatro escritórios tem uma estrutura familiar, com filhos sucedendo seus pais no negócio. Em uma delas essa sucessão já foi completada, e nas outras três está em plena transição. Nas outras cinco organizações, os atuais gestores são sócios fundadores e continuam diretamente envolvidos tanto na gestão, quanto na prestação dos serviços contábeis.

Atendendo a um dos critérios de seleção detalhados no item 4.3, todas as organizações contratam ERP e outras ferramentas digitais, utilizando algum tipo de ERP contratado há mais de dez anos ou desde a sua fundação. Os escritórios estão situados no território de Mato Grosso do Sul, na capital e no interior, sua distribuição geográfica foi omitida para garantir o sigilo, uma vez que existem outras informações que em conjunto com a localização poderiam viabilizar essa identificação por leitores com maior conhecimento da rede de empresas contábeis atuantes em MS.

Quadro 3 – Informações básicas das organizações pesquisadas

<b>Empresa contábil</b>	<b>Tempo da empresa</b>	<b>Equipe em pessoas</b>	<b>Serviços prestados</b>	<b>Clientes em CNPJ</b>	<b>Distribuição dos clientes</b>
Roma	23 Anos	21	Padrão* + Auditoria + Consultoria	350	Não detalhada. Maioria pequeno ou médio porte optante pelo Simples Nacional
Sardenha	07 Anos	04	Padrão*	130	20% Lucro Real/ Presumido; 80% Simples Nacional
Veneza	22 Anos	10	Padrão*	70	28% Lucro Real/ Presumido; 72% Simples Nacional
Florença	19 Anos	17	Padrão* + Consultoria	90	20% Lucro Real/Presumido; 80% Simples Nacional
Sicília	15 Anos	30	Padrão* + Auditoria + Consultoria + Perícia	155	42% Lucro Real/ 39 % Lucro Presumido; 19% Simples Nacional
Milão	30 Anos	35	Padrão* + Consultoria	470	30% Lucro Real/Lucro Presumido; 70% Simples Nacional
Piemonte	45 Anos	12	Padrão* + Consultoria	100	8% Lucro Real/ 22% Lucro Presumido; 70% Simples Nacional
Trentino	43 Anos	30	Padrão* + Consultoria	400	12,5% Lucro Real/ 37,5% Lucro Presumido; 50% Simples Nacional
Nápoles	15 Anos	35	Padrão*	148	72% Lucro Real/ 25% Lucro Presumido; 3% Simples Nacional

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023) – \*Foi considerado Padrão o rol de serviços prestados pelos departamentos Contábil, Fiscal, Pessoal e registro de empresas.

No quadro 3 constaram apenas os clientes da base CNPJ das organizações, excluídas as pessoas físicas. Na maior parte delas, as pessoas físicas têm baixa representatividade ou uma demanda muito sazonal que não reflete as operações rotineiras. Em apenas uma organização, essa quantidade foi razoável em porcentagem (mais de 5%), mas por questão de uniformização também decidi suprimir da base, fazendo os ajustes quantitativos necessários.

Em termos de foco de prestação de serviço, as organizações Roma, Veneza, Milão, Piemonte e Trentino têm como prioridade clientes em geral, independente do segmento ou tamanho. Enquanto a empresa Sardenha prefere clientes engajados em pequenos negócios e optantes pelo simples. Em contrapartida, as empresas Sicília e Nápoles buscam clientes de grande porte, optantes pelos regimes de lucro real ou presumido e a organização Florença foca em clientes da área médica, embora esteja aberta a outros.

Quanto à estrutura tecnológica existente em cada empresa, apesar de usarem principalmente o ERP “A”, a contratação das ferramentas digitais que complementam suas funcionalidades é muito variável, de forma que há certa heterogeneidade sob esse aspecto, como pode ser visto no Quadro 4 que foi construído em ordem decrescente no que tange à pontuação atribuída.

Quadro 4 – Estrutura de tecnologia da informação das empresas contábeis do estudo

Gestor	Empresa Contábil	ERP e outras ferramentas digitais em uso	Pontuação	Custo mensal com TI
Rafael	Nápoles	Automatizador de Lançamentos R + BI contábil M + Comunicação automatizada P + Consultoria digital C + ERP local A intermediária + Faturas automatizadas + Importador de XML D + Ger. tarefa e arquivo web G + Verificador de CND 5 + 5 ferramentas digitais desenvolvidas internamente + Website	19	De R\$ 15.000 a 20.000
Alexandre	Trentino	Assinatura digital + Automatizador de Lançamentos R + Comunicação automatizada Q + Consultoria digital C + ERP Web A completa + Importador de XML D + ERP financeiro O + Ger. tarefa e arquivo web H + Software Ponto 3 + Verificador de CND 5 – Website	17	R\$ 8.500
Matheus	Milão	Auditor de declarações + Assinatura digital + Automatizador de Lançamentos F + Consultoria digital C + Comunicação automatizada Q + Controladoria digital + ERP Web A completa + Importador de XML D + ERP financeiro N + Ger. tarefa e arquivo web G mudando para Ger. tarefa e arquivo web J + Gerenc. Frota + Software Ponto 2 + Website	16	De R\$ 20.000 a 25.000
Henrique	Veneza	ERP Web A completa + Importador de XML D + ERP financeiro N + Ger. tarefa e arquivo web G + Comunicação automatizada 8 + Auditor de declarações + Plataforma de cursos A1 + Website	11	R\$ 6.000
Pedro	Florença	Automatizador de lançamentos + Consulta automatizada IRPF + ERP local A completa + Importador de XML E + ERP Financeiro N + Ger. tarefa e arquivo web H mudando para G + Website	09	R\$ 6.000
Beatriz	Sardenha	ERP Web A completa + ERP Financeiro N + Importador de XML A + Ger. tarefa e arquivo web G + Website	08	R\$ 5.000
Carlos	Sicília	ERP local B + Ger. tarefa e arquivo web B + Consultoria Digital C e Consultoria Digital I + Plataforma cursos A1 + Website	08	Não soube responder
Anderson	Piemonte	ERP local A completa + Consultoria digital C + Importador de XML D + Ger. tarefa e arquivo web H + Auditor de Sped I + Website	08	R\$2.500
Ana	Roma	ERP local A completa + Importador de XML A + Consultoria digital C + Website	05	R\$4.000

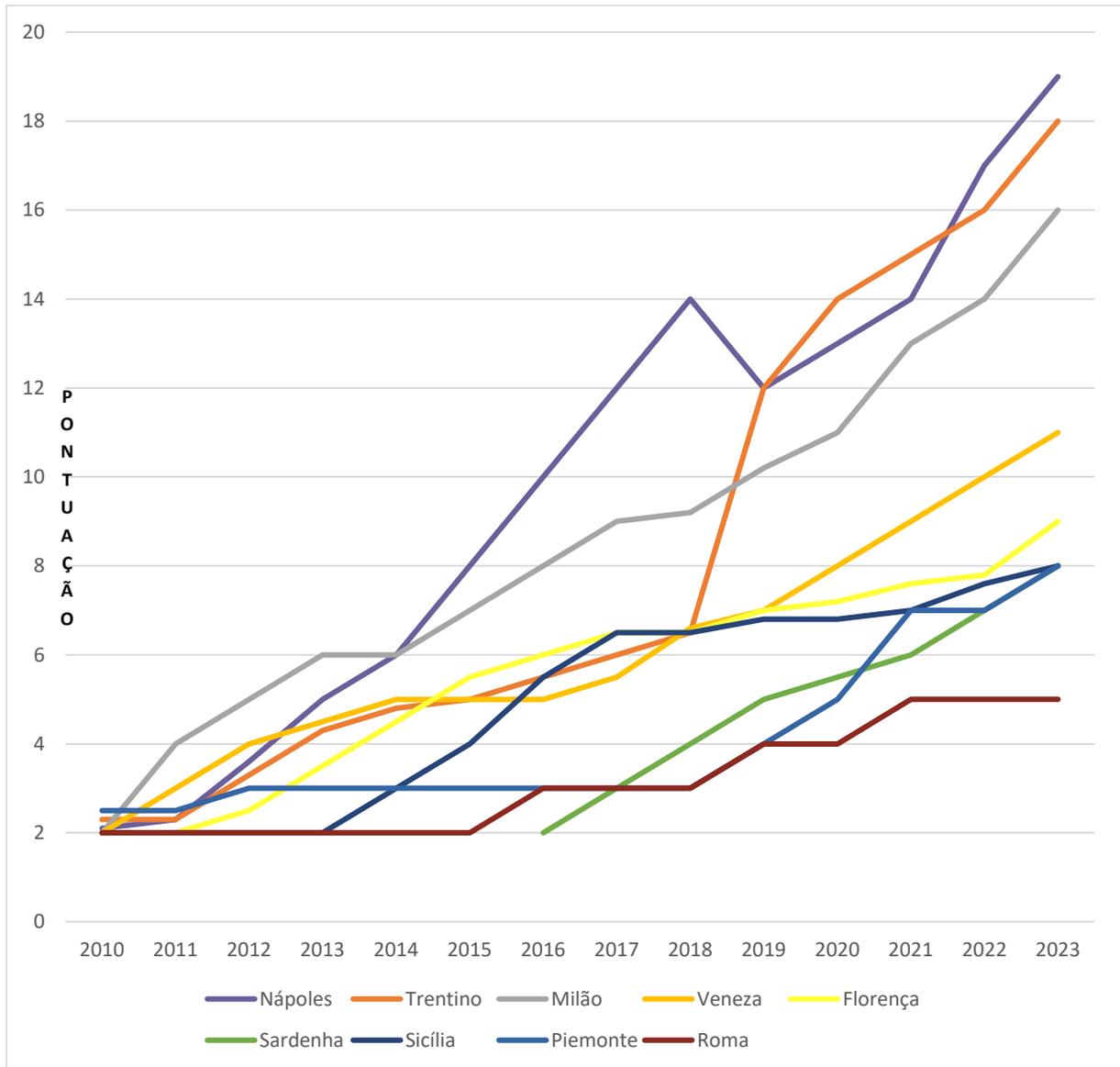
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

O quadro 4 apresenta os softwares espontaneamente citados pelos entrevistados ao longo das entrevistas e o sistema de pontuação foi obtido da seguinte forma: 02 pontos atribuídos para ERP hospedado em rede local, ou BI contábil, ou Sistema gerenciador de tarefas da equipe; 04 pontos para ERP hospedado na nuvem; 01 ponto complementar para cada ferramenta digital avulsa complementar ou membro de equipe com formação em áreas de TI.

Nem todas as ferramentas do quadro 4 compuseram a pontuação, o ERP financeiro mesmo não computou para nenhum dos participantes porque conforme será demonstrado mais à frente algumas empresas constituíram outras empresas para atuar com BPO financeiro através de seu uso e outras continuam trabalhando com eles de forma agregada na empresa contábil, de maneira que não seria coerente atribuir maior pontuação apenas para parte delas por permanecerem prestando o serviço de forma agregada numa empresa só. Outrossim, decidi atribuir pontos por membros de TI na equipe, pois ao longo das entrevistas foram citados como fundamentais para a melhor utilização das ferramentas e do ERP. Ainda, o custo mensal não contempla gasto com *Website*, apenas com as ferramentas digitais e ERP.

A ideia de atribuir pontos foi possibilitar uma visão comparativa entre as entidades e reflete o que elas acessam em termos de recursos tecnológicos de TI, mas não reflete o principal que é o modo de utilização - algo que em uma entrevista é demasiadamente difícil de captar. A ideia de atribuir pontos para cada empresa era também visualizar se há alguma possível relação entre custo mensal de contratação dessas ferramentas e nível tecnológico presente e isso ficou bem visível, uma vez que as três empresas com maior pontuação, também são as que relatam maior custo mensal nos contratos de TI. Através da sistemática de pontos e dos marcos temporais citados pelos entrevistados foi possível vislumbrar a crescente trajetória de contratação de recursos de TI pelas organizações estudadas, que pode ser visualizada na Figura 8.

Figura 8 – Trajetória de contratação de ERP e ferramentas digitais pelas empresas contábeis do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

A maior parte dos marcos temporais da figura 8 foram extraídos dos relatos das entrevistas, em alguns casos o gestor não sabia apontar ao certo desde quando houve a contratação do recurso, nesses casos foi estimada pelo histórico relatado na página do fornecedor do *software* e através da comparação com relato de outros entrevistados, para os ERP as trajetórias temporais foram mais precisas, mas para as demais ferramentas de um modo geral haviam mais incertezas em certos casos sobre a data exata da contratação.

Observando a Figura 8 é possível identificar 3 agrupamentos possíveis, sendo que Nápoles, Trentino e Milão são os com maior quantidade de recursos contratados, e os dois últimos são também os que estão entre os escritórios com maior rede de clientes. Em seguida, Veneza, Florença, Sicília, Sardenha e Piemonte formam um grupo intermediário com contratações muito similares. Por fim, Roma segue relativamente isolado, com baixa contratação de ferramentas, curiosamente é o terceiro escritório com maior número de clientes conforme evidenciado no Quadro 3.

Conjugando as informações da Figura 8 com o Quadro 4 é possível ver uma relação entre recursos tecnológicos e custos com TI de cada organização, sendo que a Trentino só não está com o custo maior no quadro pois o salário de colaboradores do departamento tecnológico da empresa e que contaram pontos, não foram computados no custo mensal de TI, isso porque custos com folha não eram objeto da pesquisa, logo não foram levantados para nenhuma organização. Com isso fica ilustrado que estar em alto patamar tecnológico envolve custos e aderir ou não a isso tem a ver com o quanto isso é prioridade para a empresa ou se torna necessário dentro de suas operações.

Com relação ao aspecto de linha temporal da Figura 8, fica reforçado o quão recente é esse crescimento de adesão de ferramentas digitais pelas empresas contábeis, sendo que a maior parte delas passou a usar ERP em Nuvem somente após 2019, e ferramentas gerenciadoras de tarefas são citadas em maioria após 2020, ao passo que BI contábil foi recontratado pela empresa Nápoles no último ano (2022), sendo que a queda na linha da empresa reflete justamente que no passado ela já havia contratado a mesma ferramenta, mas quebrou contrato porque ela ainda não funcionava muito bem, razão pela oscilação negativa para Nápoles entre 2017 e 2018. Tudo isso reforça a atualidade deste trabalho e que a tecnologia da informação tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas contábeis, sendo seu estudo relevante no contexto regional evidenciado.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Dentre os nove entrevistados, oito são sócios(as) do negócio e apenas um não detém participação societária, mas ocupa um cargo de gerência na empresa, tendo aval da administração para conduzi-lo e tomar decisões internamente. Todos eles são graduados em Ciências Contábeis e possuem registro ativo no CRC há mais de um ano. Como indicado no pseudônimo, sete são do sexo masculino e duas do feminino. A idade dos entrevistados variou

entre 25 e 61 anos de idade e a maior parte tem nível de ensino em pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*:

Quadro 5 – Informações básicas dos gestores entrevistados

<b>Empresa contábil</b>	<b>Pseudônimo</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Nível de ensino</b>	<b>Anos como profissional contábil</b>	<b>Idade</b>
Roma	Ana	06	Graduação	02	29 anos
Sardenha	Beatriz	07	Graduação	12	33 anos
Veneza	Henrique	23	Especialização	23	45 anos
Florença	Pedro	19	Especialização	31	61 anos
Sicília	Carlos	06	Especialização	08	34 anos
Milão	Matheus	07	Graduação	02	25 anos
Piemonte	Anderson	22	Mestrado	22	42 anos
Trentino	Alexandre	22	Especialização	09	37 anos
Nápoles	Rafael	15	Graduação	22	46 anos

Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

### 5.3 A LÓGICA DO TEMPLATE FINAL E A ESTRUTURAÇÃO DAS FALAS

Nessa seção, inicio a exposição dos achados em torno do *template* final apresentado na Quadro 2, seção 4.4. A ordem das ideias seguiu conforme a estruturação do *template* que parte de constructos mais abrangentes para temas particulares. Procurei categorizar o mais próximo possível da essência da fala, porém é preciso destacar que há trechos cuja multiplicidade de sentidos acaba tornando essa tarefa difícil. Além disso, muitas falas precisavam ser vistas em todo o conjunto para demonstrar qual o sentido que nela predomina, razão pela qual evitei trazer extratos muito reduzidos, o que fiz em casos de respostas mais breves, por pausas do próprio respondente com mudança da direção do sentido da resposta ou pausadas por *prompts*, probes (KING et al, 2019).

Ainda com relação aos trechos de fala, em alguns casos as respostas das perguntas complementares são essenciais para captar o sentido em conjunto, então a fala consta com pausas de perguntas que foram simbolizadas como colchetes com reticências em seu interior. Em outros casos, foi preciso trabalhar com pseudonimização de marcas de softwares e também da identidade dos entrevistados ou empresas contábeis então na fala constou a palavra que foi substituída destacada entre colchetes e a fonte maiúscula o que indica a pseudonimização.

Após a transcrição das entrevistas e leitura das mesmas, revisei o *template* e ajustei aos significados mais presentes no conjunto das entrevistas, depois desse ajuste construí uma planilha segregando os 4 grupos principais do *template*. Em seguida, fiz uma releitura das

entrevistas, copiando para essa planilha as falas com significado e classificando elas em um dos quatro grupos do *template* obtido na etapa anterior. Nesse processo não houve mudança nos grupos principais, mas foi preciso reorganizar e ajustar os subgrupos, seja porque alguns eram muito pouco representativos, seja porque vi que fazia mais sentido juntar alguns subgrupos que em essência tem significado muito próximo. Com isso, após copiar trechos de fala das nove entrevistas, compilei na planilha 764 células de informação, sendo a maior parte delas com múltiplas linhas.

Tabela 1 – Ocorrência de trechos de fala por grupos principais do *template*

<b>Grupo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Fatores ambientais	231	30,23%
Cultura da organização	426	55,76%
Relacionamento com clientes	107	14,01%
total	764	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Trabalhando de forma coerente com o mapa conceitual apresentado no tópico 2.1 e derivado da doutrina e literatura recente, os grupos principais representam diferentes dimensões relacionadas ao tema do estudo. O grupo 1 representa os fatores ambientais que são externos à organização, enquanto o grupo 2 representa a cultura da organização em seu sentido amplo. O grupo 3 traz trechos de fala sobre o relacionamento com os clientes e os aspectos que predominam para cada organização a esse respeito. Cada um dos grupos tem subdivisões e cada uma delas é dotada de ramificações, as quais serão apresentadas nas seções específicas de cada grupo.

A ordem de apresentação dos grupos não é aleatória, ela se baseia no mapa conceitual que deriva da teoria da contingência. Os fatores externos do ambiente influenciam a organização de diversas formas, essa organização reage a esses fatores e isso provoca reflexos em sua cultura interna que abrange elementos como equipe, gestão e visão e estratégias. A cultura da organização reflete como ela lidará com sua rede de clientes.

Na exposição por grupo pode ficar a impressão que assuntos semelhantes foram alocados em *templates* diferentes, mas é preciso ler a fala como um todo e buscar qual sentido prevalece nela. Assim, em certas falas que envolvem também visão do negócio e estratégia pode ter constado no grupo do *template* de relacionamento com clientes, pois na análise foi

categorizado no *template* mais aplicável ou no qual tem maior relevância, a preservação das falas em bloco unitário também pode ter favorecido isso.

Outrossim, embora clientes tenha figurado no mapa conceitual como fator ambiental, não foi apontado pelos entrevistados como influenciador direto na migração ou adesão ERP ou das outras ferramentas digitais, ainda assim permanece um elemento essencial no negócio de todas as organizações contábeis, então foi deslocado de dentro do grupo 1, para figurar como grupo autônomo no grupo 3.

Da análise da tabela 1 é possível vislumbrar que não obstante a maior parte das perguntas tivessem como objeto falar sobre os sistemas em uso, esse assunto não se dissociava do negócio e da cultura da organização, razão pela qual a frequência em cultura supera até mesmo os fatores ambientais.

Feitas as considerações elementares a respeito da lógica adotada no *template*, sigo para a exposição individualizada do que foi encontrado e também da expansão de sentido que cada grupo e subgrupo dele possui. A ordem seguida é conforme a tabela 1, enquanto a explanação por subgrupo será feita conforme a frequências de fala e relevância dos achados.

#### 5.4 FATORES AMBIENTAIS RELACIONADOS À ESCOLHA OU MANUTENÇÃO DO ERP/ OUTRAS FERRAMENTAS DIGITAIS

Entre os fatores ambientais mais relevantes para a adesão inicial ou migração de um ERP para outro, ou também entre as outras ferramentas digitais despontam tecnologia, governo, concorrência e fornecedor. Os fatores são citados em diversas falas dos entrevistados não só quando o tópico foi expressamente abordado na pergunta 3 do guia de entrevista, mas em outras respostas e serão tratados a seguir de forma segmentada.

Tabela 2 – Trechos de fala em fatores ambientais

1ª ordem	2ª ordem	3ª ordem	nº falas	% no grupo	% total no tópico
Fatores Ambientais relacionados à escolha ou manutenção do ERP/ Outras ferramentas digitais	Concorrência	Portabilidade	4	1,73%	5,19%
		Representatividade ERP/ferramenta na região	8	3,46%	
	Fornecedor	Atualização do serviço	9	3,90%	13,42%
		Parceria	9	3,90%	
		Suporte técnico	13	5,63%	
	Governo	Complexidade e volume de legislações	6	2,60%	3,03%
		Cumprimento de obrigações perante o fisco	1	0,43%	
	Tecnologia	Automação	35	15,15%	78,35%
		Confiabilidade	2	0,87%	
		Integração	43	18,61%	
		Facilidade de uso e configuração.	7	3,03%	
		Limitações	44	19,05%	
		Outras Possibilidades	20	8,66%	
		Servidor em Nuvem	30	12,99%	
Total			231	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Optei por tratar os tópicos em ordem de relevância, considerando o quadro acima. Assim, iniciarei a explanação da seção com o subgrupo tecnologia.

#### 5.4.1 Tecnologia

A tecnologia é citada em 78,35% das falas para o grupo, sendo decisivamente o principal fator de adesão ou manutenção do ERP's/ferramentas contratados pelos entrevistados. Uma grande atenção é dada no que tange a integração de sistemas e automação de tarefas. A

integração é um dos recursos mais destacados pelos entrevistados e assume diversas peculiaridades. Ela ocorre entre os diversos módulos do próprio ERP adotado, interligando os setores da empresa contábil:

Nós trabalhamos com sistema [ERP A], né? O [ERP A] ele tem uma... Ele tem uma... ele é interligado, fiscal, contabilidade, folha de pagamento é interligado né. Então, hoje o que você faz na fiscal, você joga para dentro da contabilidade, o que você faz em folha de pagamento também vai para a contabilidade (Pedro).

Ele [ERP B] funciona bem entre os departamentos, então aquilo que é processado no departamento pessoal já vai para contabilidade o que é processado fiscal também já vai para contabilidade e depois a gente faz o fechamento (Carlos).

É e tem mais, hoje a integração é de todos os módulos. Então é, você alimenta uma vez uma coisa, ele já traz todas as informações para os demais. Traz segurança na informação por conta disso e quando eu dependo de um funcionário é da contabilidade lá buscar uma informação na folha para lançar na contabilidade, ele pode interpretar diferente. Se eu já parametrizei que férias é férias, dificilmente vai acontecer de ter erro na importação (Anderson).

Essa integração ainda é limitada na entrada de informações dos clientes. Com isso, muito dessa entrada ou é feita de forma manual pela equipe, ou é importada através de arquivos que os clientes enviam, mas para que essa importação seja bem-sucedida há um trabalho prévio e detalhado na definição dos parâmetros.

Ainda assim, já existem exemplos de integração direta entre módulos que são disponibilizados aos clientes pela empresa contábil e são integrados com o ERP, como é o caso do ERP A que oferece uma integração direta para informações inerentes ao departamento pessoal:

Já [o módulo de Departamento de pessoal do ERP A] é diferente, né? Da parte de folha, né? Ele digita lá, já está na base de dados. É uma extensão da nossa plataforma, não é? (Alexandre).

Essa ferramenta é citada ao longo de outras falas abordadas posteriormente, onde predominam outros sentidos. Nenhum entrevistado informou desde quando o ERP A disponibilizou esse recurso, mas há o consenso de que ela ainda é pouco usada pelos clientes por razões a serem exploradas e também é relativamente recente.

Um outro exemplo citado é o uso de um ERP C usado pelo cliente e que pode ser integrado diretamente com o ERP da empresa contábil, mas há várias formas de trabalhar com ele e a integração não é indispensável.

O banco é integrado com o [ERP C], então a área do cliente fez o pagamento no banco, conciliou o banco, já vai o pagamento pro do [ERP C], já vai pro meu sistema, tem essa possibilidade, mas tem também a possibilidade de eu fechar por mês o arquivo completo. Esperar estar tudo conciliado. Final do mês chegando dia... primeiro do dia mês do mês seguinte, fechar o arquivo e importar pra dentro dele. É possível fazer das 2 formas. Isso, até tem, até tem alguns clientes integrados em tempo real, mas a maioria a gente faz uma vez por mês (Beatriz).

Ele utiliza essa informação lá para fins gerenciais e eu utilizo aqui para importar isso. Para a contabilidade de... de forma que eu não precise mais desse débito e crédito [...] Ele é contas a pagar, contas a receber, tem tudo, estoque e tarará. Essa ferramenta que a gente está testando ela é só para conciliação bancária, então eu importo do banco do meu cliente, extrato, comprovantes de pagamento e essa e nessa ferramenta que faz esses pagamentos das duplicatas no caso e os recebimentos, e aí eu importo isso no sistema de contabilidade (Beatriz).

Eu sei que tem outros profissionais de contabilidade que utiliza o [ERP C] pra fazer contabilidade eu não utilizo porque daria para, por exemplo. É pra mim, ele não... não é completo ainda. O foco dele não é esse, entendeu? Ele é um sistema financeiro, ele tem as funcionalidades de contabilidade, mas falta muita ferramenta nele ainda e as que têm ainda dá muito problema por ele ser muito recente. Então o meu cliente utiliza para fins financeiros, né? [...] Eu só extraio por meio de arquivo e importo a concessão bancária para o meu sistema de contabilidade. No final, tudo fecha no meu sistema contábil que é o [ERP A] (Beatriz).

Para que isso seja possível há todo um trabalho de parametrização que envolve um plano de contas pré configurado no ERP A e que é exportado para o ERP C:

Eu importo para dentro do [ERP C] o meu plano de contas, meu plano de contas que eu tiro do [ERP A] com as minhas contas, da forma como eu estou acostumada a contabilizar. Importa isso pra dentro do ERP C. No [ERP C], eu faço um “de para” então, por exemplo, meu cliente pagou lá é [...] o material de limpeza, mas no meu plano de contas é uso e consumo. Eu vou pegar essas contas e relacionar dentro do próprio [ERP C]. E aí, depois de relacionar todas essas contas para onde eu quero que, porque às vezes o cliente paga uma despesa que não é da empresa e eu não quero que apareça na minha contabilidade. Então eu vou fazer uma destinação da forma como eu quero que fique na minha contabilidade e aí eu vou gerar um arquivo no layout do [ERP A]. É um arquivo, eu, se eu não me engano, ele deve ser em OFX ou

TXT, mas eu gero esse arquivinho e importo para dentro do [ERP A] aqui que eu já tenho no [ERP A] [onde ocorre o fechamento da contabilidade] (Beatriz).

Essa sistemática de dotar o cliente de um ERP financeiro e aproveitar na contabilidade não foi citada por muitos entrevistados de forma espontânea, ela é parte do modelo de alguns negócios como o da Beatriz que padronizou essa sistemática para todos os clientes de pequeno e médio porte e só excepcionou os de grande porte pois eles já têm algum outro tipo de sistema. Outros entrevistados só citaram o uso do ERP C após uma pergunta direcionada nesse sentido:

Então o sistema, o cliente usa lá, eu configuro [e] parametrizo. Tudo que ele faz lá eu importo para minha contabilidade (Henrique).

Em outras falas sobre o uso do ERP C pelos clientes, Henrique deixa claro o quão recente é esse uso no seu negócio, a pouca adesão de seus clientes, que há um custo de contratação por eles para ter a ferramenta (diferente da ferramenta integrada do ERP A para comunicação com o departamento pessoal) e da grande facilidade que esse uso proporciona a ele. Isso porque, Henrique deixa de depender do envio de extratos bancários e pode gerar um layout e importar direto para o [ERP A] que ele usa:

Vamos falar a partir de 2023, nós começamos a oferecer essa interação com o cliente [...] Só dois que usam esse. Agiliza muito. Por isso que eu falo, tem muito cliente que é arcaico também que eles não usam nada, é planilha, não controla, aí manda papel [...] Paga lá, ele paga lá, beleza? Então tá, vou te ajudar. Configuro, parametrizo. Olha essa conta é assim e tal tal. ele faz lá concilia o banco dele, [o que é entrada de] cliente [e] fornecedor [...] aí eu pego todo mês e importo [...] (Henrique).

Apesar do longo caminho a ser trilhado para haver uma integração na entrada de dados, a conexão com os portais eletrônicos governamentais se mostra de alto nível na saída desses dados, dispensando os contadores de entrar em cada portal e digitar as informações e até mesmo de exportar arquivos, essa inclusive é uma das maiores facilidades ou diferenciais proporcionadas pelos ERP's em uso:

A saída [dos dados] é integrada [...] O diferencial do [ERP B], é justamente porque ele tinha um acesso direto, né? [...] Com as plataformas, então, por exemplo, se eu quisesse acessar do [ERP B] no DCTF Web, ele já entra direto,

então não precisava entrar com outro, abrir uma nova aba e entrar na internet não é? E fazer o acesso diretamente do sistema ele já fazia isso. Além disso, as integrações também deles entre os setores é funciona muito bem, não é? O [ERP A], eu sei que agora melhorou isso, mas a funcionalidade do [ERP B] naquele momento já era mais à frente (Carlos).

É a maioria, sim, tá, mas por exemplo, a ferramenta de simples nacional eu posso lançar dentro do [ERP A], ele já alimenta [...] Eu já cadastro dentro do sistema do [ERP A], o certificado digital do cliente. Aí eu puxo a informação, vamos supor da prefeitura o XML da prefeitura. Eu vou trago jogo dentro da [ERP A]. Aí eu vou e conferir, pô, tá aqui, tá legal pá beleza, dispara. Agora aí eu dou um comando para que a [ERP A] vai lá e informe a receita e me dê a guia, certo. Aqui dentro [do ERP A] (Anderson).

Além disso, os ERP também oferecem integrações com outras ferramentas digitais ou entre outros ERP's usados pelas empresas:

Hoje em dia no [ERP C] tem, o próprio [ERP A] tem uma integração específica com o [ERP C], então é possível da mesma forma assim eu fechei o simples nacional, um exemplo, já aparece no contas a pagar do meu cliente e simples nacional. Eu fechei a folha de pagamento, já aparece no contas a pagar do meu cliente os holerites dos funcionários que ele tem que fazer o pagamento (Beatriz).

É que hoje a [ERP A] incorporou três ferramentas dentro dela, então isso alavancou bastante para também ficar no [ERP A]. Qual é? O [aplicativo de celular para troca de mensagens]; é o [software gerenciador de tarefa e arquivo web G] que faz essa integração de documentação para o cliente, controla, é os trabalhos internos e também hoje ele faz busca de certidões eletrônicas. Que eu fazia com outro sistema que eu tinha, aí eu cancelei, fiquei com o [ERP A]. Então, assim usava 3 ferramentas fora do [ERP A] que hoje ele migrou. Eu acabei vindo para ele. Não é mais barato, só que fica mais eficiente por ele fazer todo esse complemento dentro dele hoje (Henrique).

De um modo geral, as empresas contábeis relatam pouca integração direta com seus clientes, e um alto nível de integração com os portais governamentais e entre seus ERP e outras ferramentas contratadas. Essa condição é importante e visada pelos seus gestores e faz parte de uma evolução desses sistemas, sendo a falta dela motivo de mudanças do software contratado pelas organizações:

Hoje eu julgo que sistema bom, hoje no mercado é o sistema que tem integração com outros, né? Porque de nada vale, um sistema robusto que não tenha comunicação com outras frentes, não é? (Matheus).

É outra coisa, era uma questão de integração. A folha do sistema contábil D lá nós, como eu falei, nós ficamos 30, 30 anos com [ele], foi há 30 e poucos

anos. [...] Só que os sistemas [módulos] não se conversavam, então isso aí atrapalhou demais, atrapalhou demais e quando veio o [ERP A], [ERP A] veio com uma tecnologia e com a integração. São um facilidades, relatórios e tudo mais muito grande (Anderson).

Para contornar alguns obstáculos de integração, parte das organizações recorrem à contratação de outras ferramentas digitais. Essas ferramentas complementam lacunas que os ERP contratados não fornecem de forma nativa e atuam nas três principais frentes de um escritório de contabilidade: Contábil, Fiscal e Departamento Pessoal:

É, eu falo que nós temos, pela contabilidade inteira, 3 grandes necessidades [cada uma ligada a um departamento]. É de dependência [de informação] com o cliente. E uma por cada setor, então departamento contábil seria extratos. A gente precisa do extrato do cliente. É departamento pessoal a gente precisa de pontos. Não é? O ponto digital ou perdão, o espelho ponto deles. E o fiscal precisa justamente das notas. Então, para cada uma dependência, a gente tem uma solução (Matheus).

No departamento contábil há a necessidade de obter informação da movimentação financeira e a partir dela dar o tratamento contábil cabível para gerar demonstrações e também cumprir obrigações acessórias perante as autoridades fiscais. Esse trabalho é facilitado com softwares que possibilitam automatizar lançamentos com base em documentos fornecidos pelos clientes em diversos formatos como pdf, txt, dentre outros. Na falta de um nome mercadológico para esse tipo de ferramenta, ao longo de meu estudo ele será chamado de automatizador de lançamentos, e aqui inicio um tópico que também possui grande representatividade dentro do subgrupo tecnologia que é a automatização:

O [Software automatizador de lançamentos A1] é, ele é um integrador também, que é um você pega essas informações do cliente e joga dentro [dele]. E [depois] puxa para dentro ERP B (Carlos).

A fala de outro entrevistado ajuda a ilustrar que na realidade ele não é um integrador, mas sim uma interface que automatiza parte das tarefas que seriam feitas de forma manual pelos operadores da empresa contábil:

Na verdade, é ele não tem nenhuma integração diretamente com o cliente, não é? Nem fala pra eles, pro cliente, é uma coisa, uma coisa interna, mas agrega valor no sentido de é, por exemplo, tem muitas contas ou lançamentos que são padrões fixos pelos clientes, em vez de fazer um lançamento um a um, que é

feito diretamente pela [ERP A] ou fazem por Excel. Enfim, eu já crio regras no sistema para ele já me automatizar e já fazer tudo de uma vez lá, não? Então só pelo extrato, comprovantes ou as notas e o vínculo, ele cruza os dados. Ele já faz os lançamentos que eu pedi, os padrões que eu criei as regras e aí eu basicamente já tenho as conciliações prontas para importação na [ERP A] [que então] gera balancetes, balanços e vai [...] E tem, tem cliente que eles mandam documentações, por exemplo, é, vamos supor assim, um extrato PDF. Ele mandou pra gente, ele não tem [um programa que facilita a integração], a gente não conseguiu integração automática com ele pelo ERP C, por exemplo, não conseguiu. Mas é, a gente ainda depende ali da informação, beleza? Ele mandou o PDF para a gente. Em vez de a gente fazer o lançamento um a um, é, ou o próprio OFX, né? Importar direto no [ERP A] e a gente tem um respaldo daquilo, a gente joga pra esses [Software automatizador de lançamentos F] e ele faz as conciliações (Matheus).

Enquanto outro entrevistado ajuda a esclarecer o uso recente dessa ferramenta, o pouco conhecimento entre os contadores e sua importância hoje para o departamento contábil:

O [Software automatizador de lançamentos R], essa é a fundamental! [...] é um divisor de águas na contabilidade. O que a gente fala é, a gente brinca que é uma dor de todo empresário contábil. É não conseguir ter a contabilidade em dia, entendeu? Porque o fiscal tem que estar em dia por causa dos prazos, o departamento pessoal sempre em dia por causa dos colaboradores e Folha de pagamento, mas o contábil, que é obrigação. A gente apresenta lá ECF, ECD ou anteriormente, quando a gente apresentava, é impressa, registravam junto as declarações de imposto de renda podia ser retroativa, não tinha esse hábito de fazer de forma tempestiva, ou seja, em tempo real nessa contabilidade, né? Então, o [Software automatizador de lançamentos R] é uma plataforma que permite fazer isso através de qualquer tipo de relatório que o seu cliente gere, entendeu? Então, através de OFX [que é um] extrato do banco, através de planilha que seu cliente é, preenche, aí meu cliente não tem planilha e não preenche, então eu tenho um portal que eu dou acesso pra ele, vai lá e lança as despesas dele, entendeu? Dependendo do tipo de negócio e através desse preenchimento dessas informações a gente consegue casar com o fiscal e contábil e trazer essas informações em tempo real. E ela usa uma inteligência artificial do que toda vez que ela identifica que aquela conta lembra aquela outra conta no plano de contas, eu vínculo toda vez ela no extrato, ela já puxa de forma automática, ou seja, automatizando o que eu faria em sei lá, em 2 dias, às vezes eu faço ali hoje em minutos. Entendeu? [...] É, essa é uma ferramenta que poucos contadores conhecem, tá? Faz mais de 2 anos, já que a gente já utiliza. [...] Depois a gente não vive sem ela no contábil, que ninguém quer saber mais de escriturar a nota é despesa na mão, não é? Não faz mais sentido (Alexandre).

De forma semelhante à integração apontada anteriormente entre ERP A e ERP C, o uso do automatizador de lançamentos também envolve um trabalho prévio de parametrização:

A primeiro momento, claro que é uma questão de parametrização, não é? Então eu faço isso que o [Software automatizador de lançamentos R] é uma plataforma que eu faço, é o sistema entender o que que é cada coisa e eu adapto ele na hora de exportar para o layout da [ERP A]. E quando eu trago para o layout da [ERP A], é só importa e conferir (Alexandre).

No que concerne ao departamento fiscal é muito citada outra ferramenta de automatização que é Importadora de notas Fiscais e é utilizada por todos os entrevistados para automatizar a busca de notas fiscais emitida para e pelos clientes, em termos de mercado e conforme relatada nas próprias páginas dos fornecedores ela tem sido chamada como Buscadora de XML. Como é sabido, a compra e venda de mercadorias e serviços, se feita da forma como prevê a legislação passa pela geração de notas fiscais como regra. Esse importador busca todas as notas emitidas num intervalo de tempo escolhido reconhecendo o CNPJ do certificado digital e elas são compiladas por essas ferramentas e depois são importadas para os ERP's usados pelos escritórios:

É, utilizamos o [Buscador XML D] que é uma plataforma que faz a captura de XML, ou seja, todo documento eletrônico, seja ele nota de serviço, nota de venda, nota de compra, a gente consegue através do certificado digital de todos os nossos clientes. Puxar esse download de forma automática, né? Então, é uma plataforma que serve para a gente fazer e não ter aquela dependência do cliente e trazer essas informações (Alexandre).

Todas as compras que ele fez, e todas as vendas que ele fez. [...] aí já puxa os arquivos, vamos falar em XML hoje, pela leitura da nossa, está online, vamos falar assim. E isso já importa por departamento fiscal, que automaticamente, depois vai para o contábil, né? Então esse é o, esse é o sistema que que faz toda essa leitura e importa (Henrique).

[O software Buscador XML E] Ele baixa das notas fiscais, tanto de entrada quanto de saída, e já faz o cálculo dos impostos das empresas do lucro presumido. Já te entrega tudo pronto (Pedro).

Em sentido similar, a fala de outro entrevistado ilustra o quão automatizado todo esse processo pode ser, reduzindo drasticamente as operações manuais:

É porque deixa eu te passar num caminho, por exemplo, de uma integração [Buscador XML D] é que ele baixa notas lá do cliente, aquele meu cliente que está emitindo ou recebendo notas. Eu já consigo criar uma automação dentro da [ERP A] para puxar essas notas. Importá-la dentro, fazer a apuração e já também mandar a guia e já mandar também no WhatsApp do cliente sem eu precisar de uma pessoa para fazer esse trabalho. Mas eu preciso de uma pessoa

para conferir, saber se tá certo esse caminho. Então a intervenção humana seria apenas na configuração disponibilização inicial. E na conferência para ver se tá tudo certinho e aí fora isso, o computador trabalha (Matheus).

Ademais, o departamento pessoal também se beneficia de recursos oferecidos por ferramentas digitais, além de alguns já abordados quando o tópico era integração, sistemas de automação de ponto eletrônico e também de trâmite de documentação de folha são as que mais aparecem:

É no departamento pessoal, nós temos [sistema ponto C1], somos parceiros também vip lá com eles, que a gente oferece pro cliente um ponto digital com um sistema, basicamente para substituir, né aquelas para aquelas máquinas de parede. E que os trabalhadores eles batem o ponto e a gente já tem um acesso, já importa no [ERP A]. Em vez de a gente ter que ficar preenchendo manualmente, ponto a ponto (Matheus).

Uma delas, mandar recibo de folha de pagamento para cada funcionário da empresa. Então, se tem uma empresa, tem 100 funcionários, quando o dono dá um ok, os holerites vão direto para o funcionário, então ele lá não precisa ficar pegando assinatura de 1 a 1 dos 100 funcionários (Henrique).

Mais ferramentas foram citadas como vetores de automatização, mas com menor grau de utilização entre os entrevistados como busca de certidões automática, verificador de situação fiscal em portais governamentais, entre outras:

Ele [Buscador de situação cadastral J1] vai, busca as informações. E volta e informa, olha esse aqui tá com pendência, esse aqui tá assim, esse aqui tá assado, e volta e dá o dashboard lá de vários tipos, de desde quando está expirando a senha do e CAC até quando, está dando caixa negativo, é malha, é traz informações de fontes pagadoras. Então assim dá uma ajuda bem boa. Então, pelo volume de declarações que a gente faz, nos traz um custo-benefício bem legal (Pedro).

Vamos dizer, um braço do [ERP B] que é o [software buscador de certidão K1]. Ele serve para tirar certidões negativas. Então a gente cadastra os certificados digitais dos clientes lá e ele vai gerando as certidões, então é, Certidão da receita Federal, certidão do INSS, o FGTS (Carlos).

Temos um sistema que faz verificação, mas é de Sped. Então é um auditor de Sped. A gente pega o Sped que o cliente manda, gera lá, porque ele gera na base dele e faz uma comparação com o Sped que a gente gera aqui (Anderson).

Nós utilizamos aqui também o [software verificador de CND F1]. Que é uma ferramenta [...] que eu consigo fazer todo o acompanhamento de CND de todos os nossos clientes, seja no âmbito federal, estadual ou municipal. E também o acompanhamento da situação fiscal disso, principalmente perante o

eCAC. Há o cliente não pagou uma guia, há está com uma obrigação omissa à está vindo de uma outra contabilidade, quero um cheque liste do que está pendente ou não, que não é nossa responsabilidade, então o [software verificador de CND F1] ele puxa de forma automática, sem que você tenha que ter o colaborador entrando no eCAC e entrando nos portais, puxando isso de forma manual. Ele te traz um relatório assertivo disso, justamente pra você conseguir prestar um serviço de boa qualidade para o cliente (Alexandre).

Nesse momento, inicio outro assunto dentro também de tecnologia que foi muito discutido nas falas que é a questão do servidor em nuvem, particularmente nos tempos mais recentes de pandemia. Preliminarmente, cabe contextualizar que nesse tópico reuni aspectos citados sobre o funcionamento do ERP em nuvem e também o uso de ferramentas complementares de armazenagem em nuvem.

Hospedar um conteúdo em nuvem abre um vantajoso leque de opções ao usuário, ele passa a poder acessar o conteúdo de qualquer dispositivo como computadores e smartphones a qualquer hora e lugar. No contexto de trabalho em *home office* condicionado pelas contingências sanitárias do coronavírus em 2019, essa questão de utilização da nuvem se tornou uma necessidade para muitos negócios, entre os quais os escritórios de contabilidade:

Então, sempre que tem uma atualização ela já... já é atualizada automaticamente. Eu utilizo justamente porque eu consigo acessar de qualquer lugar. Então quando eu viajo, se tiver alguma urgência, emergência, precisar acessar o sistema, eu consigo acessar de qualquer lugar (Beatriz).

Essa necessidade, foi citada por um dos entrevistados como razão inclusive de mudança do ERP usado:

É e o [ERP A] que foi a nossa última migração do sistema contábil, porque assim não foi uma decisão que a gente tomou do dia da noite. A gente ficou praticamente um ano analisando isso. E a gente mudou em razão de eles ter um produto que se chama servidor web, que para a gente faz muito sentido porque a gente almeja muito essa questão de home Office, né? Então, principalmente para atuar em outros estados. Já, a gente já tem clientes [fora de MS]. [...] A pandemia, a gente virou a chave, tá? [...] na pandemia, foi aconteceu o seguinte, a gente vinha num modelo tradicional. E quando veio a pandemia a gente falou assim, cara, como é que eu vou trabalhar? Eu preciso ter home Office. Como que eu vou tá em home Office? Mas meu, eu não consigo fazer acesso remoto! Foi aonde a gente é... parou para analisar o nosso negócio e viu o tanto de informação, o tanto de soluções que existiam, né? E a gente acelerou isso. Assim foi, fomos engolindo ferramenta dentro, né? E colocando para rodar, não foi nada muito programado, entendeu? A gente via algo que fazia sentido no mercado e falar, vamos rodar. E trazer para dentro (Alexandre).

Neste caso, a migração da organização conduzida por Alexandre do ERP B para o ERP A ocorreu em janeiro de 2023 e teve como principal motivação a possibilidade de trabalhar em nuvem. Aqui aproveito para destacar que o relato do entrevistado valida inclusive a teoria central adotada para a construção do estudo. A adesão tecnológica ou transformação digital dos negócios estudados sofre influência do ambiente e circunstâncias existentes e essa é justamente a essência da teoria da contingência que me serviu de lente teórica.

No que tange ao funcionamento do ERP principal, dentre as nove organizações do estudo, apenas três utilizam o servidor em nuvem, as demais possuem sistema de backup em nuvem, mas suas operações diárias não ocorrem nesse ambiente. Para ter algum tipo de acesso remoto, algumas delas contrataram ferramentas de *Virtual Private Network* (VPN), mas isso tem um custo ecológico pois para acesso em VPN os computadores têm que ficar ligados no prédio central. Apenas um dos escritórios relatou não ter nenhuma possibilidade de acesso remoto nos dias atuais.

A falta de implantação de ERP na nuvem se deve a vários fatores. O mais citado entre os entrevistados é de cunho operacional:

É que a versão que eu uso não tem. Esse sistema tem a versão da [ERP A] em nuvem, mas a experiência que a gente teve com o [ERP A] em nuvem não é boa ainda. Ela é bem mais lenta. Trava muito. E eu acho que isso tem que dar uma melhorada no sistema pra gente conseguir aderir um (Ana).

Não uso [a versão mais completa] por que não quero [...] tá? A [ERP A], ela tenta te entregar, a vender [a versão mais completa] para você trabalhar na nuvem com eles. Só que eles não entregam. Eles falam que o software é na nuvem, mas não é porque você acessa um *TS* disfarçado. Então, trabalhar na nuvem é uma coisa, um software modulado para trabalhar na nuvem, com páginas visíveis na nuvem, na nuvem é uma coisa. Agora você me falar que você tem um aplicativo na nuvem, você vai acessar um Azure, um, sei lá, um Amazon, por exemplo. E aí você vê que é um ts, é outro. E aí é o seguinte, como a gente trabalha com clientes muito grandes [...] a base de dados nossa está desse [entrevistado acenou sinal manual de grande volume com as mãos] tamanho. Então para nós, inviabilizaria primeiro o custo disso, que não custo benefício não se aplica, tá? [...] E segundo porque eu fico refém da velocidade primeiro da Amazon ou de onde estiver hospedado isso e segundo [...] da minha conexão, certo? Então a gente preferiu investir num servidor local. Tá? Com backups, né? Aí sim, o servidor é local e aí nós contratamos um serviço da [ERP A] que é o backup diário deles, que é feito na nuvem, aí sim, 3 vezes por dia roda uma rotina no meu servidor. Esse backup vai para a nuvem se não chegar ao backup na nuvem, a gente recebe o e-mail dizendo que o backup não chegou. [...] Mas assim a gente só não contrata porque nós temos, nós já fizemos alguns testes de velocidade na [ERP A] web. É horrível!!! Eu perderia muito assim. A a... muita produtividade (Rafael).

O gestor Alexandre que fez essa migração apresenta um relato que corrobora a visão dos outros entrevistados com autoridade, pois ele implementou o [ERP A] em nuvem:

A resistência não é grande igual o pessoal entende, mas assim é o nível de estresse aumenta, né [...]? Porque a gente trabalha com prazo, cara e sabe que não é fácil, entendeu? E aí assim eu vou falar o, o principal motivo, tá, foi a questão do servidor web, tá? É muito lento!! Isso eu bati em cima do pessoal da [ERP A] que eu falei, cara, eu já vi, contadores, inclusive daqui de [da cidade], que não quis a opção web porque não viu tanta autonomia assim. O servidor local, a produtividade era muito maior. Não mudou, pode confiar, vai ser isso, isso, isso, isso e isso e tal. Então até que eu estou agendado, inclusive eu estou aguardando um contato, não sei se me mandaram, mas para amanhã, para a gente trazer para o servidor local. Fazer os testes, e a gente comparar. [...] Então, assim, impactou demais. Eu percebi coisas que a gente demorava segundos, tipo 1,2, 3 ali, 5 segundos que demorava, demorar 40 [segundos]. Entendeu? [...] Eu tinha um suporte que não [...] da forma como eu esperava, mas eu também não tinha problema. Né? Eu vou ter um suporte melhor no [ERP A], eu vou. Há! Eu vou ter um nível de integração maior com ferramentas, eu vou. Embora eu já vinha rodando as ferramentas, né? Mas o servidor web foi o fundamental, questão que a gente pensa em alavancagem de negócios no home Office, não é? [...] E vou te falar uma, [...] brincando na internet há semanas. Hoje, não essa semana, agora no final de semana, olhando, eu vi lá [ERP B nuvem] Eu falei, olha, tá de Brincadeira [risos] (Alexandre).

Os trechos de fala de Alexandre foram mantidos juntos pois julgo que eles ilustram muito bem a complexidade vivida pelos gestores de empresas de um modo geral. Há um mundo de ferramentas e recursos, apresentados num cenário dinâmico e claramente imprevisível, onde é preciso adotar uma linha de ação que pode impactar negativamente a produtividade de seu negócio e também a sua equipe. Mesmo um gestor preocupado e com conhecimentos apurados em ferramentas digitais se vê numa situação um tanto desconfortável ante uma decisão que não foi tomada de forma abrupta. É esse o cenário que se apresenta atualmente ao gestor contador, complexo, dinâmico e desafiador, no qual os ERP e outras ferramentas digitais ocupam lugar relevante e ocorrem mudanças repentinas.

O Gestor Matheus não vê essa lentidão citada pelos outros entrevistados:

No começo a gente teve, mas aí a gente nos equipou porque era justamente por equipamentos que a gente tinha antes. Então computadores, alguns antigos, internet é, então mais nesse sentido. Mas depois que a gente se preparou para isso, até então não teve muitos problemas. A gente está tudo na nuvem (Matheus).

Na visão deste pesquisador, mudanças internas não teriam o poder de mudar algo que parece envolver questões de infraestrutura e hospedagem do software (conforme as falas de Rafael e Alexandre) e também pode estar associado a questão de infraestrutura de velocidade de internet, inclusive fiz constar algo sobre isso na seção 3.5. Desse modo, complementei a pergunta ao gestor Matheus de quais medidas foram tomadas para mudar a situação sentida no “começo”, sua resposta foi:

A gente sempre teve um servidor interno aqui, a gente tem um TI também fora a equipe lá que eu comentei também é, e só que os nossos canais aqui de distribuição, eles estavam muito, falhos, não é? Nosso equipamento até do switch, tudo distribuição, estava muito arcaico. É, e a gente se muniu, né? Disso de distribuição de linhas de internet, de conexão, equipamento de computador mesmo. Então isso, acabou melhorando essa comunicação lá com a central deles, né? (Matheus).

Alexandre em outro trecho deixa claro que também está constantemente preocupado em otimizar a parte de hardware e estrutura de rede, frise-se que Alexandre é o único gestor que tem um departamento tecnológico a sua disposição e que existe antes da migração para a versão em nuvem:

Hoje a gente montou já um departamento tecnológico dentro da empresa onde trabalha, um TI, um programador e um marketing, junto com o departamento comercial, que está sob minha supervisão, não é? [...] Está muito lento. Eu acompanhei isso e para mim há. Não, não é só a minha internet. A minha internet já estava preparada para isso. A gente já fez um investimento aqui, já tinha estruturado, né? Então é essa a maior dificuldade, porque assim o pessoal falou, poxa, mudamos para um sistema que é mais lento. Entendeu? (Alexandre).

Dessa forma, não me parece provável que há qualquer ação interna que Alexandre poderia adotar para mitigar os problemas que sua organização atravessou na recente migração, parecendo mais uma limitação do ERP A. Além dos dois, a gestora Beatriz também utiliza a versão Web e não relatou lentidão. Cabe destacar, que os estabelecimentos de Alexandre e João são em localidades distintas, então novamente há evidências de que diferenças geográficas podem ter influência, a depender da infraestrutura de rede de internet, no que tange a velocidade o que acaba por oportunizar um uso mais eficiente da nuvem por aqueles estabelecidos em capitais ou cidades onde já foi implantada a internet 5G.

Para o gestor Carlos, há outra problemática em torno de aderir o ERP em nuvem, em pergunta a respeito porque optaram por manter a versão desktop do ERP B em desktop, respondeu que:

Principal foi segurança das informações, isso foi o principal, porque ele é. O nosso período de backup dele é diário, então todos os dias ele tem esse backup, então o que foi feito, no dia anterior a gente não perde, não é? Então é esse foi o nosso, o nosso principal, vamos dizer assim, é porque o [Antônio – um dos proprietários] é mais conservador. Ele gosta das tecnologias novas, essas funções de integração, mas ele ainda acha que a nuvem ainda é um risco (Carlos).

Não aprofundi a pergunta a esse respeito na oportunidade, mas não parece razoável desconfiar da segurança das informações recorrendo a um backup diário que também funciona na nuvem, se esse era o principal fator não estaria contratando um backup em ambiente em nuvem, pois está sujeito a riscos muito semelhantes de vazamento de informação. Outrossim, a implantação do ERP B ocorreu em um dos lapsos em que Carlos esteve fora da organização, então ele sabia poucos detalhes da transição em questão.

Com isso, fica evidenciado que há vontade em praticamente todos os entrevistados em migrar para ERP em ambiente em nuvem, mas essa migração encontra limitações de ordem técnica e operacional com potencial de limitar a produtividade das empresas contábeis e esse é o principal obstáculo apontado entre dois entrevistados e vivenciado por um terceiro. Para outro há uma questão de segurança de informação, enquanto o gestor Pedro indica o custo como um fator limitante nessa adesão:

Não. Isso é uma coisa que a gente está até vendo, porque... custo, o [ERP A] em nuvem é bem mais caro do que o normal. Então, é questão de custo (Pedro).

Não obstante as várias perspectivas em torno dessa possibilidade tecnológica, é fato que a maioria dos entrevistados não tem um ERP inserido no ambiente em nuvem, e essa mudança não parece estar totalmente disponível, pois se há o risco de queda de produtividade, não se pode considerar que é uma solução plenamente viável por ora. Além disso, a permanência com

ERP em servidor local parece ser mais por questão de preocupação com eficiência do que por outros motivos, não vi aspectos de resistência tecnológica nesse tópico pelos sentidos e consistência das respostas, salvo quanto a algumas falas de Carlos sobre a nuvem e citando certo conservadorismo.

A adesão de uma ferramenta digital que também funciona em ambiente em nuvem parece ter impactado muito mais os negócios dos entrevistados, acarretando benefícios concretos e agregando funções inexistentes nos ERP mais utilizados, são os sistemas gerenciadores de tarefas contábeis que proporcionaram flexibilidade na disponibilização de documentos e facilidade aos clientes:

[Usando o Gerenciador de tarefas contábeis J] cada cliente, ele tem um portal do cliente, ele recebe documentações e é imprescindível que o nosso colaborador aqui ele envie a documentação. Por mais que eu envio no whats, envie também lá no Painel do cliente. Por mais que ele não veja, mas fique protocolado lá, isso é instrução interna (Matheus).

Ele hoje, através do [Gerenciador de tarefas contábeis H], ele [o cliente] tem o app, a versão web que ele tem acesso a todas as informações dele que eu disponibilizar. O que são essas informações? O que eu quiser, contrato social, CNPJ, inscrição estadual, municipal, alvará. Há quero dispor as guias, todas as guias que vão por e-mail e fica dentro desse portal. Há quero disponibilizar relatório de folha de pagamento, relatório de gfiip, raiz, Caged, vou falar de coisa velha aqui, né? A declaração de imposto de renda e declaração de imposto de renda do sócio que sempre precisa para fins bancários, tudo o que eu quiser eu disponibilizo [pelo Gerenciador de tarefas contábeis H] através desse portal (Alexandre).

O mesmo entrevistado esclarece ainda como a ferramenta facilitou algumas rotinas em seu negócio:

O [Gerenciador de tarefas contábeis H], ele tem 3 módulos dentro dele, o [registro], que é o que eu uso mais que as listas de entregas, que é tudo que a gente entrega, é documentado, né? E ele, como é que é a entrega hoje? Como é que você vai fazer um e-mail para um cliente, por exemplo? Oi fulano, você vai lá no Outlook tradicional, vamos falar, você pega o e-mail de ou digita o e-mail coloca o assunto vai lá, digita o texto e coloca o anexo envia, né? Com o [Gerenciador de tarefas contábeis H] hoje funciona [assim] eu tenho PDF que eu gerei lá do [ERP A]: O imposto, a guia, a obrigação. Eu faço um link numa pastinha meu e no desktop que eu pego aquele PDF colo. Ele foi

entregue para o cliente. Com o nome do e-mail, com nome oi [Fulano - como se fosse o cliente]. Aqui é o [Alexandre] da [contabilidade Trentino]. Tudo bem? Estou te encaminhando a guia do FGTS, ó o vencimento, se atente esse mês, que é no dia tal e tal, precisando, estou à disposição. Clique nesse link que sua guia está disponível (Alexandre).

Embora o trecho acima também tenha trazido elementos de automatização, a ferramenta citada em seu conjunto tem mais características facilitadoras no que tange a hospedagem em ambiente em nuvem, razão pela qual tratei nessa seção. Na percepção de outro entrevistado, além das possibilidades, a ferramenta mudou a posição prática do contador:

[o Gerenciador de tarefas contábeis G é uma] ferramenta que ele usa hoje de sistema de nuvem. Tanto para documentações, deixar na nuvem do cliente, o cliente buscar, envio de certidões, então toda essa parte tem um aí, um sistema também. [...] Então isso facilita a gente não ser mais o guarda livro do cliente sim, sim seu organizador digital. [...] Hoje tudo, se ele quiser uma guia está lá. Se ele quiser um Balanço, está lá, um relatório de folha está lá, certidão está lá. Hoje, tudo o que nós fazemos pra ele está lá no sistema da nuvem para ele acessar [...] E o que melhorou para nós também disso, as pessoas vamos supor vão participar de uma licitação hoje vai tudo online, então não precisa ligar no escritório e pedir, está na mão dele a hora que quiser ele pega, então, é, melhorou a interação cliente e o escritório e automaticamente diminuiu o tempo da pessoa ficar ligando por telefone, mandando um monte de whats pedindo um Monte de coisa. Hoje, esse sistema corporativo. Já respondi para ele, via robô. (Henrique).

Essas ferramentas não mudam apenas a rotina, mas são capazes inclusive de gerar economia inclusive de espaço físico:

Mas o volume, o fluxo diminuiu muito. Você viu? Tem uma sala ali até te mostro, era só arquivo. Hoje se você entrar ali. Tem as caixas tudo vazia. Que que a gente tinha lá atrás? Caixa do cliente e tal, às vezes até deixa a caixa ali, mas assim, um universo eu devo ter 40% do meu arquivo hoje vazio do que eu tinha no passado (Henrique).

Entre os 9 entrevistados, 7 relataram usar algum tipo de Gerenciador de Tarefas em Nuvem, entre 3 marcas do mercado. Um outro relatou usar a nuvem para disponibilizar documentos através do próprio google drive e apenas um não relatou espontaneamente esse tipo de uso.

Há ainda um leque de outras possibilidades proporcionadas pela contratação de ferramentas digitais, dentre elas é possível destacar o uso de suporte de consultoria digital cuja

adesão só não foi citada por uma das entrevistadas, sendo que alguns negócios como o de Carlos contratam mais de uma delas:

Uma das ferramentas [a consultoria digital C], ela tem uma parte de é de demonstração das informações mais simples, não é? E ela tem um suporte bacana, só que o suporte dela é mais por e-mail. Então, se eu tiver alguma coisa meio urgência, preciso ligar pra alguém, a [a consultoria digital C] a gente não tem tanto esse recurso já a [a consultoria digital I], por outro lado, é ao longo desse período que é que eu estou na contabilidade desde 2012. É ela mudou esse foco, então o foco maior dela é que ela tem uma pessoa, um SAC, eu ligo lá e falar assim, olha, eu estou com a empresa do lucro presumido, eu preciso alterar lá para o lucro real e preciso verificar uma alteração aqui na questão do contrato. Então nesse tipo de atendimento a [a consultoria digital I] vai melhor. [...] Além disso, a gente cobra dos colaboradores que eles acessem [as duas ferramentas] para verificar as principais atualizações, então, muitas vezes [a consultoria digital C] dando um parecer meio é sem uma definição: Faça, vai pela direita ou pela esquerda. A gente liga na [consultoria digital I] aí, olha aí, esse aqui é o caminho correto (Carlos).

É a [a consultoria digital C] para fazer as consultorias nossa, né? É um portal, é de consulta portal web, por exemplo, que tira todas as nossas dúvidas. [...] hoje a gente acredita que a [ela] seja um dos melhores sistemas hoje para fazer esse tipo de consulta tributária. É estudo, planejamento tributário, auxilia muito a gente para... para estar atuando. [...] Eu tenho suporte por telefone, por e-mail, e o portal que já tem tudo pronto, né? Então, por exemplo, vou abrir uma empresa, chega um cliente aqui para abrir uma empresa no segmento tal, aí eu não tenho experiência naquela área, eu não perco o cliente, porque eu tenho todo o *know how* para passar para ele com uma base no que a gente tem, a gente faz uma consulta e valida o negócio com ele, fala olha, essa tributação da empresa vai ser, por exemplo, a empresa simples nacional. Há essa atividade é no anexo, essa em outra, essa aqui, em outro (Alexandre).

Ademais, um dos entrevistados cita o uso de uma outra ferramenta que parece aproximar ainda mais os escritórios da missão principal da contabilidade que é fornecer informações hábeis e tempestivas à tomada de decisão. Trata-se de um software que trabalha com a base de dados do ERP usado e que usando tecnologia de *Business Intelligence* (BI) e gera relatórios gerenciais e gráficos para os clientes, autodenominado como Software de BI contábil. Apenas um entrevistado trouxe esse tipo de uso e relata na mesma fala as possibilidades da ferramenta e também um dos motivos de manter seu ERP A atual.

Hoje eu consigo conectar o banco de dados da [ERP A] por fora da [ERP A]. Então eu consigo montar um BI [...] para o meu cliente, para fora da [ERP A]. [...]. [Meu ERP anterior que era o Software X] não tinha essa possibilidade, esta era impossível. [...] O [Software de BI contábil M] a gente tentou uma

primeira vez, há uns 4 ou 5 anos atrás, não deu aderência. Eles tinham muitas falhas para corrigir, a gente quebrou o contrato e, quando eles corrigiram aquelas falhas voltaram entrar em contato conosco. Agora a gente voltou a usar eles a um ano mais ou menos. Nós temos alguns clientes que acessam ele, que análise analisam os indicadores. Nós temos as reuniões que os nossos clientes mensais ou trimestrais, para apresentação de resultados, a gente usa eles em parceria com a [ERP A] e tudo tranquilo (Rafael).

Além disso, o entrevistado também foi o único que relatou usar a base de dados de mercadoria de tributação de ICMS existente na base da ferramenta de consultoria digital I para cruzar dados de venda de todos os itens do estoque de um grande cliente, um bom exemplo de como colocar a tecnologia para fazer algo que não é factível de fazer de forma unitária para a totalidade no qual você deixa de fazer conferências por amostragem e usa o computador para fazer uma conferência global:

Nós temos uma [cliente] que tem 27000 itens no seu estoque. Humanamente impossível acompanhar a legislação dele. Então a gente usa a tecnologia para acompanhar. A [consultoria digital I] tem um banco de dados vasto com relação à tributação. A gente acessa o banco de dados [dela], faz um cruzamento no CNCM do cliente na atividade dele e aí sim, nós temos uma ferramenta que ela [...] gerencia, se a gente já auditou ou não aquele produto (Rafael).

Em outras possibilidades também foram citadas ferramentas de assinatura contratual por dois entrevistados, reduzindo ainda mais a necessidade de documentação física, plataforma de comunicação de equipe como Microsoft Teams e similares, entre outras.

Não obstante as inúmeras ferramentas disponíveis e a relativa variedade de ERP, ainda há limitações. Elas já foram permeadas em trechos de fala de outros tópicos como a falta de integração e também a baixa adesão a ERP's em ambiente em nuvem, mas há ainda outras tantas, iniciarei falando das limitações inerentes aos softwares anteriores que motivaram mudanças, para depois abordar limitações atuais percebidas nas empresas estudadas.

Essas limitações foram apontadas como a principal razão para a migração de um ERP para outro. Na verdade, salvo a organização de Carlos que migrou do ERP A para o B em 2020, e a de Alexandre que fez a migração inversa agora em 2023 e anteriormente havia migrado do software contábil X para o ERP B em 2017, as demais organizações estão com seu ERP atual há cerca de 10 anos. Dentre as limitações indesejadas apontadas pelos entrevistados é possível destacar a impossibilidade de integração entre os módulos, recursos limitados e não disponíveis para uso e a inflexibilidade:

E esse software que a gente usava, ele estava em desenvolvimento também. O que, eu acho que atrapalhou bastante na época foi isso. [...] Muito, muita coisa ainda estava por fazer. E como nós não éramos, nós não tínhamos a expertise, não é de de escritório, a partir do momento que a gente vai conversando e adquirindo esperteza, nós vimos [...] conversando com outros colegas, né? Aí nós decidimos mudar. [...] O objetivo era de solucionar problemas que o outro software estava nos trazendo (Pedro).

[O Software contábil Y] era bastante [travado], é coisas é, é aparentemente pequenas, mas vou citar uma coisa que muda demais o seu dia a dia, [...] você estava lançando, pegou um mês para lançar a contabilidade do cliente. E você é, veio uma nota de um mês seguinte, você tinha que encerrar, fechar o módulo e abrir outra vez o mês mencionando qual que era aquele mês que você quer lançar aquela nota e já no [ERP A], não, você faz um lançamento com um sistema aberto, há é data diferente? Você só altera a data. Isso um entre muitas coisas, tá? Essa é uma das funcionalidades, mas que quando você está fazendo o lançamento de uma contabilidade, ele dá uma diferença violenta na... na rapidez. [...] É outra coisa, era uma questão de integração. A folha [do Software contábil Y] lá nós, como eu falei, nós ficamos 30 e tantos anos com [ele], foi há 30 e poucos anos. [...] Só que os sistemas [módulos] não se conversavam, então isso aí atrapalhou demais, atrapalhou demais e quando veio o [ERP A], [...] veio com uma tecnologia e com a integração. São facilidades, relatórios e tudo mais muito grande (Anderson).

Com isso, ocorria as vezes de ter que fazer um lançamento de forma manual no módulo contábil de um valor de salários a pagar por exemplo cujo saldo era gerado no módulo de Departamento de Pessoal. Esse tipo de estrutura de software é chamado de software *stand alone*, geração de softwares que não tem diferentes módulos, nem integra informações como ocorre em um ERP e seu uso limitado é citado pela literatura de ERP, inclusive esse tipo de software não consiste em ERP.

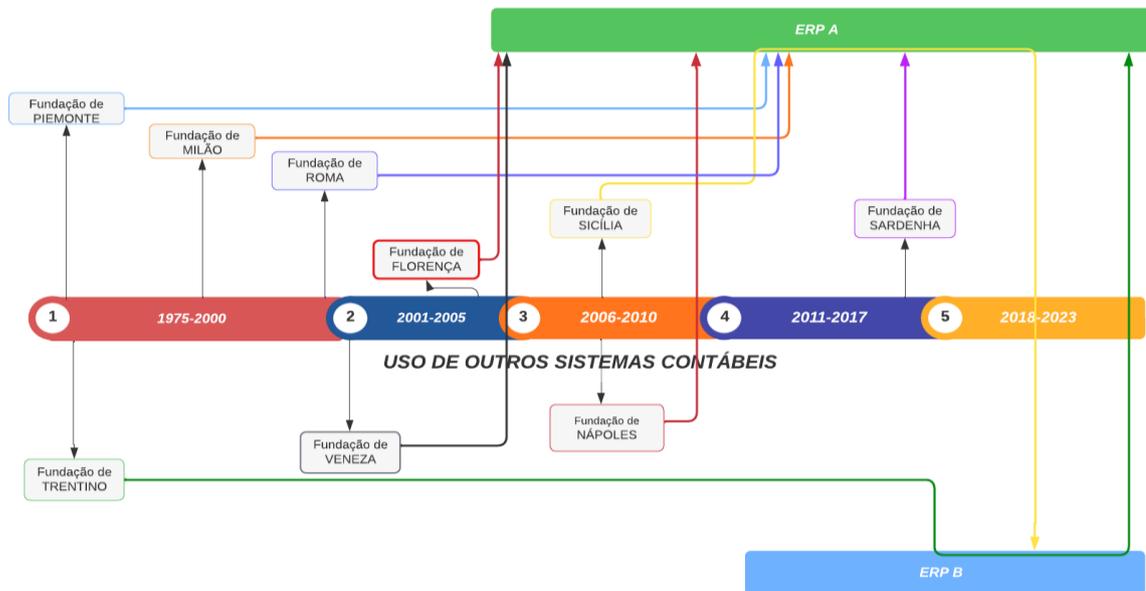
Outras migrações foram motivadas por lentidão excessiva em entregas para sistemas governamentais do departamento de Pessoal:

E aí o [ERP A] estava um pouco lento na hora de fazer essas entregas. E demorando muito tempo para gerar essas informações. Então você gerava a informação dentro do sistema e ele subir diretamente pro site do eSocial e aí nessa demora a gente começou a consultar outros sistemas. E viu no [ERP B] um leque maior de opções que até o até então o [ERP A] estava meio engessado nesse período (Carlos).

Essas limitações motivaram a migração desses softwares para outros que tivessem módulos com sincronização de informações ou tivessem mais agilidade na entrega. Um achado

curioso da pesquisa é que grande parte das migrações na última década teve como origem softwares diferentes e destino um mesmo software em comum que é o ERP A:

Figura 9 – Trajetória do uso de software contábil principal entre as organizações estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na figura 9 illustrei a trajetória simplificada das empresas contábeis desde sua fundação até a adesão dos ERP's e os dias atuais, sendo que a trajetória em linha horizontal e reta após a fundação de todas as empresas significa que elas usavam outros sistemas até entrarem na área colorida ocupada pelo ERP A ou B. Os escritórios Milão e Trentino passaram por um mesmo software Contábil X, sendo que o gestor Matheus (Milão) não soube dizer quando ocorreu a migração para o ERP A, mas garantiu que o usava há mais de 10 anos (por essa razão ficou estimada em 2010 a migração), enquanto o gestor Alexandre relatou que só migraram do Software Contábil X em 2017, data que passaram a usar o ERP B e em 2023 mudaram novamente, passando a usar o ERP A. Uma outra gestora nos fornece limitações de uso do software Contábil X de um período antes dela abrir seu próprio negócio, quando era empregada em outro escritório:

Quando eu comecei a trabalhar com contabilidade [num escritório que usava o Sistema Contábil X], lá em 2010. A gente trabalhava. Nosso trabalho era

manual, então era digitado. O cliente fazia os pagamentos, mandava esse comprovante de pagamento, que a gente, o departamento 80% do tempo do departamento contábil era débito e crédito no sistema, tá? (Beatriz).

Assim, da interpretação do modelo SARFIT contida na figura 1 e a linha temporal evidenciada na figura 9, é possível concluir que a adesão ao ERP é um movimento de ajuste ao ambiente para que as empresas contábeis tenham condições semelhantes para a prestação do serviço. Além disso, na figura 9 fica demonstrado movimentos temporais de marco de adesão ao ERP A que são os anos com maior frequência de adesão ao ERP A que ocorreu especificamente em 2005 com duas adesões ao ERP A e depois em 2013 que funciona como marco de adesão de outras 4 empresas participantes do estudo.

Ainda que não haja a citação por nenhum entrevistado, é possível identificar algumas relações de adesão com períodos que foram citados na seção 3.1. Nota-se por exemplo que cinco integrantes do grupo entrevistada migra ao ERP A apenas após 2010, período que é muito próximo ao início da obrigatoriedade da emissão de notas fiscais eletrônicas em MS. Enquanto o escritório Sicília confessadamente mudou do ERP A para o B buscando melhor integração com o eSocial para o melhor atendimento de prazos pela sua equipe. Assim, nota-se que os fiscos têm um papel de impulsionar a tecnologia nos negócios em geral e, em consequência, nas empresas contábeis.

A gestora Ana do escritório Roma não soube falar se havia o uso de algum software antes do ERP, mas deixou claro que não havia base nenhuma de informação nos contratos celebrados ou cadastros de clientes que indicasse isso e que ao que sabia usava o ERP A desde 2013 que foi quando o escritório passou a prestar serviços de contabilidade em geral, antes atuando mais na área de auditoria. Já o escritório Piemonte usou por mais de trinta anos o Software contábil W, sendo o único a ter relatado seu uso entre os entrevistados, vindo a migrar para o ERP A somente em 2014.

Florença e Veneza embora com datas de fundação diferentes, tem trajetória bem semelhante, pois ambos iniciaram suas atividades no software Contábil Y e migraram quase simultaneamente ao ERP A, em 2005. Sicília e Nápoles tem fundação datada em 2008, sendo que o Gestor Carlos não soube dizer sobre o uso de software naquele período, apenas sabia que também usou o ERP A por mais de 10 anos, tendo migrado ao ERP B em 2020. Enquanto o Rafael diz que passou por outros 2 softwares K e Z em 2 anos, e em 2010 migrou ao ERP A.

Por fim, o escritório Sardenha que é o de fundação mais recente já nasce usando o ERP A, não tendo nenhuma migração desde então.

O esperado era que mais relatos sobre a migração fossem encontrados na coleta de dados, mas como a maior parte das organizações não mudou seu ERP na última década, optei por tratar alguns aspectos da migração dentro de limitações de tecnologia uma vez que as limitações são causas para migrações e o assunto tem certa afinidade que se reflete em respostas com os dois conteúdos. Uma das possíveis razões nas poucas migrações é a complexidade desse processo e o grande esforço que ele requer, sendo definido como “traumático” por mais de um gestor e cuja transição costuma durar mais que o planejado:

É sempre traumático, é sempre traumático. Uma alteração de sistema é nós continuamos pagando por 1 ano e meio, 2 sistemas paralelos. Porque por mais que o sistema seja ótimo, você depende de pessoas para parametrizar você depende de treinar pessoas e dentro disso, você tem a rotatividade das pessoas. Então às vezes você conseguiu ao treinar alguém para fazer o que precisa ser feito e de repente essa pessoa sai ou você precisa sair com ela e da uma atrasada em tudo. Não é uma coisa rápida. Tá, eu digo aí que uma troca de sistema você tem que ter aí um planejamento de pelo menos 12 meses entre começar, contratar o segundo o sistema, continuar rodando com os 2 paralelos (Anderson).

Para um leitor mais jovem, pode parecer que a morosidade ou complexidade era típica de mudanças feitas no passado, mas relatos de migrações mais recentes (2020 e 2023) corroboram que a migração ainda é um processo complexo:

O tempo do... da, dessa, dessa mudança, demorou um pouco, porque é muitos dos nossos clientes são muito antigos, então a base de dados é muito antiga e é muito dessas informações. A gente queria restaurar dentro do [ERP B], então era um trabalho de formiguinha, não dava no meu pra você direto, então desligou num dia que abriu o outro, então pelo [...] banco de dados, pela base de dados que a gente tinha, tinha que ser meio a lentidão, mas a gente tinha uma expectativa que é e sempre muito, 3 a 4 meses só... virou o dobro (Carlos).

A fase de implantação foi um pouco foi, foi um pouco traumática, assim... na... em razão do que a gente tratou e do que foi acordado e do que foi feito, né? Principalmente essa questão de configuração, entendeu? Porque quando a gente trouxe [do software X para o ERP B] as empresas vieram configuradas, como elas deveriam estar, né? E de agora [na transição do ERP B para o ERP A], não. Isso doeu bastante, entendeu? (Alexandre).

Quanto à demora em implementar, a fala de Carlos ilustra que foi uma empreitada que durou o dobro do estimado, Anderson também deu relato da longa duração da transição. Já Alexandre relatou que conseguiu realizar toda a migração de 2023 em apenas um mês e que assim também ocorrera na migração de 2017, porém a última foi mais complexa e trabalhosa. Apesar da migração completa, a empresa de Alexandre continuava com o contrato do ERP B, mesmo após 4 meses após a migração.

Não obstante as poucas mudanças do ERP usado entre as organizações, existem limitações de uso significativas citadas pelos entrevistados. Dentre elas a falta de integração ou comunicação com outros sistemas, particularmente no contexto de serviços contábeis e a falta de possibilidades quanto à integração direta entre o ERP A e os sistemas usados pelos clientes:

Eu sinto que... eu sinto que o [ERP A] ela deveria ter mais integração com outros tipos de sistema. Isso é uma coisa que eu sinto falta no [ERP A]. Ele, ela ainda tem integração com bastante sistemas, mas é não são todos. [...] Às vezes, quando chega um cliente novo, depende do sistema que ele usa. A gente tem que lançar tudo à mão [...]. Eu acho que todo o sistema deveria ter a mesma... Vamos dizer assim, conversar dessa forma, né? Só vai conversar se tiver os mesmos dados no [ERP A] tiver lá, se não, não vai conseguir casar as informações (Ana).

A fala de Ana guarda semelhança com um trecho de outro entrevistado:

Não, eu tenho. Eu tô com uma situação junto ao [ERP A] que o cliente está pedindo. A exportação de um arquivo em determinado layout. Eu não estou tendo êxito nessa. Nessa politicada aí junto a [ERP A], já estou alguns meses, eles não. Estão com dificuldade para atender esse layout do cliente, mas como eu não sou da parte de tecnologia, eu não sei porque isso acontece (Anderson).

Inflexibilidade em uma configuração que poderia ser mais simplificada aparece na fala de outro participante.

A gente tem um cliente que ele conseguiu na justiça a questão do 20% para 20% patronal para RPA. Ele conseguiu na justiça, né? Então o sistema mostra o [ERP B] tinha que tirar da dos prestadores de serviço esses 20% que foram deixados de ser cobrado. Só que aí que acontece, demorou muito tempo para o [ERP B] conseguir ajustar (Carlos).

A limitação por vezes, força o gestor a utilizar por muito tempo seu sistema legado, como ocorre com Henrique:

Hoje eu uso o [meu sistema contábil anterior à migração para o [ERP A] ainda para fazer uma parte específica de uma empresa de bilhete eletrônico, porque o [ERP A] não tem essa ferramenta. Eu, eu uso [o sistema legado] só para fazer para esse cliente uma empresa de venda de bilhete eletrônico, passagem, empresa Rodoviária. [...] Ainda não. É, eles até tem mais. Assim, conforme o concorrente, ele é muito básico. Não é? Eles têm, mas não é. Não vejo que é completo, falta alguma coisa para ficar completa para você ficar com o sistema todo nele (Henrique).

Um contraste interessante pode ser estabelecido ao ver trechos de fala de dois entrevistados é que maior flexibilidade no sistema pode implicar mais risco em sua utilização:

A diferença que o [ERP A] você cadastra ou parametriza por empresa, então você copia numa empresa que joga no outro. O [ERP B] não, ele é uma padronização geral, de acordo com o regime tributário. Então, por exemplo, se a empresa do lucro real ela tem uma parametrização do lucro real, se era do simples e presumido, tem... tem outra. Só que ela é padrão para todos do sistema. Então todas as empresas que vão entrar têm que entrar nesse padrão [...] Porque a gente trabalhar só com um sistema e tem clientes que tem algumas particularidades, então a gente foi fazendo ajustes e foi deixar tudo padrão nesse aspecto, o erro é menor. Porque quando a gente tem muita personalização para cada empresa, o risco de você ter erro é maior (Carlos).

Atento a isso, outro gestor vislumbrou usar ambos os ERP, a depender do público de cliente, aplicar apenas um ou outro:

Inclusive [...], vale salientar aqui o seguinte, nós não cancelamos ainda o [ERP B], tá, eu tenho ele e talvez a gente valide de utilizar o [ERP B] nesse modelo de negócio que a gente está falando. Lembra que a gente tem 2 empresas aqui? Não é? A [ERP A] faz muito sentido pra gente no digital, muito essa questão de servidor web, jornada home Office é um sistema muito mais parametrizado, muito mais engessado. Assim, essas questões de parâmetro para pra se amarrar mais informações, entendeu? Só que, em contrapartida, também eu tenho os prós do [ERP B], entendeu? Um sistema mais leve, um sistema que consegue trabalhar com o maior número de nichos que eu falo. Assim, entre lucro real, simples nacional, presumido, consegue também trazer bons relatórios já sem que você tenha que desenvolver na [ERP A]. Então a gente tá... tá olhando isso aí com muito carinho também e talvez a gente fique com algum determinado segmento, algum determinado regime tributário trabalhando com o [ERP B] e outro a gente trabalhando com o [ERP A], como que a gente vai fazer isso? Enxugar o número de licenças que a gente sabe que o número de licenças diminui o valor de... de mensalidade, não é?

Outro gestor não poupa o ERP A quanto a suas limitações e enumera uma extensa lista delas:

Olha na área fiscal. A integração da ERP A é ela, ela é até interessante. Tem algumas falhas, diria o seguinte, 75% [de precisão] tá? [...] O varejo, convencional, 95% tranquilo. Isso é porque a área fiscal nossa? Ainda assim, mesmo no varejo ela, ela demanda bastante inteligência, não é? Agora, quando você vai já para um, num mercado mais robusto, 75% [de assertividade] Tá? (Rafael).

Em seguida, o gestor pontua o papel das ferramentas digitais complementares aos ERP, são justamente para contornar as limitações que os ERP's padrão de mercado e mais utilizados pelas empresas contábeis possuem:

Por isso esse monte de ferramenta, não precisava ter essas ferramentas, podiam vender para nós essas ferramentas que a gente compraria. Tá? Só que aí entra aqui. Demanda de mercado, não é? Quantas licenças eles venderiam? Para fazer esse trabalho que a gente faz, talvez no Brasil [...] Olha um erro da ERP A, ela não, ela não possui conciliação automática entre os próprios módulos. Eu tenho que fazer manual isso pra mim é um dinossauro. Se eu tenho a informação no mesmo banco de dados, por que que eu tenho tirar um relatório em outro módulo para conferir uma conta contábil? Era só dar um clique. Ela não tem não é? E é um módulo que poderia vender, eu tenho certeza que eles venderiam muito. [...] É... uma ferramenta de conciliação automática, buscando é como base um banco de dados externo ou o relatório do próprio cliente não tem. Tá? Um BI contábil mais avançado, não tem [...] Eu diria o seguinte, para um escritório de varejo convencional, ele daí ele é um... ele é uma Ferrari, é que a gente exige muito do software, tá? Então, por exemplo, uma ferramenta própria para conversão de... de informações importação era importante, eles não têm. É o financeiro dele, não tem nenhuma das ferramentas que acabei de falar para você que [o software financeiro L] tem. É tudo manual [no ERP A], certo? (Rafael).

Nem mesmo as ferramentas digitais que complementam os ERP's e são vendidas a parte estão seguras das críticas do gestor:

Quando a gente encontra, a gente pega um exemplo, [software financeiro L], o [software automatizador de lançamento A1], é o [software de documentação na nuvem do cliente K], são ferramentas que somaram para a gente. Certo, esses sim estão somando muito bem, tá? Mas a, o resto, infelizmente, não faz, não tem jeito [...] Mas olha só, a ERP A mesmo tem várias ferramentas que ela tenta vender para nós. E nenhuma da aderência. É rasa a informação há, tem um gestor fiscal deles, beleza? Então vamos para o gestor fiscal deles. Olha, eu estou com um problema aqui. Que deu esse mês que um cliente meu. Está vendendo uma mercadoria com alíquota errada. Olha só como é rasa a informação. Eu ligo lá pro cliente, oriento ele, falo que a venda está errado, certo? No mês seguinte. Se meu cliente continuar vendendo errado. Certo, ele deveria me avisar. Essa mesma informação passa batido [...] Ele [ERP A] tem

a ferramenta [gerenciadora de tarefa G] com ele. Tá, só que a integração dele é ruim. Já, já analisei, aqui esta não é legal, a integração dele, infelizmente. [...] eles estão tentando inovar, estão tentando, mas eu diria que eles estão cometendo o mesmo erro que as demais empresas do segmento estão cometendo como as startups, está supérfluo! (Rafael).

Interessante na fala de Rafael é que não há limitações apenas onde não há tanto interesse ou demanda comercial para solução, mas também no desenvolvimento de produtos pela empresa que comercializa o ERP A e que já nascem defasados em relação a outros disponíveis no mercado:

Por exemplo, eu te falei da ferramenta [gerenciador automatizado de ligações telefônicas P], que aí que é para gerenciar a comunicabilidade interna [...] Eles têm uma ferramenta, mas não atende. Então, olha só, tenho 35 funcionários: Há o cliente meu, no caso deles, e ia entrar no chat bot da [Nápoles] ia cair para os 35 funcionários meus, o cliente chamando, então foi criada pra que? [...] cliente meu, entrou de fora, escolheu o fiscal: Cai na roleta do fiscal para 7 profissionais diferentes para um pegar. Eu falei, não, o meu cliente não quer isso. Quando ele escolheu o fiscal, tem que ir lá na pessoa que atende ele já. Eles não tinham, não conseguiam, entendeu? Então, assim criaram uma ferramenta, enquanto que outros têm. Então, infelizmente, ficou para trás, assim, então tem algumas questões que eles poderiam eles terem, estariam com a fonte. [...] Eles poderiam ter um ERP Financeiro, para clientes, integrado com a ERP A, para emissão de nota fiscal não é? Para controle financeiro, onde o contador indicar, olha o tamanho do negócio que eles poderiam ter na mão. Eu ter com meu sistema, se fosse um prestador de serviço mais simples possível, não é um software que é da própria ERP A que ele gerencia toda a prestação do serviço de lá e é integrado com a ERP A aqui comigo, não tem [...] E aí, o que que acontece nesse ponto em si, quando você vai para uma ferramenta, qualquer ferramenta, ela é supérflua. Nós, para você ter ideia nós chegamos a analisar [outras ferramentas] nós chegamos a analisar a ferramentas da [Software contábil diferentes], os top de mercado. Startups estavam sendo lançadas e a gente, quando eu apertava eles. Não tem. Entendeu? Não tem. Então, a criança não virou adulto ainda. Eles estão lá dentro do parquinho deles brincando com pula pula e não descobriram. Espera aí, só essa telinha bonita aqui não vai resolver. Eu preciso da solução e não tem. Nós não encontramos. E não foi só eu. Chegou um momento aqui que eu joguei isso pro time, nosso próprio time nosso, correu por vários cantos aí, não conseguiram, tá? (Rafael).

Um leitor menos atento poderia pensar que as limitações representam mais o modo de pensar do gestor Rafael ou das peculiaridades que o negócio dele possui, mas um olhar rápido no quadro 4 é possível constatar que todos os negócios precisam recorrer a mais de um software ou ferramenta para viabilizar suas operações.

A insatisfação de Rafael com as limitações existentes e a falta de disponibilidade no mercado de ferramentas que atendessem suas necessidades acabou forçando-o a desenvolver internamente suas próprias ferramentas digitais, maiores detalhamentos sobre essa questão serão debatidos na seção 5.5 deste estudo que versam sobre a cultura da organização contábil.

#### 5.4.2 Fornecedor

Adentro agora no subgrupo que sucede tecnologia em grau de relevância, ocupando 13,42% das falas dos entrevistados das falas dos fatores ambientais. Aqui, suporte técnico se mostrou fundamental para que gestores escolham seus ERP:

Eu acho que o suporte que a gente tem no [ERP A] é muito bom em todos os sentidos, eles sabem e isso é um diferencial do [ERP A] que a gente tem fácil acesso. Já trabalhei com outros sistemas assim, por exemplo [o ERP L1] que era pra você ter tirar alguma dúvida do sistema é, você tinha que ir por conta própria, era vídeo no YouTube. Aí caso você precisasse de algum técnico, a hora do técnico era para mais de 500 reais [...] Eles atendem, acessam a sua máquina [por suporte remoto] e resolvem. As poucas vezes que não tivemos um retorno positivo da [ERP A] foram poucas. Esse suporte deles é excelente da [ERP A], é uma das coisas inclusive que fazem gostar muito desse sistema (Ana).

A questão de... de helpdesk, né? Também muito boa! (Pedro).

E você abria um suporte para a [sistema contábil X], era muito demorado quando ela dava pau na atualização de uma versão, era dois dias para arrumar, então cai fora disso aí (Anderson).

Porque além de ser um sistema referência no mercado, ela sempre funcionou (Matheus).

[O sistema contábil X] teve um momento que ela, ela centralizou, foi bem conta que estava dando muito problema no estado. Foi um erro estratégico deles. Eles centralizaram o suporte deles em São Paulo. Então, além de dar muito problema e não ter a aderência, a gente não conseguia o suporte. Então, assim, já eu já estava querendo trocar. Na época entrou só me empurrou ladeira abaixo para minha decisão ficou fácil, tá? [...] O sistema [ERP A], ele fornece, é, além do suporte, ele fornece e capacitações periódicas. Há estou com dificuldade de trabalhar com a folha de pagamento. É só marcar que eles vão fazer uma palestra do que eu que eu estou solicitando e ainda um momento de tirar dúvidas. (Anderson).

Tá, o suporte da [ERP A], ele é regional aqui, então a gente tem mais fácil acesso. A [ERP B], quando a gente optou pela mudança [do software contábil X] é, eles estavam com o planejamento de abrir uma filial aqui no Mato Grosso

do Sul, né? Só que se passaram ali em torno de 4, 5 anos e não teve essa abertura, né? Então o suporte deixava um pouco a desejar ao nosso ver, né? Então, a [ERP A] ela vem para suprir também essa dor nossa (Alexandre).

Apesar de parecer quase um consenso entre os usuários do ERP A, a qualidade do suporte técnico do ERP A é contraposta pela fala de Carlos que usava esse ERP, e migrou ao ERP B:

Outra questão, é que o, o suporte no [ERP B] ele funciona muito bem. O do [ERP A] tem um certo lapso de tempo, que às vezes demora um dia, dois pra te dar um retorno de alguma demanda. O [ERP B] não, o [ERP B] quando eu entro no [ERP B] e ele já tem uma aba de suporte e então eu já consigo falar com uma pessoa que tem um técnico que vai me ajudar no momento, além de fazer um ajuste, uma parametrização, é verificar por que que não está subindo alguma informação pro... para os órgãos. Ou então é... é melhorar alguma ferramenta que eles colocam nova. Ele já tem essa pessoa que vai dar um treinamento. Então nesse, nessa questão de suporte, a gente também optou pelo [ERP B] ao invés do [ERP A] (Carlos).

Em termos de relação com o fornecedor, a maior parte dos entrevistados reconhece seu fornecedor como parceiro:

Não sei se é por comodidade, por estar, por estar acostumada, mas eu gosto de todos eles. A gente tem um contato muito pelo tempo de parceria que a gente tem (Beatriz).

Há acho que, tipo uma parceira, vamos falar assim. Não é? Porque assim, queira ou não queira, se nós precisarmos dele, vai estar ali, vai estar oferecendo os treinamentos. Se a gente correr atrás, por mais, seja fraco ou não (Henrique).

São parceiras, a gente tem um bom atendimento com a [gabinete de vendas local], a representante da da [ERP A] aqui, né? Nos atende, muito bem! (Pedro).

Rapaz, mas eu vejo um pouco como parceria. A partir do momento que estão preocupados que a ferramenta funcione, claro que se a ferramenta não funciona, é ruim pra eles e a gente vai acabar falando mal, né? Ou vai acabar desistindo da ferramenta e tudo mais. Mas a partir do momento que eles estão monitorando o nosso uso e trazendo soluções. Para os nossos pontos de fraqueza, eu trato isso como parceria [Anderson].

Enxergo ela como parceira sim [Alexandre].

Apenas dois gestores oferecem um ponto de vista um pouco diferente:

Olha, eu coloco meio a meio. Ultimamente ela tá sendo parceira, ultimamente tá pode colocar como um parceiro, mas por muito tempo ela foi fornecedora apenas porque a gente já teve muita dificuldade com a [ERP A] é um principalmente de atendimento, mas eles melhoraram bastante. Confesso que eles melhoraram bastante, com as ferramentas deles também. Então hoje está sendo parceria (Matheus).

Ela não! se eu pedir algo para desenvolver especificamente para mim, elas não vão desenvolver. Eles vão olhar o negócio. Então enxerga o parceiro quando ele me olha diferente dos demais a [ERP A], ela tem 10 mil licenças no país, vendido então até pelo tamanho dela, não é? (Rafael).

Essa questão de existir a sensação de parceria ou um trabalho comercial pelo fornecedor para ter equipes que trabalhassem isso no mercado local era esperada, ou seja, a contratação de ERP e ferramentas também segue um lado humano, não só na negociação, mas no suporte e tratativas cotidianas. Apesar do ERP A ter uma abrangência nacional, há a preocupação em manter equipes regionais para contato e suporte e isso pode explicar a prevalência de certas marcas de ERP em regiões do país. Assim como as empresas contábeis preconizam e veem como diferencial seus atendimentos serem humanizados (melhor abordado em tópicos 5.5 e 5.6), talvez também busquem esse tipo de atendimento em suas contratações. As relações humanas estabelecidas por essas equipes regionais também parecem influenciar em certo grau na mudança ou implantação do software, especialmente dos mais recentes:

Porque tem então naquela época, também [...] tinha uma pessoa aqui que era é que era esposa de um representante da do [ERP B] e aí naquele momento, o representante veio e falou que ia dar o suporte (Carlos).

Ademais, atualização do serviço é outro ponto de destaque:

Às vezes a... a legislação está apontando no caminho. A gente está começando a conversar sobre aquele assunto, mas aí não tem nada provado, não tem nada pronto. Ele já começa a se parametrizar, já começam os lembretes. A gente tem um ditado aqui no escritório, [ERP A], é uma mãe [risos]. É, porque ele lembra a gente de coisas que a gente acaba esquecendo no operacional (Beatriz).

Essa era outra dificuldade que a gente tinha antigamente e saiu uma atualização legal. A demora para que isso chegasse para nós é, chegava a gerar prejuízos e hoje não, hoje dá impressão que a equipe deles é maior porque consegue atender com mais rapidez. [...] É, já aconteceu sim da gente identificar alguma coisa, mas, é comunicá-los, e na sequência, ela saiu com uma solução, então nunca atrapalhou (Anderson).

O sistema se adaptou. [...] Sim, eles também são bem antenados nisso aí tá? Nunca tivemos assim nenhum problema (Pedro).

Essa constante atualização pode ser um dos fatores para que grande parte dos entrevistados mais cedo ou mais tarde vir parar no ERP A e a maior parte deles não migra para outro ERP após a adesão, com exceções como o caso do escritório Sicília. Se o sistema se adapta constantemente e assimila as mudanças e se ajusta às normas, isso dispensa as organizações de migrarem para outro.

Este estudo contrasta com o de Resende et al. (2017) que encontraram que dentre 11 negócios, 6 usavam o software NG contábil e ele seria o mais usado no grupo estudado (54% no grupo), já no nosso, dentre 9 organizações, nenhuma usa o NG contábil e 8 usam o ERP A que é o mais representativo no grupo (88 %). É bem verdade que o estudo de Resende et al. (2017) já tem mais de seis anos e algo nessa parcela de adesão pode ter mudado desde então, mas há evidência da formação de nichos regionais de representatividade dos softwares e isso também parece pesar na escolha dos gestores, mais disso será explorado no tópico a seguir.

#### 5.4.3 Concorrência

Entre o grupo estudado, nenhum falou expressamente que migrou de ERP ou aderiu ferramentas por influência direta da concorrência, é possível que por estarem na posição de gestores e tomadores de decisão, não queiram relatar algo nesse sentido, mas é fato que uma grande maioria usou o mesmo software, mesmo com as limitações relatadas e mesmo que ele não seja o mais acessível do mercado em termos financeiros. Alguns trechos de fala elucidam que o fato de outras organizações estarem utilizando o ERP, pesa na decisão da adesão:

E dentro hoje de Mato Grosso do Sul eles são Fortes. O [ERP A] é um principal. Hoje, vamos falar assim. É pessoal, contábil, fiscal. É um básico, é o básico do negócio, você precisa ter para funcionar. [...] Precisa ter (Alexandre).

Eu sei que a [ERP A]. Hoje ela é padrão de mercado e **domina o mercado** (Matheus).

Pelo menos aqui na nossa região, inclusive, a [ERP A] é líder de mercado. Hoje, **acho que 80% do mercado contábil é [ERP A]**. Se não for mais. Então, ao meu ver é fala assim, **não tem como o sistema ser ruim** [risos]. Eu penso,

eu penso eu né, é sistema grande pô, ou... ou o comercial que é muito bom [risos] (Alexandre).

Embora os trechos de fala acima fiquem bem no limiar entre o subgrupo fornecedor, senti nessas falas a preocupação com a concorrência, uma espécie de temor em mudar para um software menos representativo e acabar destoando das demais organizações que usam o ERP A.

Essa influência recíproca parece se aplicar não só ao ERP, mas também as demais ferramentas citadas até aqui:

Você conversa com o mundo, há mas você usa isso, você usa aquilo que está, como é que você está fazendo? A gente vê aqui. Muitos utilizam e é muito forte isso na nós temos grandes eventos aí vai ter uma agora em junho, eu tenho um exemplo, ERP N, em São Paulo vai ser 3 dias, ERP N começou deste tamanho [simulou tamanho pequeno com a mão] (Carlos).

O pessoal da... da revenda quando veio aqui eles... eles colocaram e através assim veio muitos contadores perguntando pra mim, cara, tá usando como é que tá? Falei, cara, ferramenta sensacional [sobre a ferramenta gerenciadora de tarefa e armazenadora de documentos em nuvem H], estou rodando aqui, estamos tendo uns problemas, mas está funcionando e pra mim, pra gente faz bastante sentido. Então, através de um começa a usar todo mundo, vê uma boa chance de estar mudando também, de estar implementando, né? É normal isso na área, né? (Alexandre).

Uma outra questão, citada apenas por uma entrevistada, parece ser um interessante fator facilitador em manter o ERP A que é a possibilidade de portabilidade:

A gente consegue transferir clientes de base de dados desde muito tempo. E aí é a gente entra em contato, o cliente paga uma taxa de transferência. O sistema precisa parar tanto nosso quanto do... do outro escritório de contabilidade. Umás duas ou três horas, dependendo da demanda de dados, e aí são informações de toda a vida contabilidade para pessoal, fiscal, puxa todo o histórico. Isso ela ajuda muito, a gente consegue fazer a mudança de contabilidade assim, questão de uma semana [...] As informações básicas o contador antigo vai ter que fornecer de qualquer jeito, eu acho que o cliente não tem essa preocupação, mas quando a gente pergunta para o cliente se ele quer transferir a base de dados, ele sempre aceita. Sempre, nunca, nunca nos foi negado porque o histórico da contabilidade, dos funcionários e tudo é, é importante também para o cliente [...] E aí é a gente entra em contato, o cliente paga uma taxa de transferência (Ana).

Não argumento que os tópicos sobre a concorrência chegam a ser decisivos na migração, mas que parecem ser considerados e há um grau de influência que essas organizações exercem

umas sobre as outras. Esclareço que há dois aspectos da concorrência que aparecem com frequência no trabalho, aqui apenas abordei o que tem maior relação com fatores externos que influenciam a adesão ao ERP e outras ferramentas que é condicionado pelo grupo no *template*, mais à frente irei explorar melhor essa questão, mas na ótica de como o gestor percebe a concorrência através da sua organização.

#### 5.4.4 Governo

As exigências governamentais também foram espontaneamente citadas pelos entrevistados como fator que influencia a adesão de ferramentas e também no que concerne ao ERP em uso, mas com menor frequência comparada às demais:

Foi até 2017. O fator determinante para a gente mudar também do [software contábil X] para o [ERP B], foi que a [software contábil X] foi vendida para [outra empresa], uma coisa assim eu não lembro o nome agora, mas é que com a mudança do eSocial. O suporte da [software contábil X] estava deixando muito a desejar, né? Então a gente correu com um sistema, a gente ficou muito apreensivo com essa questão do eSocial. Essa mudança, né? Em razão principal das multas, que eram muito onerosas, né? Então a gente foi buscar uma outra solução no mercado e a gente acabou desistindo e foi onde a gente viu uma oportunidade de estar mudando (Alexandre).

É o principal no nosso, da nossa parte, foi o departamento pessoal, foi porque foi imediato. Então conforme é as obrigações acessórias relacionadas ao departamento pessoal, foram saindo bem, é, periódicas, né? Vamos dizer assim, o eSocial tinham aquelas fases do calendário, né? Do cronograma é ele atendeu muito bem a nós nesse aspecto, então ele, ele no... no primeiro ano, em 2020 e 2021 (Carlos).

Outro sistema completamente diferente, porque muitas coisas mudaram, né? O eSocial é uma coisa pesada, né? É demanda bastante regra. É ele ter demandado bastante de estudo por parte das... das empresas de software, porque é muita informação, né? E contabilidade, de modo geral, não muda, não é o débito e crédito, aí aquelas coisas, mas a parte fiscal e a parte de pessoal mudaram bastante (Pedro).

O entrevistado Pedro ainda relata que o ERP A soube se ajustar muito bem a essas mudanças, e que não fosse isso seria obrigado a agir:

Aí eu teria que procurar outro, teria que procurar. Porque se você não atende, é multa, não é? E aí a multa, você não quer que seu cliente seja multado de modo algum [...] Isso ao longo do tempo [o ERP A mudou para atender as

exigências do fisco como o eSocial], né? Hoje, quem não tem um software bom, sofre, né? Principalmente nessas partes que são novas. [...] eSocial, essas coisas assim são bem complexas, não é? São muitos detalhes, muitas variáveis, não é? (Pedro).

A organização de Carlos inclusive foi a única que migrou do ERP A, tendo como um dos grandes motivos as novas exigências do eSocial, em trecho de fala contido no tópico 5.4.1, mas ele ainda complementa:

Muitos dos sistemas não estavam preparados para essa nova... essa nova rotina, não é? Então, é conforme o eSocial, foi exigindo essas, essas informações, os sistemas foram se adaptando, teve uns que se adaptou mais rápido, que aí já conseguiram fazer essas entregas com mais exatidão e outros que foram demorando, mas hoje, eu acredito que todos eles estejam assim, é Claro, tem uns que tem um... um formato, né, layout melhor outros nem tanto, né? (Carlos).

Alguns outros trechos de fala que caberiam nesta seção ficaram diluídos nas outras, especialmente nas falas sobre tecnologia onde apontei uma ferramenta bem presente nas empresas de contabilidade que é o buscador de notas fiscais. Fecho esta seção com um trecho de fala que ilustra que em termos de exigências governamentais, os ERP e ferramentas parecem atender em grande parte as mudanças e necessidades, mas no setor fiscal a multiplicidade de obrigações tributárias, sejam principais ou acessórias acaba não sendo comportada, nem pelo ERP, nem pelas ferramentas complementares:

É casos assim, por exemplo, que é fácil a gente olhar a legislação federal, a legislação federal. Eles atendem perfeitamente. Agora, a legislação estadual já é um universo de cada estado diferente. Então, por exemplo, nesse exato momento a gente está com um problema na ERP A, que o estado nosso exige a inserção de alguns registros específicos em SPED. Tá? E a ERP A não faz? Então a gente tem que fazer por fora. Eles não tiveram tempo de acertar isso aí, então, algumas... alguns erros pontuais existem. Mas são pontuais. Eu não... eu não tiraria o mérito da... da, do software por causa disso, porque eu sei da complexidade que é a nível de estado (Rafael).

Em suma, os fatores apontados pelos entrevistados como relevantes no que tange ao uso do ERP atual e também na contratação de novas ferramentas digitais aplicadas à contabilidade encontram correspondência aos elencados na teoria da contingência e são: Tecnologia que abarca múltiplos sentidos como integração, automação e servidor em nuvem, entre outros; ações do fornecedor que envolve principalmente suporte técnico, mas também parcerias e um manter

uma serviço atualizado; concorrência também parece ter influência direta, em contrapartida governo teria influência indireta nessa escolha. Com isso, encerro a seção referente a fatores externos à organização, e na próxima seção passo a elucidar tudo que está no interior delas e que se combina com os fatores externos para moldar como a organização se posiciona ou reage no ambiente no que tange a adesão e uso do ERP e outras ferramentas digitais.

## 5.5 CULTURA DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

Preliminarmente, destaco que após o enquadramento do conteúdo dos trechos de fala no *template* contido na tabela 3, fiquei surpreso sobre a quantidade de trechos de fala dentro do grupo de 1ª ordem de Cultura, uma vez que metade das perguntas contidas no guia de entrevista do apêndice A se dirigiam diretamente aos ERP e demais ferramentas usadas (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 15) e apenas 2 perguntas permeavam gestão e visão de negócio (13 e 16). Ainda assim, dos 764 trechos de fala colhidos como relevantes das transcrições, 426 (55,76% do total) está associado ao grupo Cultura da Organização contábil que abrange os subgrupos de 2ª ordem que são Gestão, e Visão e Estratégias:

Tabela 3 – Trechos de fala em Cultura da Organização

1ª Ordem	2ª Ordem	3ª Ordem	Nº falas	% no grupo	Soma % total	
Cultura da Organização contábil	Gestão	Uso das novas ferramentas na gestão do negócio/ Política de honorários.	76	17,84%	59,39%	
		Liberdade na tomada de decisão para alteração de ERP/ outras ferramentas.	9	2,11%		
		Subutilização do sistema	33	7,75%		
		Custos com TI	22	5,16%		
		Preocupação com eficiência	102	23,94%		
			Incentivadora tecnológica	11	2,58%	
	Visão e Estratégias		Atendimento humanizado	7	1,64%	40,61%
			Ambições de implementação	37	8,69%	
			Posicionamento do negócio em relação à concorrência	49	11,50%	

Prudência profissional	55	12,91%
Ampliação do Rol de serviços	25	5,87%
TOTAL	426	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Como de costume, inicio falando do tema Gestão que foi o mais representativo. Nele dois tópicos ocupam lugar de destaque que são a Subutilização do sistema e o uso das novas ferramentas na gestão das empresas contábeis.

Conforme apresentado até aqui, há literatura indicando que existe subutilização do aparato tecnológico proporcionado pelos modernos softwares e as ferramentas aplicadas à contabilidade (SEETHAMRAJU; COYTE, 2019; Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). Entre os entrevistados, a exceção de dois deles, houve a clara demonstração de percepção dessa subutilização, em conteúdo de resposta da pergunta 4:

Eu acho que não. Acho que a gente consegue conseguir extrair mais (Ana).

Não, a gente não extrai, eu acho que talvez falta um pouco de tempo para a gente ir conversando com o próprio [fornecedor] para as ferramentas que eles vão atualizando. [...] Então hoje a gente não tem um 100% do [ERP B] com todas as ferramentas que tem disponível (Carlos).

Não. Não, porque são muitas, muitas frentes, muitos módulos, que [o ERP A] tem, hoje a gente utiliza uma boa parte, mas não utiliza tudo ainda. Por exemplo, essa automação, que até dezembro, que funciona, por exemplo, no, no fiscal baixa nota no [buscador de XML] já rodar não é uma realidade para a gente hoje. No departamento pessoal é um pouco falho, inclusive, né, da comunicação com o eSocial (Matheus).

Todas as ferramentas que eu te falei eu rodo, mas eu, eu estou rodando com a máxima eficiência, não, eu tenho certeza disso (Alexandre).

Não, não. Inclusive nós fizemos uma reunião sobre isso (Pedro).

Não tudo, mas eu acho que uns 80%, sim. (Beatriz).

Em contraste com essas falas, dois entrevistados oferecem respostas um pouco diferentes, onde Henrique demonstra uma gradual melhoria no aumento da utilização, ao passo que Rafael se coloca em situação de grande maturidade no uso das ferramentas:

Hoje, hoje eu uso mais ela. Eu tinha, só que eu não usava por completo (Henrique).

Sim, do que eles entregam, pega sim (Rafael).

Em seguida, passo a apresentar as causas citadas pelos gestores que dão suporte ou justificam suas percepções de subutilização das ferramentas em geral. Entre elas, é possível destacar preferências pessoais:

O [ERP A] também tem um sistema de comunicação pelo WhatsApp, que eu já não gosto de usar. Eu gosto de usar o nosso WhatsApp aqui no escritório para... para falar com o cliente. Eu não vejo, não vi vantagem ainda na ferramenta de WhatsApp deles, então eu sei que tem mais tecnologia que eu poderia estar usando, mas eu ainda não utilizo (Beatriz).

Não validei é, tem uma... tem uma ferramenta lá dentro dos honorários que eu acho interessante, mas apenas uma ferramenta, uma informação lá dentro dos honorários, apenas uma, fora isso eu não acho legal os honorários da [ERP A]. [...] Não coloquei ela para rodar. Eu sei que tem, mas a gente não... não utiliza aqui. (Matheus).

Nos trechos acima fica claro que os gestores têm acesso a ferramentas construídas para otimizar suas comunicações internas e também o gerenciamento de honorários, eles pagam por essas soluções na mensalidade do ERP que utilizam, mas deixam de usar meramente por preferências, não há uma outra justificativa complementar, nem nenhuma evidência que sinalize uma mudança de atitude em relação a esse comportamento especificamente quanto à comunicação entre equipe e clientes ou mesmo para os honorários. Esses achados são consistentes com o estudo de Ramadhan et al. (2020), onde não se notam motivos justificadores para subutilização que não estejam associados a resistência cultural e que ela se mostra crucial no sub uso dos sistemas. Outros gestores expressam que a falta de conhecimento também influencia na utilização:

Inclusive nós fizemos uma reunião sobre isso. É, talvez porque falta de conhecimento. Nós pedimos até pouco tempo uma reunião com a com o fornecedor para que ele... para que a gente pudesse explorar mais, né? O sistema, e às vezes, porque você tem que fazer algum tipo de... de como chama?...Parametrização. A pessoa não sabe fazer, acaba ficando [...] às vezes a dificuldade faz com que a pessoa cria uma barreira ali e para né? (Pedro).

Eu acredito que seja uma questão de prioridades e também treinamento com as pessoas, os colaboradores aqui. Os clientes não coloco consideração que isso não tem a ver com eles, mas seria mais o treinamento com as pessoas aqui. Acredito que seja isso, o acompanhamento com eles (Matheus).

A falta de conhecimento não atinge apenas a equipe, mas os próprios gestores. Em uma das entrevistas a gestora deixa claro desconhecer a existência de um módulo específico para cálculo e controle dos honorários no ERP A, versão completa que é a que ela diz possuir:

A gente não tem a nossa tabela de preço é com base em quantidade de funcionários e tamanho do faturamento. Então o trabalho que o cliente me dá, por exemplo, ele demanda, não, não influencia hoje na minha precificação e **eu também não tenho uma ferramenta para gerir isso**, para saber qual o cliente utiliza mais o meu tempo, qual cliente utiliza menos porque é sazonal, tem, é, tem... tem cliente, tem época que tem muita demanda, tem época que não tem nenhuma, entendeu? (Beatriz).

Apesar da declaração dela, em falas anteriores do gestor Matheus, que usa o mesmo ERP e versão de Beatriz, já ficou destacada a existência dessa funcionalidade. Logo, a gestora tem essas ferramentas a sua disposição, mas na fala afirma categoricamente que não tem esse recurso. Ela ainda complementa, novamente reforçando a ideia de subutilização por preferências pessoais:

Futuramente eu veria sentido e ter um equipamento... uma ferramenta de gestão de tempo direcionada assim. Porém, é... é muita gente entra em contato comigo por uma dúvida, entendeu? Às vezes nem, às vezes é coisas nem estão relacionadas à empresa, entendeu? E então eu não tenho ainda uma ferramenta nesse sentido para saber é a demanda que de tempo que eu, que eu demando para cada cliente, inclusive eu faço isso para não clientes, então é complicado (Beatriz).

Enquanto conhecimento parece ser uma relevante razão de subutilização, para outros ele sobra, mas persiste o subemprego dos recursos tecnológicos disponíveis, como ocorre com Alexandre que em vários trechos de fala demonstra profundo saber sobre as ferramentas da organização:

Vou falar o [sistema de tarefas H], ele tem a parte de comunicação, sim, porém, como que é a parte de comunicação é igual a do [ERP A], você abre chamados, entendeu? E como a nossa proposta aqui é trabalhar algo mais humanizado, então a gente tem o suporte de WhatsApp com pessoas, entendeu? [...] Não que a gente não poderia trabalhar, mas o o... a a... essa parte do [sistema de tarefas H] é, vamos falar assim, ele faz o papel bem feito, tá? Como se fosse o e-mail anteriormente, a pessoa te manda um e-mail, você a hora que você olha o e-mail, você providência está tudo certo. Só que a gente prefere o contato com o cliente ainda para tirar a dúvida através do WhatsApp, tá? (Alexandre).

Em sua fala o gestor esclarece porque não colocou em funcionamento o recurso de requisição automatizado para clientes que é disponível no sistema de tarefas H, dando a entender que a subutilização é justificada por uma questão de identidade ou visão do negócio, mas em seguida completa com um argumento que parece colidir com a fala anterior:

É, não utilizamos ainda, por quê? Porque no modelo digital nosso faz total sentido, tá? Porque eu tiro demanda do time de atendimento (Alexandre).

Por não colocar o recurso em ativação, um cliente que precise de uma simples certidão negativa municipal, terá que solicitar ou via whatsapp ou via email, sendo que poderia de seu celular abrir um chamado no aplicativo de smartphone existente no Sistema de tarefas H e essa demanda já iria para alguém de sua equipe providenciar e responder, evitando tempo com ligações telefônicas para tarefas de baixa complexidade. Em outro trecho, o entrevistado demonstra conhecer bem as possibilidades da ferramenta quanto à gestão do tempo e mensuração dos honorários e em seguida apresenta uma outra causa de subutilização que é a falta de tempo:

Não, nada consigo ainda, porque igual falei, o [software gerenciador de tarefas H] tem essa rotina, chama-se método [ÍPSILON], tá? Que ele consegue. É exemplificar para vocês o custo hora de cada colaborador, o custo que cada cliente tem. Ele é uma ferramenta dentro, aliás, ele é uma rotina dentro dos [sistema de tarefas H], tá? Só que eu não consegui parar para parametrizar a ele está, então eu não tenho ainda a igual falei isso aqui já está no nosso planejamento de gestão, é que a gente está na fase do...do incêndio ainda aqui [...] Acredito o seguinte, é a disponibilidade de tempo nosso voltado para essas situações acaba consumindo a gente. Então a gente tem N situações para fazer na rotina nossa do dia a dia. Então, assim, o que que [...] que foi um fator fundamental para a gente, quem tomava conta dessa questão de tecnologia, de implantação de sistema era comigo, então a todas as ferramentas que eu te falei, eu que fui atrás através de curso, através de mentoria que a gente vai observando, a gente coloca, só que assim eu via a necessidade que eu falei e não pode ser comigo, mas isso daí, entendeu? (Alexandre).

No trecho anterior o gestor demonstra a adoção de medidas concretas para reverter parte da subutilização, a constituição de uma equipe apenas para lidar com a gestão de TI da sua empresa, a qual chamou de “departamento tecnológico”, sua organização é a única entre o grupo que possui um departamento com essa tarefa, formado por 3 colaboradores, sendo um técnico de TI, uma em marketing e um programador.

Outros gestores reconhecem que a adesão a ferramentas inovadoras como papel da gestão e dão sinais de ações para mudar a situação:

Não, e por falha nossa, mesmo de estudar um pouco mais, o sistema é. Principalmente as atualizações como eu citei anteriormente. É um sistema que tem atualizações fortes. E você tem que parar para estudar e parar para implantar algumas coisas e a gente não tem mais trabalhado com o pessoal folgado (Anderson).

Por isso que nós chamamos o nosso vendedor aqui, deve ter uns 2 meses atrás. E para ver o que que nós não estávamos explorando desta... dessa ferramenta. E aí a gente vê que há, poderia fazer assim, poderia fazer assado, né? (Pedro).

Agora adentro em achados relativos ao o uso das ferramentas e ERP na gestão:

É hoje, ele não atende de gestão não. A gente usa até o... o google para ajudar a gente nos... nos prazos para... para os gerentes acompanharem os funcionários também. A [ERP A] a gente não usa para isso (Ana).

Não isso aí a gente faz uma **planilha mesmo**. Nós Nunca... nunca fizemos através do software, não (Pedro).

As falas de Ana e Pedro representam relatos da maior parte dos entrevistados, sendo que entre os 9, apenas 3 deles (33,33%) diz usar efetivamente os ERP e demais ferramentas para a gestão de seus negócios, esse achado guarda simetria com o de Merlugo, Carraro e Pinheiro (2021), onde apenas 31 % dos escritórios fazia esse uso. Um deles é Rafael, o único que apresenta uma justificativa fora do campo de preferências pessoais, ou limitação de tempo e definição de prioridades para não usar um dado recurso. Ele afirma que faz pleno uso do potencial que o software ERP A tem a oferecer para ele, mas complementa que não se limita a ele e que busca por ferramentas mais efetivas, o que acaba gerando subutilização em parte do sistema atual:

Por exemplo, eu não uso o módulo financeiro da [ERP A], eu uso o módulo financeiro fora do [ERP A], porque? Porque [o do ERP A] ela [...] é muito arcaica nos meus faturamentos [...] Por exemplo, o meu sistema de faturamento, eu uso um sistema chamado [software L]. Ele controla todo o meu financeiro de forma automatizada, se quiser até fatura automaticamente eu não relo a mão, ele fatura automaticamente. Ele faz a remessa automaticamente. Ele faz a leitura da remessa automaticamente. Ele envia o boleto para o cliente automaticamente. Quando o cliente paga o boleto, ele emite a nota fiscal do serviço automaticamente, e manda tudo pro cliente. Eu só vejo o dinheiro sair e entrar na conta (Rafael).

O entrevistado nos dá um exemplo muito esclarecedor do quanto buscou ferramentas para trabalhar ao seu favor na gestão, fazendo tarefas manuais e cotidianas que certamente lhe

consumiriam tempo significativo se alguém fosse realizar manualmente, particularmente num contexto de atuar com mais de cem clientes ao mês. Ele ainda complementa que sua organização desenvolveu ferramentas digitais internas complementares:

Temos uma ferramenta interna para... assim, para cobrança de honorários não é cada cliente nosso tem um, tem um parâmetro de honorário, não é? Tem alguns que pagam no horário fixo, tem uns que pagam conforme o faturamento dele e uma pequena porcentagem para nós, tem uma ferramenta auxiliar para fazer isso também (Rafael).

Em complemento, outros gestores confirmam o uso na gestão, mas relatam outras formas de utilização:

Sim, [uso] muito. Me emitem tem relatórios onde eu consigo... é tanto mensurar o que um cliente custa para mim em relação a serviço, quanto o que um funcionário me entrega em relação à produtividade. Então isso aí me... ajuda muito, ajuda e é utilizado! (Anderson).

Olha, eu... vamos falar assim **até uns 3 anos atrás, eu não usava todo o recurso do sistema**. Hoje eu estou usando, vamos falar assim, 90% do recurso do sistema, porque, sim, eles têm muito... é coisas envolvidas que às vezes o escritório não usava, hoje já uso [...] Exemplos, **gero boleto e mando para o banco, controle de honorário, tempo de funcionário trabalhado em cada, em cada empresa**, então a gente vê uma rotina de trabalho e você vê o começo do ano eu tive uma... uma demissão de uma funcionária que eu fui fazer uma medição do que ela estava trabalhando. Só que se eu não falo para eles, como que o sistema mede, só que eu sei (Henrique).

A forma de utilização relatada acima é consistente com o estudo de Rozhkova, Blinova e Rozhkova (2018, p. 92) que afirmam que “o sistema ERP pode ser considerado como um sistema de geração de informações para fins de gestão, uma base de informação para uma gestão eficaz de todos os recursos de organização”.

Ao realizar perguntas complementares sobre o que teria motivado Henrique na mudança comportamental ocorrida nos últimos três anos e quais seriam as causas para ela, obtive o seguinte relato:

Bom... [interferência rápida de outro locutor] aí que que acontece, é... com a pandemia, **eu percebi que o pessoal que trabalha, eles diminuíram o rendimento**. Eu não sei o que aconteceu. Se foi esse trauma psicológico, mas reduziu, eu acho assim, o jeito de trabalho, **a forma de trabalho caiu. Eu vi que o rendimento foi ruim. E para mim, 2022 foi o pior ano do escritório da vida**. Não sei se foi, pessoas que entraram ruins. Ou eles estão meio é desleixado. Então assim foi muito ruim, então assim, **foi um ponto de partida que a gente, depois da pandemia, começou a tecnificar também. Até sistemas melhoraram o controle e, em cima disso, a falando, espera aí, o**

**que que esse sistema traz? Nós fomos atrás também**, porque assim o que o sistema te dá e as vezes ele não te fala que tem todas essas ferramentas embutidas. Quando eles vendem, eles te falam, ó, estou vendendo um sistema. Aí quando eles querem vender essa ferramenta igual WhatsApp corporal, cobra! [...] Aí eles oferecem. Ai esse outro...agora assim, **esse de controle de horas está dentro do pacote que eu pago**. Emissão de boleto, está dentro do pacote. Agora assim, você ver o que... o que o sistema faz por completo para você começar a usá-lo. **Aí nós fomos, começamos correr atrás e aí isso veio melhorando, vem melhorando e falou, Opa!!! Vamos usar esse, vamos usar esse, vamos usar esse, vamos usar esse** (Henrique).

A fala de Henrique a um só tempo ilustra que sua mudança comportamental se dá em resposta a impactos sofridos pela sua empresa e que ocorreram em concomitância a um evento de contexto sanitário ocorrido no mundo todo e que na percepção dele afetou seu negócio de alguma forma, ele viu nos instrumentos de tecnologia da informação já contratados importantes recursos e buscou melhorar sua utilização, reconhecendo que seu uso contribuiu na melhora da gestão. E esse achado é totalmente alinhado ao preconizado pela teoria da Contingência, na qual a organização reage aos fatores ambientais, embora Henrique não saiba identificar exatamente qual fator foi preponderante para ter sofrido esses impactos. Ele ainda demonstra que a melhoria ultrapassa o controle da equipe, mas também impactou até mesmo como precifica seus serviços:

Agora comecei a fazer. Hoje eu comecei a fazer, não fazia. **Até isso, hoje é uma tomada de decisão para... uma tomada de decisão para honorários pelo volume de serviço** [...] Há, a quantidade de funcionários, o tipo da empresa, o volume de... de nota antigamente que era muito manual, né? Então, assim, a quantas notas que tinha por mês há uma, 10, 20 só tem um cliente? **Então é comércio, então a gente pegava por faturamento, não é o volume de serviço e a quantidade de funcionários. Só que assim, bem mais arcaico né?** Já hoje, hoje eu faço um processo aqui dentro que eu reajusto o horário 2 vezes no ano, ou é clientes, uma parte primeiro semestre, outra parte do segundo semestre, pela data que ele entrou, então reajuste, honorário meu é 2 vezes no ano. Uma vez para cada cliente, claro, mas eu tenho datas específicas. **Metrificar o volume de lançamentos** então, esses exemplos pra nós essa semana foi no cliente, vamos pôr, é o volume dele era, sei lá, 100 folhas [de pagamento]. Só que ele teve um aumento no faturamento, não aumentou a quantidade de funcionários, aumentou volume. Não é? Aí quando nós fomos ver o faturamento dele aumentou, ou os lançamentos dele, **aumentou 400%**. Aí eu peguei para ele, falei, olha você hoje o seu relatório anual me dava 100 folhas. No exemplo, hoje está dando 600 folhas. Aí você mostra a quantidade de lançamentos, olha volume que a gente tem que conferir seu no ano (Henrique).

A fala acima do comportamento do entrevistado é consistente com o melhor aproveitamento do pleno potencial de um ERP, no sentido de passar a mensurar ou controlar algo que sem o ERP era inviável. Nesse sentido, escrevem Rozhkova, Blinova Rozhkova (2018)

que dentre os objetivos primordiais das novas aplicações de TI estão a mensuração do custo dos serviços ou produtos negociados, algo que Henrique tem posto em prática no seu negócio nos dias de hoje.

Em outro trecho de fala, o entrevistado ainda oferece mais um fator que o levou a incrementar as ferramentas digitais no uso da tecnologia:

No meu caso, foi um pouco mais assim. Eu tive muita inadimplência. Então foi uma coisa que eu comecei a medir, o que que o cliente está me tomando? Por que que ele atrasa tanto pagamento? Então, assim, então, assim do ano passado pra cá, eu mandei 16 clientes, embora que não pagavam. Tomava tempo, porque às vezes o cara fica 2 ou 3 meses sem pagar uma coisa, só que é um cliente que sempre tomava tempo, as vezes ficava 6 meses sem pagar uma. Assim, esse cliente não serve mais para a gente. **Ele toma tempo, toma custo de pessoal interno e aí eu larguei mão [...].** Vamos falar, 2023 foi um marco na minha vida. Então assim, a gente força. Faz isso, você tem e-mail, então abre lá da nuvem no Google Drive, no hotmail, vocês vejam lá, salva as coisas lá [estímulo ao cliente em usar novas ferramentas]. Não é porque... você não pagou a conta no seu banco digital, então sobe o arquivo lá, nota não vem[física], então salva lá. Então a gente começa demonstrar que é fácil. **Eu acho que falta hoje um pouco do contador ser esse gerente dentro da empresa de mostrar o que ele pode fazer para melhorar o negócio dele,** tanto para gente que às vezes para ele também, hoje nós estamos forçando, forçando. (Henrique).

Quando observo organizações que são geridas por profissionais letrados em contabilidade e que nos bancos acadêmicos tiveram disciplinas além da contabilidade societária como a contabilidade de custos por exemplo, há uma clara percepção da inaplicação em seus próprios negócios de conhecimentos acessados por esses profissionais na academia. Além disso, num contexto no qual praticamente todos são munidos de ferramentas digitais que poderiam contribuir com essa mensuração ao medir tempo consumido pela empresa das equipes e também volume de lançamentos, e vendo que os principais motivos apontados pela subutilização são falta de tempo e, principalmente, preferências pessoais, existem, portanto, evidências concretas de que as falas indicam o que a literatura acadêmica sobre o tema trata como resistência cultural.

Veja que Henrique não demonstra uma preocupação em aumentar a rede de clientes, então mesmo para negócios com perspectiva de apenas manutenção do status quo, a tecnologia cumpre o papel de identificar os que mais consomem tempo do negócio e possivelmente quebrar o vínculo de contratos. Somando essa fala com outras já citadas anteriormente do mesmo gestor fica clarividente que a dimensão custo do serviço é melhor evidenciada através do uso dos

recursos tecnológicos. Ainda a esse respeito, destaco um interessante relato de outro entrevistado:

Nós já fizemos isso.... não... através de um programa do Sescap Paraná. Nós já fizemos esse trabalho. Que foi um experimento que nós fizemos. Para a gente ter uma ideia de... de custo não é em função do tempo que se gastava com cada empresa e dá para... dá para mim bastante..., bastante coisa aí [...] Fazendo 2 momentos e **a gente sabe quais são os as empresas que nós temos prejuízo**. E as que temos lucro, aquelas que... que nos dão mais trabalho, nós sabemos [...] Não, porque é o seguinte, você renegociar honorário de uma empresa não é fácil. **Mesmo a gente sabendo que aquela empresa dá prejuízo, às vezes você mantém, porque dentro do bolo, não é? Vai ficar**. Ou, em alguns casos, é... que nós não temos, que é uma coisa aliada, ela dá prejuízo e pode nos trazer algum risco se botar... essa a gente afasta porque nós não queremos estar envolvidos em situações de... de risco tributário, aí o cliente fica, não, eu quero fazer assim. Nós tivemos casos, o cliente não, eu quero fazer assim. É, mas está correndo o risco disso, disso, disso, disso, ai Não... Então tá bom, você vai procurar outro que nós não queremos (Pedro).

Todavia, exemplos como o de Henrique ajudam a demonstrar que uma maior atenção é dada à gestão em tempos de adversidade e que o uso da tecnologia se mostra até mesmo necessário nesses momentos, também poderia contribuir em certa medida com as demais empresas. A falta de mensuração por cliente que atribuímos como uma atribuição de gestão do negócio, parece colocá-los enfileirados de maneira igual perante seu prestador de serviço, então eles acabam sendo cobrados com o uso de métricas mais “arcaicas”, conforme a fala de vários entrevistados:

É basicamente hoje a gente pega a realidade do cliente que mais cara é o que mais acaba tendo uma, vamos colocar assim, um alto valor, ali. É justamente a parte do **departamento pessoal, pelo número de funcionários**. É, então, se a gente, eu geralmente a gente precifica por um até um check list interno aqui para ver a realidade do cliente, para ver **o regime tributário**, para ver **quantos sócios**, para ver a quantidade de funcionários, para ver **o faturamento**, para ver a **quantidade de movimentações** que ele teria, é pra ver se ele já está no digital, **se utilizaria as nossas soluções**. Então tudo isso acaba, acaba influenciando nosso, a nossa precificação, sim (Matheus).

Mercado, minha precificação é mercado. É tudo bem, mercado, você tem um valor referencial aí do mercado, né? De de de honorários, né, pra pra, pra atividade, certo, certo? Mas além disso, porque aí, no mercado tem um valor, mas aí aí tem a questão do **porte do cliente, do giro do cliente** com que você se baseia mais para, para chegar nisso, nesse valor [...] regime tributário, faturamento. Hoje a gente já implantou aqui que chama-se honorário folha de pagamento, que honorário contábil é um, e honorário Folha é outro, tá? Porque **folha de pagamento nós cobramos por vida**. E dentro e dentro dessa vida, é

o que eu entrego pra ele. Então tem valores diferentes também, tá? E o honorário ele é gradual, **sim, perante faturamento, tá?** Então, o faturamento aumentou, média aumenta no horário. Então é. É com base nisso, mas os valores em si para falar assim, [Alexandre] qual que é o seu k? Qual que é seu ltv? Qual que é o Roe? Qual eu não tenho ainda tudo isso (Alexandre).

Alguns tem métricas ainda mais simples de precificar os serviços:

No agronegócio, principalmente na indústria, você sai de um faturamento de zero para talvez 100 milhões em 1 ano. É um negócio é... não tem explicação óbvia. Então, se eu não tiver antenado, eu. Eu precifico hoje aqui, daqui 6 ou 2 meses eu estou tendo prejuízo. Então hoje a gente precifica de uma forma muito prática esses grandes, é um honorário mínimo ou uma porcentagem do seu médio, do seu faturamento? E acabou. Tá? E mais uma porcentagem das recuperações de crédito a gente conseguir aí não me preocupo mais com quantidade de funcionário e com tempo, porque se ele crescer automaticamente eu vou. Eu vou exigir mais tempo nosso aqui, mas eu honorário dele já está crescendo [...] Então a gente não, não volta a falar nisso, então nós estamos assim num cobra serviços adicionais do cliente, há uma alteração contratual 1000 reais. Há uma cópia de documento? Não, a gente não fica envolvido com essas coisas pequenas, não. Isso é só desgaste com cliente, é melhor você se desgastar quando você for precificar, já embute isso. Tudo ali aqui não cobra o 13º adicional anual. Essas coisas pessoal, cobra e joga tudo ali acabou (Rafael).

Apesar da sistemática simples, o entrevistado mantém constante preocupação com sua rede para monitorar seu honorário em relação ao mercado:

Ele vai ter um atendimento de altíssima qualidade no início, com honorário muito pequeno. Inclusive até menor do que o mercado paga para aí. Vai cobrar dele porque eu... eu olhando ele na curva do tempo. Você entendeu? Eu já estou olhando lá na frente, ele, então, se eu entregar valor para ele enquanto ele é pequeno, ele me pagar um valor pequeno, eu tenho clientes assim aqui está quando ele estiver grande, ele vai lembrar assim, espera aí, pessoal, está lá desde nunca tive um problema e quando eu estava lá no início, a gente teve esse foi essa foi a regra do jogo, entendeu? Eu tenho um caso bem ...., bem interessante que tem um cliente meu, cresceu demais. Ele está pagando o indexador que ele pagava quando ele faturava pouco. Eu já liguei 2 vezes para ele para diminuir o horário. Ele falou não. Eu combinei com você, isso vai até o fim (Rafael).

Existem alguns poucos exemplos onde o acréscimo de trabalho que o cliente acarreta à empresa contábil, demandando maior tempo para que seja possível processar a contabilidade, impacta na precificação do serviço:

É a aquele débito crédito que a gente fazia com antes, né? Na contabilidade, a gente faz por meio dos ERP's, esses aí de 2 formas, ou o meu cliente contrata um ERP que eu indico. E aí nesse ERP, ele faz contas a pagar contas, a receber,

e concessão bancária, e eu importo essa movimentação para minha contabilidade, ou eu faço isso pra ele e cobro a mais, entendeu? Eu tenho ERP aqui dentro do escritório, alimento, contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária. [...] **aí é um serviço aqui já já foge do nosso contrato de prestação de serviços de contabilidade, a gente tem um jovem aprendiz que trabalha uma carga horária reduzida e ele fica só fazendo isso, pega aí, aí sim tem movimentação de documento, porque ele pega a documentação do cliente e ele insere essas informações no ERP** e a gente só importa depois para contabilidade [no caso importa para o ERP A que faz a contabilidade, através de um arquivo gerado no ERP financeiro C] (Beatriz).

Enquanto outro entrevistado pondera na apresentação da proposta do serviço se haverá um trabalhador da empresa com conhecimento contábil e poderes para atuar como elo de ligação entre empresa contábil e cliente, sendo que eles consideram isso na precificação:

Ou então ele opta por ou dependendo do porte, ele não tem essa pessoa e ele já transmite direto para nós e a gente faz a codificação, mas tudo isso também gera custo, tá? Então, quanto é? A gente fala é se o processo é demanda mais tempo do escritório a gente tem a tendência de cobrar um valor mais considerável se tem o uma pessoa para facilitar o processo, aí a gente também tem uma diminuição no valor do honorário (Carlos).

De um modo geral, guardadas algumas sutis diferenças o faturamento aparece como protagonista de métrica para precificar serviço, o gestor Henrique aponta que atrelado ao faturamento há uma dimensão de risco e por isso ele compõe o preço do serviço prestado:

Hoje não é mais questão de preço. Hoje eu prefiro não pegar. Esses dias, apareceu um concorrente que eu já trabalhava com ele. Como terceirizado, ele, uma empresa de São Paulo dele falou assim. Há, mas o fulano vai fazer, o fulano vai fazer... menos... 1500 reais a menos. Eu falei, então eu não vou fazer porque? O cara é lucro real, cinco filiais, cobrando um preço irrisório. Eu falei, não vou entrar nesse nicho de risco. Aí eu prefiro não pegar [...] De responder, porque assim o trabalho a gente faz, mas vai... vamos supor que o meu funcionário aconteceu, alguma coisa acabou energia. Não consegui mandar uma declaração. A multa vai para quem? Para o contador, pro escritório, então, assim, o risco que esse cliente muito grande gera faturamento. **Se acontecer alguma coisa de risco interno, de uma multa, o risco é nosso.** E às vezes também o preço precificado não compensa, porque hoje você pega um funcionário, contador, sei lá, você paga 5000 por contador e você pega uma empresa por 3. E essa empresa vai te tomar 20 dias de serviço/mês não vale a pena. Não é? (Henrique).

Contudo, não há um consenso a respeito desse risco ser considerado na precificação:

Não, porque nós procuramos trabalhar com bastante segurança em relação a isso. Então, por exemplo, é se eu dependo de uma de uma informação do cliente para entregar algum tipo de obrigação acessória que gera multa, eu faço uma comunicação a ele e digo olha se você não me entregar isso, vai gerar multa de X e o problema é seu, não é meu. Eu não fiz porque meu, você não me deu condições ou é eu não vou fazer e... mas aí a gente tem bem mapeado. Nós raro, quando é erro nosso, aí é diferente. Se foi um erro nosso, a gente é, assume a multa aí. Mas quando a gente vê que a situação está ficando crítica e o cliente não, ele não, não se toca. Aí a gente faz a comunicação e diz olha você vai pagar multa (Pedro).

Se do lado de uma parte representativa dos gestores das empresas contábeis não há mensuração com uso de métricas mais atualizadas e os clientes são tratados de forma equivalente na cobrança, de outro pode haver baixa ou nenhuma motivação para que os clientes sejam colaborativos na adesão das ferramentas digitais e recursos do ERP, principalmente se eles tiverem a dimensão que isso não irá reduzir seu custo mensal com os serviços contábeis contratados. Nunca foi ambição do estudo explorar aprofundadamente a precificação dos serviços contábeis, mas cientes das ferramentas digitais existentes, da subutilização encontrada na doutrina, e considerando que ao longo das entrevistas era recorrente o tópico de resistência dos clientes o que será explorada mais a frente, tive a dimensão que há falta de motivação para que esse cliente se molde a necessidade do gestor contábil, a qual nem sempre é orientada para atender aos interesses de sua rede, mas sim do seu próprio negócio e como resultado há o subemprego dos meios de tecnologia nas empresas contábeis estudadas.

No que tange aos custos mensais com os ERP e as outras ferramentas digitais há divergência sobre sua representatividade no negócio entre o grupo de entrevistados. Enquanto Ana, Anderson, Matheus e Alexandre consideram o custo mensal representativo (entre eles, três são gestores dos escritórios com maior rede de clientes), para Beatriz, Henrique, Pedro e Rafael não tem materialidade, enquanto Carlos não soube opinar a respeito.

Sim, hoje a gente paga quase R\$ 4000,00 de valor de [ERP A] mensal. E não temos todos os 21 acessos não, que nem te falei. Então eu acho que é um valor expressivo sim, com certeza (Ana).

É porque são 12 e só eu e mais um que não tem (Anderson).

Po, 100%. Muito, é representativo. Isso não vai parar, tá? [...] Não vai parar é e você acha que tiver um BI para colocar controlar tudo isso coisa linda (Alexandre).

De um modo geral, quase todos tiveram acréscimo de custo para migrar de sistemas mais simples e que não tinham integração para o ERP A:

O custo. Ele aumentou a nossa mensalidade (Alexandre).

Só que esse um fazia muito mais serviço que os outros dois e nós tivemos aí uns 30% na época de aumento, só que a solução era muito, muito boa, valia a pena naquele momento (Anderson).

Dessa forma, custo embora possa ser relevante para parte do grupo, não chega a condicionar a escolha ou a migração entre os sistemas pelo relato do grupo, mas condiciona e limita a atuação das equipes em certa medida, a exemplo de limitação de uso por usuário, também permeei esse tópico quando falei de tecnologia pois o custo lá apareceu como condicionante para não migrar para a nuvem, embora não fosse a principal razão citada.

Quanto à liberdade em aderir ao software, apenas a entrevistada Ana acredita que sua organização tem alto grau de dependência e não vê que migrar para outro ERP esteja em sua esfera de decisão, sendo que os demais gestores embora não tenham interesse real em mudar ou motivos concretos para isso, acreditam que há opções viáveis e com custo similar para a migração:

Não está totalmente nas minhas mãos. Por exemplo, para pegar um cliente que já é da [ERP A], a probabilidade é bem mais alta e a transferência de dados da [ERP A] ela é completa. A gente estar com o [ERP A] também é não só decisão nossa, mas uma decisão ambiental também é. (Ana).

Ainda com relação a possíveis mudanças, destaco uma fala de Matheus, corroborando que apesar das dificuldades da mudança, e das inúmeras implantações recentes, ele acredita que se for necessária uma mudança das ferramentas hoje, por já estarem habituados com a utilização, seria mais fácil passar por ela:

É, inclusive eu até falo, a gente está em processo de mudança ERP financeiro O para o ERP financeiro J e tal. São sistemas, é com o mesmo intuito, não é que é de monitoramento de tarefas internas e também de protocolos de documentações. Então cada cliente tem um portal, é, eu falaria que a conversão disso seria fácil adaptação para o cliente. Bom gente, ó estou em processo de mudança aqui no escritório. A gente vai mudar de sistema tal para tal sistema. Eu acredito que não vai ter a mesma dificuldade da implantação que eu tive lá atrás no sistema inicial. Vai ser basicamente isso, que a maioria dos clientes, eles já estão educados hoje (Matheus).

Embora não fosse uma pergunta direta, todos os gestores citaram preocupação com eficiência em seus negócios. Dentre elas, é citado o uso tecnológico para reduzir cada vez mais o fluxo de documentação física entre empresa e os clientes, embora ele ainda exista em algumas empresas como a Milão que conta com 03 moto entregadores para realizar diligências, em

contrapartida há aqueles que relatam ter padronizado toda a movimentação de forma eletrônica com os clientes:

É quando... quando eu vim para Campo Grande e abri o escritório eu já não queria trabalhar com documentos, com documentos no escritório. Então hoje em dia você pode ver que desses departamentos que eu te falei, eu não falei Office boy, então a gente não busca documento no cliente e a gente não leva o documento no cliente (Beatriz).

De entrega, ainda que hoje ainda. São poucas, mas ainda tem serviço externo ainda de entregas para alguns clientes que hoje a gente tá já no nicho de digital, vamos falar assim, não é? Então, entregue a documentação, Sistemas robôs, não é? Busca de notas eletrônicas para não ficar pedindo mais. Não somos mais guarda livros de cliente, não é? Então, esse é o nosso objetivo hoje de com essa pandemia a gente, nós entramos muito na era digital (Henrique).

O que a gente não tem aqui hoje, é movimentação de papel, então o que a gente já combina com os nossos clientes é, por exemplo, movimento, movimento financeiro, tudo é primeiro e tudo PDF é OFX ou Excel ainda, o Excel ainda é bem usado. Não vou, vou falar aqui que não é. Mas hoje as relações nossas de documento não tem. Hoje não. Não temos nenhum cliente que é até mesmo a documentação de admissão, a gente não pega, é documentos pessoais e a gente pega uma ficha, manda para o cliente, o cliente preenche a ficha e nos retorna também por causa da LGPD (Carlos).

A mitigação do uso do papel foi potencializada através do uso de ferramentas digitais de armazenagem na nuvem, as quais só não são contratados pelo escritório Roma, sendo que os demais tem esse sistema contratado, inclusive é o sistema mais aderente aos benefícios relacionados a uso da nuvem, uma vez que a maior parte das organizações não usa ERP em nuvem.

Além da questão documental, os softwares acima citados também contribuem para a gestão e controle das tarefas da equipe, embora haja grande divergência de uso das possibilidades entre as organizações citadas, é fato que parte delas usa para controle de pessoal e também monitoramento de prazos.

Ferramentas de gerenciamento de comunicação também demonstraram ser importantes para alguns gestores na busca da melhoria de suas empresas, sendo que além da empresa de Alexandre, outras como a de Rafael, Matheus e Henrique também tem um disponível:

Utilizamos uma ferramenta de... de contato com o cliente [o software de comunicação Q] que é onde a gente faz através de um único número, a gente conversa via WhatsApp com todos os nossos clientes, né? Então, essa ferramenta ela permite a gente fazer a transferência de chamada, de forma que fica organizado aquela conversa com o cliente, né? E ele sabe com quem ele

está falando, o departamento que é responsável, e a gente não tem aquela confusão de vários números para entrar em contato com o cliente (Alexandre).

Essas ferramentas digitais que complementam o ERP se tornaram vitais para o negócio e são indispensáveis hoje:

Vamos pensar em 2 frentes, no contábil, não vivo sem o [sistema automatizador de lançamentos contábeis R] e no fiscal eu não vivo sem o [buscador de XML D] e hoje não é? São fundamentais para a rotina da empresa (Alexandre).

A gente está terminando de implantar também outra ferramenta, agora que a gente está ainda hoje com esse tamanho que a gente tem. A gente usa muito e-mail e muito WhatsApp, até pessoal dos próprios colaboradores, para entrar em contato com o cliente. Então a gente está agora implantando uma ferramenta, ela semana que vem deve subir no ar, já. Que nós vamos eliminar os WhatsApp dos funcionários. Ela vai ser um chat bot avançado, não é? E dentro desse chat bot ele vai ter também o... a forma quando o cliente chamar WhatsApp nosso vai cair para o funcionário automático que atende ele já. O sistema vai saber ler. Espera aí é o celular, número tal que está entrando e eles que o fiscal já vai cair lá no atendente dele (Rafael).

Essa preocupação com a eficiência também foi permeada quando abordei a questão de servidor ERP em nuvem, onde muitos não fazem essa adesão temendo lentidão. Isso também é uma realidade aqui porque temendo toda a problemática mensal com prazos e também a dificuldade em implantar o serviço, grande parte dos gestores nem cogita mudança do ERP, mesmo aqueles que acreditam que falta muito para o ERP ser completo.

Ainda, parte dos gestores demonstrou exercer uma gestão incentivadora à tecnologia, assumindo o papel de captar no mercado essas ferramentas, testar e disseminar entre as suas equipes, além disso define cronograma e padronização de procedimentos:

Porque assim é, eu senti a necessidade disso junto com o meu sócio, porque não adiantava eu ver uma ferramenta, eu vim colocar ela e jogar para a equipe rodar, entendeu? Então hoje, o que que a gente faz? O departamento tecnológico, ele é o responsável pela implantação da ferramenta. Porque? Eu entendo que tem que chegar um negócio mastigado para equipe, entendeu? Eu não posso exigir que a equipe vai lá parametrize faça isso, faça aquilo e tal, tal, tal, não. Eu faço um treinamento e falo ó equipe a partir de hoje é assim. O treinamento é esse ela já está rodando aqui, vocês vão fazer isso, isso e isso, entendeu? Então assim porque teve, é um é uma certa, não vou falar rejeição mais, pô, já tem minha rotina, como é que eu vou desenvolver uma habilidade aqui? Essa parte de parâmetro, cada um parametrizar de um jeito, não tem um processo pronto, entendeu? Por isso que a gente buscou esse departamento tecnológico, então a gente hoje a gente, como é que funciona hoje, agora, o processo de implantação de sistema? A gente marca uma

demonstração de um sistema, eu participo, que eu gosto muito dessa parte tecnológica e como eu estou ligado na parte comercial eu preciso vender, não é? Então eu tenho que saber de ferramenta. Aí vai, com meu time, a gente olha, valida, validou, implanta, implantou a gente: Ó, o período de implantação é esse, esse, esse pra gente rodar, ha é de um departamento, é de todos os departamentos, é de alguns perfis de cliente ou não? Faz essa metrificação organiza data, começo, meio e fim, ó, a partir de tal dia vai tá rodando isso aqui (Alexandre).

A mudança de mentalidade para ser um gestor que incentiva isso também foi citada por um dos entrevistados:

A gente saiu numa visão de mero contador para um empresário contábil. Acho que essa mentalidade ela tem que existir para uma certa transformação. E hoje, por mais que a gente fale, né, que a gente é uma contabilidade do futuro, a gente segue uma seguinte, é... Eu vou falar assim, uma metodologia que a gente fala que é até se tornar ser não é? Então a gente fala que é digital, porque antes a gente já estava com esse slogan, quando a gente estava ainda colocando as operações em dia é e pegando muita documentação física, pegando muita coisa manual ainda. A gente estava falando que a gente era digital, a era do futuro, mas aí isso nos trouxe um renovo para até a gente ser, né? Então, é basicamente isso se comportando como um digital até se tornar o digital de fato, não é? Então isso foi uma mudança de mentalidade que saiu dos gestores e passou para todo mundo, até os estagiários aqui. Eu acho que isso é bem importante para a transformação. É isso que aconteceu, ferramenta de tudo que acontece aí é só consequência, literalmente, consequência de toda essa mentalidade. Nada aconteceria se não tivesse lá em cima esse, essa visão (Matheus).

A busca pela constante melhoria e aproveitamento dos meios TIC, em meio a um contexto de limitação das ferramentas digitais existentes e do próprio ERP, levou alguns gestores a desenvolverem internamente suas próprias ferramentas digitais

A opção de desenvolver ferramentas digitais internamente começa como um *hobby* para Rafael, mas acabou fixando ele nessa atividade. Isso porque, parte dessas ferramentas se tornaram importantes na rotina de seu negócio, sendo usadas pelos demais setores e que com o crescimento do negócio se tornaram indispensáveis para a empresa, com o passar do tempo ele tentou recorrer ao mercado para contratar alguém que continuasse esse desenvolvimento ou suporte e não teve êxito:

**É, pra você ter uma ideia, o desenvolvimento, hoje quem faz sou eu. Eu sou a única pessoa que consegue desenvolver isso, é isso é um câncer.** Isso é muito ruim para a empresa, tá? Eu não sou centralizador [...]Então eu me vi obrigado a centralizar nesse processo. **Eu tenho que achar uma forma de tirar isso de mim.** E a única forma, obviamente, o time nosso aqui, ele é muito, assim eu consegui fazer isso quando eu tinha tempo lá com os meus 20, 23 anos de idade, **que era um hobby que eu tinha.** Se fosse para começar

a fazer hoje. Eu não começaria de jeito nenhum e da mesma forma [...] Aham, olha, **nós ficamos aproximadamente um ano**. Vídeos, conferências, bate-papo uma, duas, três horas de apresentação. **E eu perdi a conta de quantas empresas nós entramos em contato e quantos**. Assim, **quantas a ferramentas nós assistimos e não foi só eu**, quanto tempo eu tirei do nosso time aqui precioso para sentar na frente de um de um vídeo ficar ali duas horas para no final de falar assim não dá. Então assim, da mesma forma que o negócio nosso, ele é muito, ele é muito personalizado, **as nossas ferramentas também. E aí, quando você vai para o mercado, alguma coisa que a gente percebe, claro. É uma falta de aderência do, do... do mercado com a realidade**. Como é o mercado contábil, ele tem uma exigência somente no aspecto contábil, no aspecto, é técnico a o mercado contábil ele se esquece, é exatamente do que e para que que nós somos formados, que é para gerar valor, que é para gerar pontos de decisão [...] **Nós estamos procurando inclusive um parceiro que possa dar conta de pegar todos esses controles que a gente tem que foram desenvolvidos aqui dentro e criar um módulo integra de de de Apps, por exemplo, de integração, que é um módulo específico nosso**. Nesse exato momento a gente está fazendo um teste, por exemplo, com o **peçoal de Goiânia [...]** **A gente tentou várias vezes aqui dentro [de MS], sem sucesso**. Nós rasgamos dinheiro dentro do MS. Infelizmente para alguém desenvolver isso para a gente, não. **O problema, olha só, não foi dinheiro, foi profissional** (Rafael).

A fala de Rafael reforça alguns pontos de vista que já foram explorados em outras partes desse estudo. Embora existam muitas ferramentas disponíveis, os gestores mais engajados com tecnologia da informação ainda sentem necessidade de maiores avanços e não encontram disponibilidade no mercado para compra e também há problema em acessar mão de obra local para desenvolver sistemas, não se trata apenas de custo, mas de escassez de mão de obra qualificada, isso também limita de certo modo o ganho de performance e constitui um entrave para melhor aproveitamento da tecnologia nas empresas contábeis. Outra entrevistada também pensou em ir além e relatou dificuldade:

Toda essa parte de tecnologia do escritório e eu que decido, mas no momento, dentro do que eu venho buscando para o escritório, não vejo outra ferramenta melhor. **Até tinha, tinha vontade de desenvolver, tipo contratar uma equipe de programadores, desenvolver um sistema da forma como eu quero. Tentei fazer isso, mas não é tão simples quanto imaginei** que fosse e aí. Mas dentro do que tem no mercado eu acho que a gente trabalha com as melhores opções que tem (Beatriz).

Em outra fala, Rafael dá exemplos do que as ferramentas geradas internamente são capazes de fazer:

Temos uma ferramenta interna, por exemplo, que ela analisa. O que que não foi averbado para exportação também. Temos a ferramenta interna nossa, que ela mastiga a alguns relatórios para poder gerar uma informação mais fidedigna para a compilação contábil, certo? [...] Na... na recuperação de

crédito, por exemplo, o controle das recuperações, que é muito importante. Se você perder o controle de uma recuperação de crédito, você vai ter a glosa e você vai trazer um prejuízo gigantesco para o teu cliente. Então você faz um pedido de ressarcimento, e você usa uma parte daquele pedido para compensar o imposto de renda, uma contribuição e um conta corrente, aquele único pedido, certo? E chega no final, a receita te paga a diferença ou não. Se você perdeu o controle dessas decomp, vai ter, vai ter glosa. Então a gente tem um software interno nosso que faz esse controle também, tá? Aí nós temos vários Mini controles aqui, Mini programas [...] Ele trata a informação. Ele trata, informa, a maioria deles trata a informação. Muitas vezes ele trata a informação e dali já vai a resposta para o cliente. Até vamos pegar uma apuração semanal de ICMS. Toda semana, ele trata a informação semanalmente, mas aí uma vez no final do mês, quando eu vou fechar apuração mensal, joga tudo lá pra dentro, certo? E assim por diante (Rafael).

A partir dessa última fala de Rafael entro em um novo tópico de discussão que é o de Visão e Estratégia e que tem como subtópico a prudência profissional. Essa prudência se associa a conteúdos semânticos que remetem a meios de conferência fora do ERP, o que também na percepção de um entrevistado influencia na escolha do próprio ERP.

Ao longo de estudo ficou claro que ainda que a maior parte do grupo acesse ferramentas muito parecidas, sua forma de trabalho e de enxergar prioridades diverge e isso faz com que cada negócios tenha características próprias e também repercute em alguma medida no uso dos meios de TIC. Na fala acima fica clara a preocupação do gestor em ir além do que os meios contratados fornecem, fazendo um trabalho de verificações e controles autônomos não oferecidos pelo ERP contratado, nem disponíveis em outras ferramentas do mercado. Essa era uma das minhas inquietações de pesquisa, pois a literatura do ERP indicava que os softwares comerciais de um modo geral não atendem plenamente todas as necessidades do negócio, são inflexíveis e também limitados, forçando em algum grau as verificações externas, mas isso não é regra entre o grupo estudado e foi muito pouco relatado, mesmo ante a pergunta direta constantes no apêndice A (pergunta 7):

Antes era tudo em planilha. A gente tinha sistema, mas era tudo em planilha por questão de parâmetro, mas hoje a pelo menos no meu setor, **a gente tá 100% no sistema**. Até daqueles que não têm documento, a gente faz o lançamento na escrita para gerar pelo menos o imposto [...] Ai, eu acho que estamos todos alinhados, porque o pessoal também consegue trabalhar no sistema tranquilamente. E a gente faz tudo pelo sistema. Não estamos fazendo nada manual. (Ana).

Olha, nós. Na época do [Software contábil Y], nós tínhamos alguns... alguns softwares complementares para conferir, principalmente na parte da folha, que não era [do mesmo fornecedor] Como eu mencionei antes, foi separado. Então

a gente tinha assim uns... um sistema de verificação. Hoje a gente confia bastante na [ERP A] [...] [sobre conferência externa] é 10% isso ai (Anderson).

Pouquíssimas frequência a gente não... a gente tenta não sair muito (Beatriz).

Em contraste com essas falas, há um outro agrupamento mais conservador que opta por manter sistemas em paralelo para conferir informações processadas nos sistemas, evidenciando uma atenção aos aspectos de prudência profissional:

Claro que ainda tem essa conferência humana para não ter talvez o erro, né? Ou algum ajuste de classificação, enfim, que ainda **o sistema é [ERP A] não faz perfeito, então tem que ter o humano para fazer alguns ajustes, né? Isso, mas assim você fala assim, [Henrique], hoje você precisaria. Hoje não precisaria. Seria mais uma precaução, mesmo.** [...] Hoje. Isso por a gente ser um ramo meio de, não sei se é, vende muita coisa manual ainda, a gente tem alguns controles de planilha até para... para falar assim, uma terceira conferência, o sistema você fecha ele te dá um relatório que você fechou o que você me entregou, mas a gente tem uma manual que a gente dá uma esticada só para um terceiro conferência. Vamos falar assim, né? (Henrique).

Outros gestores pontuam que fazem essa conferência externa, mas não é para todos os clientes, mas com base em critérios de criticidade e materialidade:

Em algumas empresas a gente faz uma... Alguma análise mais apurada. As mais desorganizadas, principalmente. [...] Mas em alguns casos, nos pedem ajuda porque a empresa está, está indo mal, está no negócio, não está bem, então a gente acaba fazendo a... esse tipo de análise com Excel. É que é o mais básico que a gente faz. [sobre a frequência]... Não pouco frequente, pouco frequente. Só para clientes e que estão bem a perigo [...] A gente faz, quer queira, quer não, a gente faz, se faz planilha Excel, a gente extrai dados, aí depende da situação, né? Às vezes um cliente está numa situação de dificuldade a gente faz sim, relatórios à parte. É com dados da contabilidade e mostra olha você está errado aqui, errado ali, mas aquilo que eu te falei a informalidade, ela dificulta essa, não é? (Pedro).

Há, a gente, a gente gosta de usar um *excelzinho* ainda hein. Vai ser mais essa questão de... de confiabilidade, mesmo que a gente gosta de confrontar alguns tipos de informações. Cultura ainda nossa, ainda que a gente não, não é a... a gente, tem plataformas que já não haveria necessidade, então assim, não é todo tipo de segmento, tá? Eu estou falando, das empresas com um ticket maior de honorário, um cliente mais exigente, um cliente que eu errei, o prejuízo é muito grande, entendeu? Mais esse perfil [...] o que a gente conversa aqui dentro, que a gente fala com toda a nossa equipe é, nós não queremos formar mais escriturários aqui. E nem “darfeiro”, a gente quer formar analistas, consultores, entendeu? Interpretado e saber interpretar informações. Há o sistema puxou, está sim, está sim, tudo bem, mas está certo? Sabe conferir essa informação aí? A tributação está correta, tem algum tipo de benefício aí? tem algum tipo de tributação que eu poderia reduzir de forma legal aí? isso aqui é monofásico, isso aqui ST (Alexandre).

É no fiscal, tem uma planilha padrão também, que é para sua uma conferência do que é puxado do [software buscador de XML D]. Para ver se no portal do Sefaz, por exemplo, tem a mesma quantidade de notas lá, né? Pra ver se está puxando tudo certinho, entende? Fazemos essa conferência também. Mas é bem rápida essa conferência. [...] Para quem tem movimentação, tem movimentação [...] Se o cliente não mandar nada para a gente ou mandar coisas equivocadas, conseqüentemente, toda a contabilidade dele também vai estar defasada. É hoje a gente, então assim a gente se preocupa muito com essa comunicação do cliente dele, mandar as coisas certas pra gente, claro, cada...cada setor a gente coloca pessoas para analisar o processo [...] É principalmente hoje no departamento pessoal. Ainda ocorre, para ter uma conferência mesmo, né? A gente tem algumas planilhas, padrões é para cálculos já e a gente só faz cálculos mais para as conferências, para validar o que já foi apurado (Matheus).

Outros gestores, vislumbram dois modos de fazer contabilidade e tecem críticas quanto trabalho com pouca conferência:

Sendo sincero? **Existem dois jeitos, né, digo, contabilidade, aquela contabilidade que é só para entregar as obrigações acessórias, não fazer conferência. E existe aquela contabilidade, você vai fazer uma conferência** daquilo que está sendo feito. Então, aqui por aqui, pelo [sócio proprietário] já ser também um contador é que já fez parte do conselho do... do CRC. Ele tinha uma preocupação tremenda com que a gente confere o que que a gente faz dos nossos clientes. **Então a gente não é um escritório de por isso que até fala que não é escritório de volume** quando até uma forma de a gente vender o nosso serviço tá? Se não é o escritório de a eu vou pegar qualquer cliente, vou fechar com ele um valor considerável, baratinho aí para, mas eu vou fazer de qualquer jeito. **Então, na... na minha, na minha experiência profissional, eu já vi dos 2 tipos** que a gente segue aqui que é conferir, né? Fazer a conferência, acompanhar, falar para o cliente, verifica olha nota de entrada, tudo porque isso também é... dá mais segurança pro cliente. **O cliente fala, poxa, eles estão conferindo o que eu estou tomando por base**, né? [...] E se o escritório de contabilidade é um escritório que não se preocupa com uma forma que está chegando, as informações: "Há, não ele ele me passou essa informação e eu processei". **Ele está só executando, ele não está se preocupando com o bem-estar do cliente nesse aspecto** [...] Agora, tem esse outro tipo que é justamente isso. **Que que está sendo mais vendido agora, que é assim a Contabilidade Digital!** Uma coisa é tudo integrado, **só que está tudo integrado, mas tem alguém que ela faça a análise do seu sistema está de acordo com a legislação?** se tem algum benefício que a empresa não está utilizando? Então, muitas vezes, às vezes a empresa tem um benefício, mas se ela... se o escritório de contabilidade só está pegando a informação gera um processo, pega informação, gere processo. Ela não vai ter esse benefício né? [...] Se a gente não faz uma boa análise, o cliente paga a maior. E aí esse pagamento é maior, a gente vai impondo, gera um crédito lá para que esse crédito seja aproveitado. Tem que entrar com uma, com uma medida, não é? Administrativo, um processo para que seja recuperado e aproveitar desse crédito. **Então, o que eu vejo hoje é que existe esse cuidado na otimização do tempo para não gerar tanto esforço.** Então eu falo assim, **no sentido de eu ter 5 colaboradores no fiscal, eu posso ter**

**3 ou 2 que eles vão fazer o trabalho com essa utilização? Só que será que esses 3, 2 vão conseguir analisar tudo o que é que está sendo feito? [...] Por isso que não temos muitos clientes. A gente prefere ter clientes grandes, com uma boa parceria, do que ter muito cliente, por exemplo, há tem 500, 500 empresas a gente não tem (Carlos).**

A fala de Carlos guarda muita semelhança com a de outro gestor que ao ser perguntado da necessidade de fazer conferências fora do sistema contratado aponta o que usa para fazer essa conferência e como suas ferramentas desenvolvidas internamente ajudam nisso:

Sem sombra de dúvida que há! [...] Hoje, hoje o nosso caso aqui são ferramentas auxiliares [...] Dentro do modulo de contabilidade, na conciliação contábil [feita no ERP A], a conta não vai bater com os módulos acessórios. É do fechamento final no contábil e aí nós temos vários procedimentos no contábil que foram criados para que se o fiscal cometa algum equívoco, normalmente apareça a diferença lá na contabilidade, quando for fazer a conciliação, tá? Então isso nós temos várias [...] formas de integração contábil que se o usuário não fizer corretamente, vai dar uma diferença contábil. (Rafael).

Operar da forma como Rafael é uma tarefa com maior grau de complexidade, isso impacta até mesmo em tempo de assimilação de cada cliente novo no seu negócio:

Eu falo isso aqui, talvez o time nosso até torce um pouco o nariz, porque como o volume de cliente que está entrando não está pequeno, certo? Está meio sobrecarregada essa engrenagem, por mais que, por exemplo, nós temos um assim a gente tem um time razoável, mas, é a engrenagem. Não, não. Ela nunca roda rápido por causa disso. Um momento, enquanto um escritório de varejo, ele diz ele que absorve um cliente em 15 dias. Nós levamos um ano, 6 meses. Porque tem todo um processo de... de treinamento, tem todo um processo de mudança de software, dependendo, então é mais lento (Rafael).

Os trechos de fala destacados indicam muitas coisas em torno das análises humanas externas. Enquanto há organizações que declaram que elas são feitas com pouquíssima frequência, outras confirmam que as fazem por múltiplas razões. Na fala de Alexandre e Pedro consegue-se extrair que as planilhas eletrônicas continuam sendo usadas, naquilo que os ERP e demais ferramentas ainda não estão preparados ou parametrizados para fazer. Ressalvo que todos os negócios demonstraram ao longo da entrevista uma preocupação com a conferência, e não afirmo que os grupos que não fazem essa conferência externa não fazem as devidas verificações, contudo em falas anteriores de Rafael já ficou evidenciado que o ERP A é limitado em demasia para esse tipo de conferência, sendo que ele mesmo reforça que essa conferência é

necessária e que recebe cotidianamente clientes que estavam sendo conduzidos por empresas contábeis com falhas graves de acompanhamento fiscal:

Por mais que praticamente todos os clientes que nós temos aqui, todos eles tiveram, por experiência que eles passaram para nós. Não é um ganho de... de atendimento muito grande **e não há um cliente que a gente não tenha encontrado falhas em seu processo e falhas graves normalmente**, tá? Então, como **a gente trabalha com médio e grande cliente, qualquer falha que você encontra lá é bem substancial**. Ela não é pequena, tá? Já encontramos **clientes**, por exemplo, que, que **faliram no meio do caminho e a gente não encontrou eles a tempo. Já tinham falido por erros processuais fiscais, por exemplo. Que mudava completamente a precificação dele, e aí automaticamente deixava ele fora de mercado**. Nós já vimos aqui já [...] Tão frequente é em todo o contrato do serviço nosso a gente embute uma cláusula de... de honorário no êxito de tudo aquilo que a gente encontrar. Que ele pagou erroneamente. A gente refaz tudo, recalcula, tudo, sobe no ringue com a receita, sobe no ringue com o estado e quando o dinheiro cai na conta dele, a gente pega uma parte para nós. Tá? Isso é recorrente, é constante. Tá, não é, não é estranho para nós aqui, tanto que, por exemplo, os profissionais, os coordenadores, todos eles têm, além da participação no resultado convencional da empresa, têm uma participação na recuperação de crédito que é exclusiva que não é a mesma participação na empresa, porque eles que fazem isso acontecer [...] Indústria principalmente, quase todas que a gente pega. Os erros são... são gritantes, são gigantescos os erros! (Rafael).

Nesse momento, abro a discussão que o modo como cada negócio percebe essa necessidade de conferência se relaciona com o público alvo que esses negócios têm. As empresas que Carlos e Rafael integram tem como cliente prioritário grandes organizações, na maioria tributadas pelo Lucro Real, então o volume financeiro envolvido acaba conferindo muita materialidade para os negócios e uma gestão tributária deficitária pode causar danos significativos aos clientes, todavia, esses negócios também contam com gestores e tem esquemas mais robustos de administração interna, portanto, tem melhores condições de agir tempestivamente antes mesmo do suporte contábil, ao possuírem equipes internas na parte administrativa, mesmo assim, contam com assessorias contábeis altamente preocupadas e atentas a erros e que relatam mecanismos externos de controle e sua importância. Em contrapartida, os demais gestores, apesar de também possuírem clientes de lucro real, tem maior atuação com clientes de pequeno e médio porte (conforme quadro 3 e quadro 4).

Em seguida a fala de Carlos ilustra que o maior prejudicado com o modus operandi que a empresa contábil seleciona, de fazer ou não a conferência, é o cliente que acaba tendo custos financeiros e impactos no fluxo de caixa que poderiam ser diluídos em outros períodos se essa conferência fosse mais tempestiva, em outros casos o cliente até mesmo deixa de usufruir de

benefícios fiscais legalmente previstos, um pouco mais disso será abordado na seção a seguir. Ele ainda pontua que a prevenção de erros também motivou sua organização a migrar do ERP A para o ERP B:

Porque a gente ele trabalhar só com um sistema e tem clientes que tem algumas particularidades, então a gente foi fazendo ajustes e foi deixar tudo padrão nesse aspecto, o erro é menor. **Porque quando a gente tem muita personalização para cada empresa, o risco de você ter erro é maior** (Carlos).

Outro gestor também contribui quanto à prudência, mas no que tange a integração e sincronização direta das informações geradas pelos clientes com o ERP que ele utiliza:

Eu sei que existe software que a pessoa pode contratar lá para gerenciamento da empresa dele. E eu consigo importar a base completo que ele lançou lá. Por opção nossa, nós não entramos nisso ainda, porque. É depende dele ter um funcionário capacitado para lançar as coisas de forma correta lá. Então, às vezes a pessoa, se ela errar lá e transmito o erro para frente. Quando eu faço esse tipo de importação geral, e aí nós optamos por não, não fazer esse tipo de coisa ainda, tá? Mas existe sim, alguns sistemas que eu possa integrar a base gerencial dele já transformar na minha contabilidade (Anderson).

Um outro aspecto explorado no estudo foi sobre se com as novas ferramentas e o ERP houve possibilidades de prestar novos serviços. A esse respeito também houve pontos de vistas opostos. Se para Carlos e Pedro não há a percepção que as novas ferramentas contribuíram para a prestação de serviços novos ou antes não praticados em seus negócios, para o restante do grupo, a resposta foi em sentido afirmativo:

Usei a [ERP A] na consultoria, na perícia para trazer a base do cliente analisar e poder dar um feedback, então sim, o sistema, ele permitiu aumentar o rol de serviços [...] É a resposta é sim, né? É, Eu Acredito. Até que com essas mudanças, vou dar um exemplo mais forte ainda me permitiu fazer o mestrado. Porque o sistema rodando melhor eu, eu tive mais tempo de... de estudar, mais tempo de então, a partir do momento que uma coisa está mais tranquilo, você vai assumindo outras, então é... a resposta é sim (Anderson).

Há sim, eu creio que sim. Hoje, por exemplo, a gente atende médicos a distância não é? Para a gente, não era uma realidade, é prestador de serviço. É vão falar assim, tanto do digital quanto físico, a gente consegue atender tudo, remoto, né? Cliente nunca viu aqui, nunca nem.... nem sabe como é, não é isso, é interessante (Alexandre).

É hoje uma realidade que a gente está com 4 outras frentes, 4 outras empresas que são um administrador de condomínios, isso acaba sendo um pouco a parte,

mas a gente tem, uma certificadora digital, por tudo funcionar, o cliente tem que ter certificado. É, nós temos empresa de BPO financeiro. E uma outra empresa que a advocacia também acabou sendo uma oportunidade não por sistemas, mas por oportunidade, mas pelo sistema, seriam basicamente a BPO financeira e também consultoria. Então às vezes o cliente quer rever alguma questão de nota, a parte tributária é, enfim, outras questões e aí a gente coloca, é na na empresa de consultoria e BPO (Matheus).

Falando especificamente sobre o serviço de BPO financeiro, há algumas questões polêmicas. Enquanto em empresas como Milão, Roma e Florença houve a constituição legal de outra empresa para prestar esse tipo de serviço. As empresas Sardenha e Trentino citaram que prestam junto com o serviço de contabilidade:

Igual por exemplo, essas operações de BPO financeiro, foi algo que surgiu poxa, por que que eu não posso prestar um serviço financeiro pro meu cliente se eu já presto serviço de contabilidade, entendeu? Poxa, um serviço de financeiro bem feito você reduz ou você anula o problema da contabilidade. Por que já está tudo nas informações da tua mão? Você vai cobrar pelo BPO, você vai cobrar pela contabilidade. E, de fato, às vezes você faz uma operação, só que quando você fizer o financeiro, você já resolve o contábil (Alexandre).

Para um entrevistado aqui há uma implicação ética para o contador prestando esse serviço dentro de sua empresa contábil e outro defende neutralidade na indicação de ferramentas que seus clientes irão contratar:

Eu acho que não deveria. Porque nós misturamos financeiro com contábil. E, e nós não podemos, por exemplo, há o cliente eu quero um cliente quer fazer assim “Eu quero que você prepare todas as minhas contas para eu pagar”. Aqui no nosso escritório, não podemos fazer isso. Nós não podemos ter acesso a... podemos ter acesso de consulta, não é? Mas não acesso de pagamento essas coisas. E aí lá não nessa empresa, aí sim. Aí não existe restrição ética não é? Aqui sim, aqui nós teríamos essa restrição ética [...] Não dá para misturar, e nós nem podemos eticamente misturar é o contador, ele, ele não, pra nós o contador não pode receber dinheiro para pagar a guia. Não é? Isso é proibido pela nossa, pela nossa resolução né? Por questões éticas, então nós criamos uma empresa que aí é totalmente a parte daqui, não é? (Pedro).

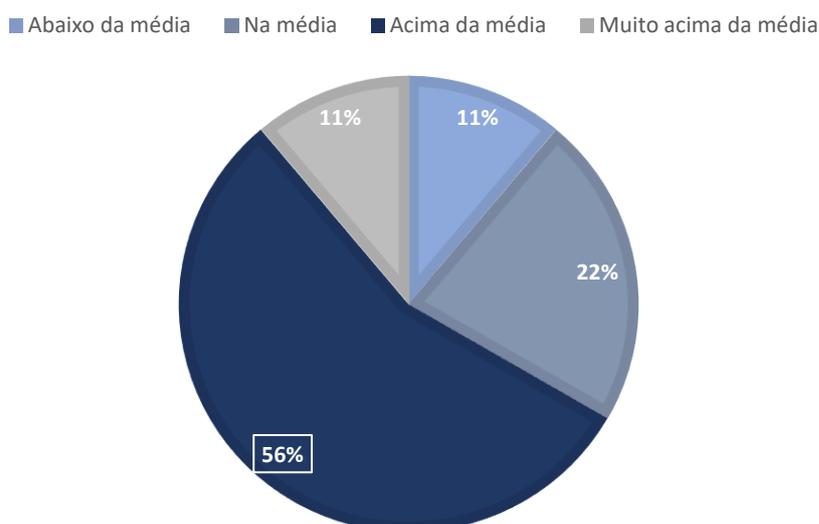
De todos eles oferecem isso para nós. Uma parceria de comissionamento. Nós não aceitamos nenhuma. Tá, porque isso pode contaminar futuramente a nossa decisão e, inclusive contaminar o relacionamento que a gente tem com o cliente. Há é 10% de comissão para [nossa empresa], então dá desconto pro cliente. A gente não, não mistura em hipótese nenhuma (Rafael).

Vale ressaltar que Milão optou por segregar em outras empresas o serviço de BPO, mas por razão distinta:

Que a gente abriu uma outra, uma outra frente, um outro negócio, para também oferecer e essa solução para outros escritórios de contabilidade, né? Então a gente sabe, né, que existe uma certa rixa. Contabilidade e contabilidade. Então a gente abriu uma empresa de consultoria financeira, gestão financeira para atuar nesse segmento (Matheus).

Em termos de posicionamento perante a concorrência na região de MS no que tange a estrutura de tecnologia da informação, e considerando uma escala de 05 níveis em relação a uma média (muito abaixo, abaixo, na média, acima, muita acima da média) apenas o gestor Pedro vê seu negócio abaixo de uma média. Ao passo que Ana e Carlos se veem na média, Matheus regionalmente se percebe muito acima da média e os demais se percebem como acima da média.

Figura 10 – Autopercepção perante a concorrência em termos de infraestrutura de TI:



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2023).

Quando perguntados se viam nos demais colegas de profissão a ambição de mudar a forma de trabalho e aderir à tecnologia e inovar, as opiniões foram diversas. Houve um grupo que percebe a vontade de mudança e a busca constante na melhoria:

Estão, estão... Estão buscando, é primeiro pela facilidade que... Porque a tecnologia traz, não é? Segundo, pela rapidez de informação e terceiro pela questão de custo, não é? Se não, você não sobrevive no mercado (Pedro).

Olha do meio que a gente participa, inclusive com contadores em cursos digitais, em mentorias. Aonde a gente busca esse... esse networking, cara, está todo mundo na mesma frequência, até porque a gente tem que estar andando com essa galera, entendeu? Tem que estar buscando com a galera que está buscando as mesmas coisas que você. Então esse networking é muito bom, porque assim é até o termo de concorrente. Ele foi alterado agora no meio do pessoal e para colegas, justamente porque assim o digital te permite, não tem mais fronteiras (Alexandre).

Sim, eu acho que hoje o mercado não comporta mais é profissionais que não busquem isso aí, tá? [busca constante por inovação e melhora nas competências tecnológicas] (Anderson).

Sim, acredito que hoje é todos os escritórios de contabilidade estão buscando. É...ter um baixo custo, e uma lucratividade alta. Então hoje é a questão da contabilidade digital, não é? Que são as integrações é o que está todo mundo buscando (Carlos).

Outros não percebem essa busca ou preocupação em inovar pelos colegas de profissão e complementam sobre quais são as possíveis causas desse comportamento:

Olha, conheço poucos que... que inovam, então... muitos estão estagnados. Ainda estão num processo manual de contabilidade tradicional [...] Eu fiz uma pesquisa de mercado simples que foi, eu fui num evento de contabilidade aqui. Foi promovido pela ERP C, inclusive. E lá dentro tinha os maiores contadores de Campo Grande. E assim. Em 1 m<sup>2</sup>, eu estava com meus maiores concorrentes ao mesmo tempo, não é? Enfim. E lá os... os palestrantes, eles perguntaram algumas soluções, inclusive algumas ferramentas que a gente utiliza aí e cada vez que esse palestrante perguntava, as pessoas tinham que levantar a mão. No final, só ficou eu levantando a mão, então eu fiz uma pesquisa de mercado lá mesmo assim que muitos não acabam é tendo soluções em frente para atuar no negócio [...] Acho que de tudo um pouco, de tudo um pouco, mas a principal, eu acredito que seja, é... uma... certa **resistência em experimentar o novo, e eu falo que é a maior**. É... é os nossos, vou colocar assim nossos maiores concorrentes ou maiores escritórios de contabilidade hoje no mercado. É Claro, nada contra, mas eu falo que são dominadas por pessoas que é de uma geração é diferente da atual, não é? Que acaba se, se vinculando muito ao atendimento físico. A essa contabilidade tradicional, então eu falo que assim é **essa geração, colocar assim 50 anos mais acaba não tendo tanta facilidade também com esses novos sistemas**. Claro que são exceções, alguns, não é? Mas eu falo que teria essa **resistência mesmo tecnológica**. (Matheus).

É, alguns ainda está no sistema antigo. Eu não sei se é pela idade, já voltou [da pandemia] pensando em parar, ou... ou alguns ainda que não acompanha

muito a tecnologia, mas enfim. Eu acho que 50% começou a mudar, sim. [em relação as outros 50%] É, eu acho que não, não querem melhorar. Acho que a pessoa não quer melhoria, né? [...] **Acho que tem comodismo e custo.** Porque o pequeno às vezes não vai gastar muito. Quem está iniciando ou... ou meio pequeno ou não sei se ele não é dessa, ele não quer, não vê melhorias nisso, não é qualidade de serviço, enfim (Henrique).

Eu diria o seguinte, eles buscam só que o que que acontece? O mercado levou... levou [meus concorrentes] a terem um o volume gigantesco de clientes. **E quando você tem um o volume gigantesco de clientes, não sobra tempo para isso.** E você pegar um terceirizado para analisar essa aderência de um dentro de um negócio que é tão complexo, talvez você não consegue encontrar. Um profissional para ele e falar o seguinte, essa ferramenta é melhor para você, porque olha só, o cara para falar se ele vai ter que entender de lucro real, lucro presumido, simples nacional, vai ter que entender de Balanço, de DRE, vai ter que entender de integração, isso é um profissional escasso. Não é fácil. Aqui é que eu entro nessa exatamente aqui, entendeu? **Quem avalia o software para entrar? Quem dá a primeira pitada sou eu. Quem pode analisar uma aderência de um software sou eu que faço também essa parte de TI é uma coisa que eu gosto de fazer, não é obrigação, tá aí um hobby meu mesmo,** isso a gente joga pra dentro (Rafael).

Nas falas é possível identificar o que os entrevistados entendem que predomina na falta de adesão tecnológica, as variáveis mais citadas foram idade e conhecimento das ferramentas, comodismo, custo de contratação e também inação da gestão em buscar a implementação desses recursos. Interessante notar que as causas motivadoras na visão de cada um para falta de inovação, excluí o respondente da lista dos “não inovadores”, em um negócio de gestor mais jovem a causa é idade, de gestores mais maduros é falta de investimento ou disposição para estudar qual ferramenta é melhor aplicada ao seu negócio.

Destaco que embora a pergunta 14 constante no apêndice A fosse direcionada para competências tecnológicas, as respostas variaram em teor semântico, pois enquanto alguns captaram o foco que era em sistemas TI e outras competências na área, outros levaram a resposta para inovação da própria profissão contábil. Por enxergar os achados como relevantes e pertinentes, optei por trazer parte deles na seção:

Então, nos nossos colegas de profissões, eu... eu sinto um pouquinho essa, essa ausência de empatia. Na, nos treinamentos eu sinto essa massificação de coisas relacionadas a querer aumentar o resultado a qualquer custo, e não e não tanto aumentar a produtividade da do operacional do escritório em si, entendeu? Então, comparando com os outros escritórios, eu acho que eu sinto essa, eu sinto um pouquinho dessa ausência de empatia, mesmo com o próprio cliente final [...] foi até por isso que eu abri um escritório de contabilidade, porque eu tinha essa necessidade de... de tentar ajudar mais o cliente, que sabia que a gente podia fazer mais e achava que a gente não fazia o suficiente,

entendeu? [...] muitas vezes, que nem eu falei para você em algum momento é a pessoa que abre a empresa ela não tem faculdade de administração ou contabilidade e ela acaba aprendendo muito na prática, então muitos ditos populares se tornam verdade na vida do do fun... dono de empresa, então o pessoal abre uma empresa ela não quer pagar imposto, ela mas muitas vezes ela não entende como funciona ou para que o imposto serve e aí muitas empresas morrem no meio do caminho por falta de conhecimento (Beatriz).

A gestora Beatriz é a única a revelar essa percepção de falta de empatia, denunciando um comportamento que observa em seus colegas que é a ambição de crescer em escala e auferir maior lucratividade que motiva a busca tecnológica, enquanto o serviço ao cliente não é uma prioridade, assim como o suporte consultivo, isso fica subentendido em algumas falas de Rafael sobre entrega de valor:

Porque eles prestam serviço, a gente entrega valor. Então, por exemplo, se você está pedindo para mim nivelar os prestadores de serviços. Aqui? Tá, então eu não consigo. Se eu for falar para você, que eu creio que o foco deles, o radar assim do meu concorrente está errado [...] a todos os contadores foram obrigados, com o passar do tempo, aí eu não vou, vou, vou, eu creio. Isso é uma visão minha, tá? [...] **Eu sou muito grato por ter entrado na área contábil em um momento em que ela estava em plena transformação com os arquivos digitais ainda papelada, et cetera, e foi criado um ambiente pra gente criar o que a gente tem hoje.** É, e antes disso. É sempre o próprio empresário queria um contador para prestar serviço para ele, um antigo guarda livros ou assim, o... o contador que quando fosse para fazer um requerimento, procurava ele et cetera. E ele sempre foi rotulado disso. O calculador de imposto, né? E a gente calcula muitos impostos é um, é uma das obrigações nossa, sem sombra de dúvida, tá? E o contador para poder sobreviver aí no passado, ele teve que diminuir os seus honorários e aumentar a quantidade de clientes. Certo? A gente entrou na contramão [...] **De 4 anos para cá, que realmente deu aderência e que a gente conseguiu estar conseguindo crescer bem.** (Rafael).

Nota-se que a “aderência” citada por Rafael, coincide com marcos temporais de aumento do emprego de ferramentas de TI (vide Figura 8 – Trajetória de Contratação de ERP e ferramentas digitais pelas empresas contábeis do estudo), como o BI contábil, bem como as ferramentas geradas internamente as quais relatou dataram de seis anos atrás. O próprio gestor reafirma o quanto o aproveitamento dos meios tecnológicos é importante em seu modelo de negócio:

Se nós não tivéssemos as integrações que nós temos hoje, eu creio que nós nem teríamos viabilidade do negócio nosso. Se não tivesse a tecnologia implementada e essa busca incessante por novas metodologias. Vamos dar um exemplo, uma integração hoje, talvez contábil, que eu tenho, eu leve aí talvez

um fechamento de 2 dias. Num cliente que fatura aí 850 milhões e levaria talvez 10 ou 15 dias? E não conseguiria ainda fazer todo o processo. Então estaria inviável o meu negócio hoje (Rafael).

Em outros negócios, a trajetória percorrida parece trazer engessamentos aos gestores atuais, provocadas pela cultura existente até então:

Sendo uma empresa paternalista, entendeu? Então, assim a gente que eu com meu sócio, que é gente que vem mudando essa questão de... de profissionalismo aqui dentro, entendeu? Era uma empresa que tinha tio, é irmão, primo, cunhado, todo mundo trabalhando aqui dentro. Hoje não tem ninguém com vínculo, é familiar, entendeu? Nem entre os colaboradores, nós somos profissionais, a gente, a gente quer um ambiente familiar lógico de ter esse afeto com os colaboradores, mas nós somos profissionais aqui dentro, entendeu? **Então a gente sofre algumas, algumas situações engessadas, tanto é que a gente criou essa outra empresa também, para validar, é isso tudo que eu e meu sócio tem de planejamento futuro [...]** É posicionamento, tá? Eu e meu sócio, o nosso posicionamento, foi o crucial para gente validar **esse novo modelo de negócio nosso**, tá? É, é de.. de mostrar para o cliente que tem quem está com a regra do jogo, é o contador e não o cliente, entendeu? É difícil, cara, não é fácil, entendeu? Mas agora eu falei assim, vamos buscar clientes. O digital hoje permite isso. Clientes que valorizam nosso serviço, que querem a nossa solução (Alexandre).

Apesar de gestores como Ana, Matheus e Anderson estarem em situação muito parecida à de Alexandre, que são gestores de segunda geração na empresa contábil e filhos de fundadores, apenas Alexandre deixou essa dificuldade transparecer, frise-se que Ana já completou a sucessão e Anderson já gere sozinho o negócio pois seu pai se ocupa de outros afazeres, sendo que Matheus e Alexandre ainda estão em curso de sucessão no negócio e seus pais ainda ocupam funções dentro dessas empresas. Em sua fala, Alexandre deixa claro a dificuldade enfrentada na tentativa de mudar a cultura e ainda destaca o nascimento de outra organização em paralelo com uma filosofia mais próxima a que ele e outro sócio (também sucessor) possuem:

Porque a gente sabia que a **concorrência local ela é grande e sempre vai ser grande**. E quem era maior, tinha uma vantagem, vamos falar assim, acabaram criando outros escritórios menores, aí vem aqui e assedia, o meu cliente há vou denunciar no CRC e não sei o que **a aí veio o Contabilizei DUM!!** Deu um tapa na cara de todo o contador, né? Aí eu cheguei, o cara falou assim, nossa contabilidade, agora é 99 reais, e que a gente vai fazer? [...] Não, não, eu falei assim a, **eles vieram para sacudir o mercado, para te acordar ou você ficar da mesma forma?** Eu falei assim, essa parte consultiva? Essa parte humanizada, ramo grande porte, a gente fala em holding, hoje é como é que contabilizei vai fazer isso, entendeu? Não tem. Esse trabalho consultivo ainda não vai acabar, entendeu? Hã, ele vai... vai pegar lá a construtora

incorporadora, ele sabe como é que funciona isso? A vai... vai fazer posto de combustível não existe, entendeu? A contabilidade online fazer esse tipo de informação? Então é onde eu falo assim, há um grande é o grande comércio de varejo, distribuidoras, indústrias, gente, ele precisa de contabilidade, tudo envolve contabilidade. Entendeu? Então não. Eu falei se a gente teve que se adaptar ao quê? A não existe mais isso, eu concordo a minha contabilidade, quando você é um salário, 2 salários, 3 salários, meio salário, não, não é assim que você vai especificar um negócio, né? **Eu falo assim hoje, por que que a gente teve que remodelar hoje eu tenho que mostrar de fato com o meu cliente, o que que eu entrego e o que que eu posso entregar e o que que está incluso no honorário e não está incluso [...] Hoje nós temos 2 contabilidades.** Aqui está uma é a contábil [Trentino], criada lá em 1980. E essa aqui é a [TRENT] digital. Então por que que a gente criou 2 modelos de negócios? São perfis e nichos diferente e clientes diferentes, entendeu? Então esse cliente mesmo [da TRENT] Ele é um cliente 100% digital, entendeu? aquele cliente tradicional que eu ainda tenho é que vem os documentos ainda, a gente vai modelando, entendeu? (Alexandre).

No último trecho, Alexandre demonstra que a concorrência, não só a regionalmente estabelecida, mas também a de outros estados da Federação, forçou uma mudança de postura e motivou um pensar em como manter as operações no futuro, motivando o funcionamento em paralelo. Mas enquanto alguns resolveram mudar um pouco o modelo de negócio, outros buscaram a expansão da rede de clientes e canalizaram os recursos tecnológicos nesse sentido, para outros gestores as ferramentas vem para ganhar produtividade e trabalhar com “automação e com escala” e sem agregar novas ferramentas é muito difícil:

Falo que não, não é possível, porque vai chegar um tempo por questão de tempo, ele vai ficar amarrado no processo, ele vai ter uma limitação pela quantidade de clientes que ele vai atender. Então, pela ferramenta que ele utiliza, se ele não explora todas as ferramentas de mercado, se ele não tem integração com o próprio cliente, ele vai ficar amarrado por questão de tempo para atender. Então vai ser um limite de clientes que vai conseguir atender [...] Acredito que eu explorei um pouco mais e me conectei com pessoas que alcançaram lugares onde a gente quer alcançar. Então eu saí do estado, fui para São Paulo, me conectei com gente grande. Eu vi que a gente é pequeno. Né? Então me conectei lá com pessoas que tudo já está operando e assim tem o triplo da nossa estrutura e é uma, uma coisa assim até é assim, um sonho pra nós, né? (Matheus).

Assim, do conjunto de informações apresentadas desde a caracterização das organizações estudadas e dos entrevistados até aqui, é possível traçar alguns perfis diferentes entre as empresas contábeis e a estratégia que está por trás delas. A estratégia e as prioridades parecem moldar não só a estrutura tecnológica, mas como se dá o uso das ferramentas nos

negócios. E as percepções dos entrevistados parecem guardar coerência com o enfoque de clientes que eles possuem.

Assim, escritórios como Milão demonstram ênfase em expansão, redução de custos em suas falas, citando expressamente escalabilidade, não parecem ambicionar mudança quanto ao tipo do serviço que é prestado, nem a forma de entrega desse serviço. Em termos de tamanho e clientes Milão é muito parecido com o escritório Roma, embora com mais ferramentas digitais declaradas. O serviço prestado parece guardar alta simetria também nas duas organizações em termos de setores, tamanho de equipe, entre outras características e ambos têm ênfase em clientes em geral, não fazendo um direcionamento nisso. A principal distinção entre eles é que nas falas de Ana não fica marcada essa ambição expansionista, mas sim uma ênfase na manutenção da qualidade do serviço prestado atualmente e também de sua rede atual, ambos são de grande porte.

Em contrapartida, Veneza, Florença e Piemonte são escritórios de médio porte, semelhantes ao Roma quanto à baixa ambição expansionista, os quais também citam como ênfase clientes em geral, mas possuem mais ferramentas contratadas que Roma. Também não se vê nas falas indicação em intenção de mudança na qualidade ou tipo de prestação de serviço.

Ademais, Nápoles e Sicília são escritórios entre médio e grandes, com ênfase em clientes de maior porte e optantes pelo lucro real, ao mesmo tempo que tem grande preocupação com assertividade do serviço, não buscam expansão, ao contrário tem por filosofia atender menos clientes com mais qualidade, personalização dos serviços e cobrando honorários coerentes com esse atendimento. Em trechos de fala esses dois demonstram contrariedade à forma como o serviço de contabilidade é prestado pela concorrência, em termos de pouca ou nenhuma conferência interna ou mera replicação do que é gerado pelos clientes de informação, sendo que Nápoles cita em inúmeras falas a ênfase em “agregar valor ao cliente”.

Por outro lado, Trentino seria um escritório também de grande porte e que demonstra proximidade de filosofia com Nápoles e Sicília, mas com uma rede de clientes muito semelhantes à Roma e Milão, porém diferente pois sinaliza preocupação com mudança de negócio com vistas a transição de um contabilidade que entrega serviço para uma contabilidade mais consultiva e aderente aos novos recursos digitais, portanto, em plena mudança. Embora similar em porte com as outras duas, Trentino relata que viu seu negócio impactado por ações da concorrência e vê na prestação de serviços mais complexos e específicos uma forma de lidar com ela.

De outra forma, Sardenha ocupa uma posição singular, tem mais clientes do que alguns de médio porte, mas com uma equipe muito menor, sendo nesse último aspecto a menor organização estudada. Embora seja um negócio muito mais recente, ele já nasce com filosofia da importância consultiva, porém não se sabe em que grau consegue entregar isso tendo duas vezes mais clientes que algumas organizações com o triplo de seu quadro. Em algumas falas também deixa transparecer uma ambição de expansão.

A figura 8 deixa claro que a maior parte dessas organizações estão aderindo cada vez mais as ferramentas disponíveis, mas apesar de inseridas num mesmo ambiente e acessando ferramentas muito similares, sua percepção em relação a concorrência parece ser um tanto diferente, vejo negócios que mesmo com grande número de clientes se sentem ameaçados por um novo movimento concorrencial, e outros que não enxergam ou relatam isso como uma motivação para mudança na entrega do serviço.

Também divergem as estratégias dessas empresas. Isso mostra que não basta ter acesso ou decidir contratar novas ferramentas para de fato atingir a mudança, mas o principal é a estratégia que orienta sua utilização. Isso é feito com motivações diversas, se em alguns casos a ênfase é proporcionar serviços de maior assertividade ou qualidade, em outros o alvo é a captação de novos tipos de clientes e a relação com essa rede será abordada na próxima seção.

## 5.6 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A gradativa ampliação dos recursos dos ERP e a contratação de outras ferramentas digitais incrementou funcionalidades e novas possibilidades às empresas contábeis, mas em que medida isso se estendeu a rede de clientes ou a melhora na informação contábil ou tempestividade da tomada de decisão? Essa e outras respostas serão evidenciadas nesse tópico.

Ao longo deste estudo, constatei que, muitas vezes, os gestores atribuem termos como resistência do cliente e também a expressão “educar o cliente” ao manifestar suas opiniões. Na leitura dos relatos ficou esclarecido que essa resistência assume vários sentidos e tem causas diversas e parte dos gestores relatam que a geração de valor tem sido a melhor forma de lidar com a resistência e provocar mudança de comportamento no sentido de aproveitar melhor os ERP e demais ferramentas digitais.

Tabela 4 – Trechos de fala em relacionamento com clientes

1ª Ordem	2ª Ordem	3ª Ordem	Falas	% no grupo	% Total
Relacionamento com clientes	Geração de Valor	Performance	8	7,48%	56,07%
		Benefícios mútuos	11	10,28%	
		Incentivo em aderir novas ferramentas	13	12,15%	
		Atendimento personalizado	16	14,95%	
		Utilidade percebida	12	11,21%	
	Resistência dos Clientes	Tecnológica	21	19,63%	43,93%
		Evasão fiscal	9	8,41%	
		Divergência de entendimento sobre acordo de serviço.	11	10,28%	
		Restrição de informações	5	4,67%	
		Custo	1	0,93%	
TOTAL			107	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2023).

Não obstante não ser o tópico com maior número de falas, iniciarei discorrendo sobre a questão de resistência tecnológica pela importância que o tópico tem neste estudo. Essa resistência optei por nomear como tecnológica, ela é motivada por diversos fatores como desconhecimento, sensação de dificuldade ou falta de interesse em aprender algo novo ou configurar e instalar um aplicativo para uso, temores sobre segurança de informação, ou até mesmo persistir em usar documentação impressa para informar sua movimentação à empresa contábil e suas formas são expressas em diversas falas:

Vamos falar assim de um universo que 100, uns 20% ainda tenta resistir em papel (Henrique).

Nós já tentamos é implementar o ERP C, mas é difícil o cliente utilizar, né? Porque, primeiro que ele tem que conhecer o sistema e atualizar o sistema todo dia, né? Nem sempre ele quer fazer isso. Mas o cliente às vezes ele é muito resistente, né? Não adianta você querer fazer de cá se o cliente não quer fazer isso de lá. (Pedro).

Porque a gente precisa muito da parte financeira e tem uns clientes pequenos, porque eles não vão ter nenhum lançamento do financeiro deles. Eles pegam do jeito que eles pegam e manda as notas e manda pro escritório, então aí a gente não tem o que fazer, né? Mas o sistema, ele me dá todas as ferramentas para importar OFX, e clientes também que não querem mandar, né? Ficam por medo de vazamento de dados, entendeu que vai mandar por e-mail. Tem uma advogada que ele se recusou a mandar OFX. Então, a resistência mais

dos clientes do que do próprio sistema. Ele me dá todas as ferramentas para eu usar o [mínimo] de trabalho braçal possível (Ana).

Para alguns entrevistados a variável idade influencia nessa adesão aos meios TIC:

Utilização nós temos algumas realidades aqui de clientes, tem clientes que colaboram com essa integração. Tem clientes que não, principalmente clientes antigos, acabam sendo um pouco mais difícil, né? **De educar**, mas clientes novos não, acaba sendo muito mais fácil (Matheus).

É, como nós somos um escritório antigo, nós temos clientes que estão conosco antes do meu pai se tornar sócio sozinho. Então, se o escritório tem 45 anos, nós temos clientes com 50 anos que já caminham com meu pai, clientes de 40 anos de caminhada, 30 anos, então nós temos muitos clientes antigos. E esses mais antigos ainda são um pouquinho resistentes (Anderson).

Cliente antigo, cliente tradicional, né? É difícil, cara, eu tenho cliente que, por exemplo, não tem WhatsApp, então dificulta, entendeu? (Alexandre).

Cada negócio reage de uma forma para mudar esse contexto de resistência, há aqueles que estabeleceram um padrão e gradativamente estão convencendo sua rede a mudar, outros relatam que naturalmente o cliente acaba deixando o escritório ao ver que não se enquadra na filosofia da empresa contábil:

Só ressaltando que eu comentei, **a gente estabeleceu de um tempo para cá um padrão**. Para que **clientes se adaptam nosso padrão**, porque se a gente fica se adaptando a vários tipos de padrões de clientes, a gente nunca tem uma linha... é produtiva em uma linha de credibilidade. Então, devido a essa padronização nossa montada, a gente, sim, **gerou inconsistências com os clientes. Então, a gente adquiriu sistemas. Clientes não gostaram, por mais que eles não gostaram, a gente ainda manteve o sistema**, a gente foi fiel. É só que a gente, **além de ter eliminado clientes que são para a gente, tóxicos vamos dizer assim, a gente também é adquiriu clientes que jogam o nosso jogo**. Então para a gente foi uma baita jogada. É, sim, teve resistências tanto internas quanto externas, mas o resultado de tudo foi bem benéfico (Matheus).

Hoje, a partir de 2023, nós começamos **forçá-los a usar o sistema**. Claro, tem alguns ainda, não sei se pode fazer ou falar mais arcaicos que ainda entra, não manda no meu WhatsApp, mas está lá no e-mail, não manda no meu WhatsApp. Mas tudo bem, manda meu está lá na nuvem não, mas manda no meu WhatsApp (Henrique).

Cliente não recebe nada nosso que não seja pelo e-mail. Hã? Eu sou cliente de vocês, mas eu não tenho e-mail, não é uma das nossas regras, **inclusive no processo de onboarding**: Você tem e-mail! (Alexandre).

Negócios que iniciaram suas atividades mais recentemente relatam não vislumbrar a resistência pois tem um portfólio de clientes mais jovens e melhor familiarizados com os meios de TI:

Então as pessoas que fechavam com a gente era mais do nosso perfil da nossa idade, entendeu? Então já é uma galera que não tem resistência com essa parte de tecnologia eu já tive clientes que resistiam, mas não tenho mais hoje, entendeu? Ou eles saíram do escritório ou a gente saiu com eles, mas não, não, não tenho mais, graças a Deus (Beatriz).

Um outro entrevistado oferece uma visão inesperada sobre resistência por segmento:

**Quando você vai pro... pro agro não tem resistência nenhuma.** Olha só, uma quebra de paradigma, o agro, não tenho essa resistência. **Se for para melhorar o processo, melhorar a produtividade, entender os ganhos e saber onde estou errando, não existe resistência.** Não existe resistência em te pagar um valor comedido do que é interessante. Não existe resistência implantar ferramentas de análise de resultado, não tem. **Agora, se você vai... para um mercado mais estacionário, como até uma indústria. Até um cliente de varejo, que não é dentro do setor agro, há resistência,** mas dentro do agro a gente não tem. É porta porteira aberta, como eles falam [...] Porteira aberta, não tem? Você não tem resistência alguma, pelo contrário, e querem conhecer e ver, e aí te cobram para usar. (Rafael).

A fala de Rafael é consistente com achados do trabalho de Bittarello, Altoé e Suave (2021) no qual entre 37 respondentes de um questionário que são do setor rural 78,4 demonstrou interesse em pagar somas superiores a um serviço de assessoria contábil que utilizasse ferramentas mais tecnológicas para controle de produção, por meio do uso de sistemas de informação.

A resistência relatada até aqui, não é apenas por razões tecnológicas, nas falas é muito citada a idade dos clientes, mas também fica patente que são clientes com relações negociais de longa data com as empresas contábeis. Um pacto comercial que ultrapassa até mesmo gerações de gestão, no qual mudanças podem não ser bem-vindas, especialmente se em aparência apenas uma das partes está sendo beneficiada. Com isso, surge um conflito de interesses, de um lado o gestor contábil que solicita ao seu cliente que passe a usar novos recursos do ERP como ferramentas de Recursos Humanos onde já é possível cadastrar um funcionário, do outro um empresário que já assobado de tarefas e preocupado com seu negócio que pensa consigo: Qual benefício levo nisso? Já não pago ele para fazer isso? Chamei essa problemática de divergência de entendimento sobre acordo de serviço, trazendo algumas falas iniciais que ilustram essa questão:

Porque o cliente acha que é problema, não é problema dele. O problema é seu (Pedro).

Ele quer só o serviço bem feito (Ana).

E aí, o que que acontece? No [sistema gerenciador de tarefas e armazenagem na nuvem H], o cliente abastece as informações lá no sistema, a pessoa (o operador) pega a informação do [Ger. tarefa e arquivo web H] e joga no [ERP A] e faz o processamento. Muitos dos nossos clientes não querem fazer esse tipo de trabalho (Carlos).

Você tem cliente que ele fala assim, não manda pro meu gerente, você manda pra ele, ela ainda não gosta. Ele fala, pô, mas eu não queria que você mandar pra mim, manda pro gerente (Anderson).

A raiz disso parece remontar ao passado, onde no anseio de bem atender, não foram pactuados limites de atuação entre o que é ou não é incluído nos honorários mensais regulares:

Ha acontecia muito o seguinte, [...] o pessoal, vim aqui. Aí quero abrir uma empresa. Entendeu? A gente batia um papo e eu deixava redonda. A empresa da pessoa tá assim? Assim, assim não, que quer abrir uma empresa, a gente vai estudar. Vamos analisar para comercializar, pra você um produto, fazer um planejamento tributário para o seu negócio. Se a gente vê que faz sentido ou não. É de uma informação que eu entregava de graça (Alexandre).

Em outro trecho de fala Alexandre fornece um interessante exemplo disso na parte de departamento pessoal:

Existem muitos serviços, muitos contadores que nós fazemos, serviços de RH que são diferentes de serviços de departamento pessoal. Entendeu? Eu não tenho eu, eu igual, eu falo assim, eu não vejo problema, você prestar um serviço de RH. Mas desde que você mostre para o seu cliente que aquilo é um serviço de RH. O departamento pessoal, só contador faz porque é Transmissão das informações, é validação, é consultoria. É saber como é que funciona uma convenção. Aplicar isso, mostrar para o seu cliente. Agora o RH fechar um ponto. Poxa, é 100% RH você está ali dentro, você tem que ter uma pessoa do seu RH para validar. Há faltou? RH. Entendeu? Advertência? RH. Há, preciso que o contador me oriente. Contador orienta, fala, legalidade, fala os artigos da CLT, como que funciona, pode até te dar um modelo, mas quem faz isso? RH. É igual eu brinco com o meu cliente e fala o seguinte, ó, nós temos o nosso RH. Eu preciso fechar o ponto. Quem fecha? Eu vou mandar para o contador. Não !!!! É o nosso RH que fecha, entendeu? Eu preciso fazer um planejamento de férias. Quem faz isso é o nosso RH. O contador me fornece os relatórios quando vence, quando não vence quem monta. Entendeu? Então tem muito disso, é aí e é um trabalho que a gente tem que fazer de... de orientação. Há porque sempre tem contador, tem cliente nosso aqui que eu faço o pagamento da folha de pagamento dele lá no lá na caixa. Tá, mas contador que tem que fazer. Poxa, até o financeiro é? (Alexandre).

A pouca colaboratividade é reforçada por outro entrevistado quanto à aderência a novos recursos já existentes no ERP A que permitiriam integração quanto a lançamentos relativos a contratação de trabalhadores, com sincronização no ERP e um portal web disponibilizado ao cliente:

Na parte de RH, tem. Marcação de férias, informação de horas extras, tem a parte de pessoal tem. Existe uma... algumas empresas porque não são todas que estão. Assim, **não querem fazer: Hã, eu já te pago isso porque que vou fazer isso?** (Pedro).

A mudança para isso passa pela redefinição dos papéis e nova contratualização do que é papel do contador e do cliente nessa relação de prestação de serviço:

**Sim, ele tem todo o argumento** e eu tenho que me colocar no lado dele? Falar e é verdade. **Agora, se eu tenho um onboard bem feito, um contrato**, tudo analisado, a forma como a gente vai se comunicar, os nossos prazos, as suas obrigações, as nossas obrigações, eu não admito ter que a gente tem algum tipo de atrito na nossa relação, porque tá tudo muito bem documentado e muito bem explicado (Alexandre).

E a implicação dessa pouca colaboratividade dos clientes e que há forte subutilização de ferramentas contratadas em funções que possibilitariam melhor tráfego de informação com comunicação direta através de ferramentas e que acabam sendo muito pouco usadas:

Eu acho minoria, eu acho minoria. [que usa a ferramenta de integração disponibilizada gratuitamente para alimentar dados de RH] (Pedro).

Há negócios que enfatizam que a satisfação do cliente está acima dessas questões e por isso não pressionaram sua rede a aderir tais recursos, novamente a fala é feita por um escritório com uma visão de negócio um pouco diferente, buscando clientes de maior porte e cobrando honorários para oferecer um serviço diferenciado em termos de personalização:

Tem muitos escritórios, que trabalham fazendo isso? Fazem. Melhor, otimiza tempo? Otimiza, mas aí tem aqui essa questão da satisfação do cliente. E tem cliente que não quer mudar para esse tipo. Então a gente ainda está ainda analisando como que a gente quer fazer isso, tem cliente que já se dispôs a fazer a utilização do zero para isso e tem cliente que já não prefere (Carlos).

Outros entrevistados oferecem ainda uma outra perspectiva motivadora de resistência:

#### A evasão Fiscal.

Porque a pessoa não quer saber de... ele não quer ver a contabilidade, ele quer saber quanto que ele está faturando, quanto que ele está pagando imposto, quanto que é isso que ele quer ver. Então, acaba que a contabilidade para ele vira um formalismo, não é? Uma mera formalidade. Raros são os que perguntar, é isso aqui? Como que tá? Meu Balanço, como é que está? É, há uma, um a gente vê a tendência é que queiram ver o financeiro, o lado financeiro, não o lado contábil. Não usam a contabilidade como gestão. **Então, talvez porque tem muita informalidade, não é? Não adianta você gerar um Balanço muito bonito dentro de uma regra e o cliente sabe que o que ele nos informou metade daquilo que ele que ele está fazendo né? Ai fica sem sentido a contabilidade também [...]** Aquelas que não tem fins lucrativos, a gente consegue fazer uma contabilidade 100% correta. As que tem fins lucrativos, aí é complicado. Que quando você gera Balanço, gera isso, gera aquilo, tem todas as... as peças contábeis, não é? Ela acaba servindo de formalidade para o negócio. Não como gestão, infelizmente [...] É, mas ele não quer pagar imposto. **Mas nós já tivemos casos aí que o cliente em uma outra conta bancária, que ele nunca nos tinha enviado. E aí, quando a gente descobriu, por acaso, porque mandaram um extrato no meio do bolo, ué? você tem outra conta bancária e nunca nos informou? [...]** É, não é que eu acho que não é questão de confiança, é questão que ele não quer pagar imposto. (Pedro).

Porque todo mundo sonega e a movimentação contábil, acaba não servindo para muita coisa para fins gerenciais (Beatriz).

Essa questão parece ser frequentemente vivenciada pelos gestores de empresas de contabilidade, apesar disso, uma porcentagem pequena deles entrou nesse assunto, aparentemente os demais não quiseram falar coisas negativas de sua rede de clientes. Ressalta-se que não houve pergunta direta sobre esse tópico pois não tinha relação direta com nossos objetivos de pesquisa, essas respostas ocorreram a partir de perguntas sobre o porque cliente não liberaria acessos a sistemas financeiros como ERP financeiro, ou não permite ao contador acesso síncrono com sua movimentação financeira.

Em outros casos, os entrevistados relatam uma postura de restrição de informações, mas não indicam ao certo a motivação para ela:

Mas se for uma empresa já com uma operacional lotado e que há não quero mexer com o financeiro, geralmente quando o cliente ele não quer mexer no financeiro, ele também não quer abrir mão das informações do financeiro (Beatriz).

Tem cliente que não quer, que você saiba do que que ele está fazendo. E tem cliente que pede ajuda, está numa situação aonde tem mais sócios, eu acho, é onde a gente consegue entrar mais fácil. Aonde tem um sócio só. Ele não... não quer saber de você, não. Ele faz ali e [...] Tem muita gente que quer esconder tudo da gente, né? Só te manda o... [risos] [...] Alguns nos veem como meros formalistas da... da empresa. Você tem que dar formalidade, tem que atender as obrigações acessórias, não é? Então, aí... aí você é o essencial. Mas para o negócio dele, você não é essencial. (Pedro).

O Custo financeiro é citado também como uma possível causa de resistência, mas bem residual, uma vez que a gama de ferramentas ofertadas pelos escritórios aos clientes tem o custo diluído no honorário mensal, então em regra não há cobrança para o cliente. No entanto, duas ferramentas que foram destacadas quando abordei o assunto tecnologia, acarretam custos aos clientes pois são contratados a parte por eles, um deles é o ERP financeiro. Diferente das ferramentas do ERP contábil que o escritório usa, quando há o uso do ERP financeiro, o cliente precisa contratar esse serviço direto com a empresa fornecedora, e há clientes que se opõe a isso, uma das participantes do estudo condiciona todos os seus clientes menores a usarem no mínimo um ERP financeiro, dispensando apenas clientes maiores que já tem sistemas mais robustos para os quais o ERP financeiro não é suficiente:

Olha, de início eu tento porque muitas empresas, dessas pequenininhas. Eles não tem gestão, né? Então, fazem a gestão na... na planilha de Excel e é uma gestão muito deficitária. E... e eu indicando o ERP para eles, eu já consigo até uma vantagem competitiva em relação aos outros escritórios, porque de certa forma, eu fico tentando ajudar eles a enxergar a gestão. A [...] se preocupar, não, não pagar só o escritório para fazer a parte burocrática da coisa. Então a gente procura pelo menos uma vez a cada 3, 6 meses sentar e conversar e falar sobre os números da empresa e com uma ferramenta gerencial é bem mais fácil fazer isso (Beatriz).

Mas mesmo Beatriz não cita o custo como uma barreira para o cliente. Porém há citações indicando que o cliente nem sempre está disposto a assumir esse custo:

O [buscador de XML D] só vai funcionar se o cliente investir em Certificado, agora, se o cliente ele não quer fazer certificado, ele não tem sistema de ponto, não tem um sistema financeiro legal, a gente nem pega como cliente (Matheus)

Nesse cenário, pude vislumbrar através de diversas falas dos entrevistados que a dita resistência é ampla. Nem todos os participantes demonstram ações concretas para mitigar as barreiras, mas em algumas falas ficam claros os benefícios que a adesão tecnológica pode

promover, num grupo que optei por chamar por geração de valor, não por vontade minha, mas por ter sido expressamente citado dessa forma e também aparecer em estudos citados em outras seções desse estudo.

Para gerar valor ao cliente, é preciso que ele tenha maior dimensão informacional no que tange a gestão de seus números. Alguns entrevistados demonstram que o uso de informação combinada com a TI pode contribuir com a performance das organizações. Nos trechos abaixo a gestora demonstra que primeiro ela conquista a confiança de seus clientes através da orientação e informação e após isso tem mais facilidade em conhecer do uso do ERP financeiro pelos seus clientes:

Muitas vezes a falta de informação que leva a muitos erros de gestão no que diz respeito a tributação, a própria gestão dos números é muito ignorada na prática, não é todo, não é todo proprietário de empresa que procura estudar e aprender sobre isso então acho que seu poder passar falar alguma no que diz respeito à contabilidade, à utilidade do serviço de contabilidade é isso, é que falta muita informação e as pessoas não se importam com a informação que tem disponível (Beatriz).

Por outro lado, Rafael frisa que as ferramentas atuais são essenciais para ajudar seus clientes a terem melhor performance:

O empresário, ele olha sempre a linha de baixo. A última linha de resultado dele. Certo? Então, por exemplo, se sem [o Nápoles], ele está dando 100 mil de lucro. E com [o Nápoles], ele vai ter 100 mil de lucro, continuando, está. Eu tenho que mudar a linha de baixo dele. Para mim, mudar a linha de baixo dele, **a gente tem que gerar valor**, quer seja numa análise tributária, encontrar impostos que ele está pagando erroneamente. Quer seja numa recuperação de crédito, quer seja na na... na tranquilidade tributária que ele teria ou quer, seja no suporte mais adequado para ele, que que dê paz ou tranquilidade para ele. **Quando eu falo o valor, o valor não é só números.** [...] Por isso que eu te abro todo o trabalho, de uma forma bem tranquila. Essas ferramentas é o pulo do gato nosso aqui. E não é só as ferramentas, eu diria as ferramentas e o ativo humano que [o Nápoles], tem. Certo? Não faria, não consegue fazer. Agora são ferramentas que poderia se transformar, por exemplo, num negócio. Certo, eu para mim o [o Nápoles], ela poderia, vamos dizer assim, os escritórios hoje eles são prestadores de serviço. Nós devemos entregar valor, serviço já é algo natural da profissão nossa já. Mas o que que você vai entregar além disso, certo? [...] Esses 4 segmentos [cerealista, indústria, agroindústria e Pessoa física produtor rural] eles estão sendo totalmente gerenciados de forma errônea. Então, quando a gente traz para dentro, quando eu bato papo com o empresário desse durante meia hora, num bate-papo com o empresário, já consigo apontar para ele várias falhas que ele

está tendo que está tem um ralo gigantesco de dinheiro indo embora, tá? (Rafael).

Para haver essa entrega de valor a organização de Rafael assume características peculiares no uso das ferramentas, contando com uma equipe focada em implementar ferramentas tecnológicas no cliente para melhorar a integração e ter melhor aproveitamento da tecnologia disponível:

Nós temos a área de implantação, que vai ficar focada no cliente, mudando os procedimentos que ele que ele tem, mudando os processos que ele tem desde a troca de software, se for necessário, até o acompanhamento da troca de software, certo? E até o treinamento dos colaboradores *in loco* para que eles trabalhem de uma forma diferente da que vinham trabalhando, quer seja no financeiro, quer seja no faturamento e assim por diante. [...] E o que que acontece, ele demanda muito trabalho, porque ele não sabe o que fazer e se ele não sabe o que fazer, ele vai dar muito trabalho para entrega. **A gente não vai conseguir integrar e entregar o valor que a gente do qual nós somos contratados** (Rafael).

Além das possíveis vantagens financeiras indicadas pelos entrevistados, também a Utilidade percebida é importante ferramenta para persuadir clientes em usar as ferramentas tecnológicas:

Tem é esses que são mais resistentes, eles acabam não querendo migrar, mas quando você mostra uma vantagem igual essa do holerite, **nós pegamos o pior cliente nosso de resistência, quando nós falamos que ele assinar o documento funcionário autorizando que podia holerite por e-mail dele. Não é? Ele aceitou e ele falou assim, ufa, você me tirou um peso porque todo mês tem que o funcionário vir aqui** para não sei o que, e pegar assinatura por causa do holerite, você mandando já no WhatsApp dele qualquer dúvida ele vem falar comigo, então se tiver tudo certo, eu não vou ter que perder esse tempo (Henrique).

Com o [Sistema gerenciador de tarefas e armazenador de documentos H] a gente passou a ter um aplicativo do escritório onde o cliente entra lá, tá toda a documentação dele. Então, é os clientes um pouquinho mais tecnológicos e que conseguiram acompanhar isso hoje tem toda a documentação da empresa

dele no celular. Ele já nem pede mais documento. Ele entra ali já. Dispara por e-mail, WhatsApp do jeito que ele quiser, para onde ele quiser (Anderson).

E muitas vezes o cliente já por muitas vezes nós descobrimos fraudes. Então aí alguém usando o CNPJ ou a inscrição estadual do cliente para transportar a mercadoria e a gente tem todo um procedimento que a gente faz aqui já eletrônico. Para a denúncia do desse processo é, temos vários (Rafael).

A fácil compreensão da situação, como os dashboards gerados por softwares de BI contábil também é uma boa demonstração de utilidade percebida, somente foi relatado uma ferramenta específica para isso na organização do gestor Rafael:

Vai gerar valor para o cliente? Se for gerar valor, tem. Ele tem que estar constantemente tendo novas ferramentas ou que cria um procedimento muito prático, muito rápido, muito objetivo para que aquele empresário que não tenha tempo de olhar relatório, nenhum, dado nenhum, que ele entenda perfeitamente e de forma muito rápida onde que ele está pecando (Rafael).

Essa utilidade pode ser para ambas as partes, acarretando benefícios mútuos:

Que assim, ó, a gente já tinha isso no [ERP B], chamava [ERP B]. Por exemplo, eu tenho um cliente que tem um lá 120 funcionários no grupo de empresas dele, não é? Poxa, toda semana ali ele precisa mandar gente embora. Cadastrar admissão, relatório de férias, programação, aviso. Então muita coisa ele consegue solicitar no sistema e já fazer ali, por exemplo, puxa relatório de férias. Ele consegue acessar no sistema e tirar um relatório, aí eu mostro pro cliente a importância disso. Eu falo assim, você solicitar para mim, vai cair na nossa base de dados, o cliente vai hora que eu, o colaborador tiver disponibilidade, ele vai te atender e vai fornecer. Se você fizer o acesso aqui no portal, na hora do clicou aqui a sua informação está aí. Entendeu? Então não é que eu não quero trabalhar, te dar informação, eu estou te otimizando a sua rotina, porque você precisa dessa informação mais rápida. E como que eu te entrego ela de ela de forma mais eficaz. Assim, dessa forma, entendeu? (Alexandre).

Se o cliente usar ele conforme tem que usar. Para nós, o meu tempo, o cliente é 10%. De 100 [por cento] [sobre uso do ERP Financeiro C] (Henrique).

Hoje a gente está numa modalidade de atuar um pouco mais no digital, né, devido também ao próprio mercado, a própria atualização e também de ser um pouco mais consultivo de sentar à mesa com o cliente. É ver o que que ele precisa, a demanda dele e suprir essa necessidade dele. Então, hoje essa nossa principal linha de atuação é entender como que o o nosso parceiro atua e a gente supre ele também e ele também se adequar nas nossas padronizações, né? [...] Hoje eu estou fazendo a parte. É, então. É um plus, né? Por mais que ele já tenha contabilidade já com a gente, a gente também oferece solução, então ela acaba sendo é contratada, só que dentro da nossa licença, né? Então a gente já tem uma parceria com todos os sistemas aí e a gente oferece para eles uma licença dentro do nosso pacote, que acaba sendo mais em conta, mais vantajoso e a gente acaba ganhando também em cima (Matheus)

Nós temos clientes que usam, mas são poucos os clientes perto do todo. E nós vamos focar o que? Que todos os clientes passem usar, porque isso vai ser Pra Ele, uma coisa fenomenal dele ter toda empresa na mão. No celular e pra nós, melhor ainda, porque o cara não vai ligar pra pedir, vou usar um exemplo, há manda cópia da última alteração. A partir do momento que eu treinar meu cliente que tá já tá na mão dele, vai diminuir. Eu vou estar atendendo melhor que já está na mão dele e eu vou diminuir a demanda de serviços dentro do escritório eu vou poder focar nossos colaboradores em coisas mais úteis. Aumentar muito número de clientes, então assim, o foco é passar a usar a ferramenta que a gente já tem (Anderson).

Como a gente trabalha com a implantação, por processos de Controladoria. Nas nas médias e grandes empresas é, quanto mais a gente preparar a Controladoria no cliente, quanto mais tecnologia no cliente tiver. Menos trabalho o escritório tem mais essa atividade, o cliente tem mais valor, a gente consegue entregar, porque aí entra todo um planejamento tributário é, nós temos um BI contábil, disposição nossa que a gente apresenta para o cliente e os próprios resultados deles. Então a gente consegue mensurar com mais clareza. Então a departamentalização devido a essa sistemática de trabalho focada na implantação da Controladoria e na entrega... de... entrega de valor, quer seja por recuperação de créditos, quer seja por apropriação indevida dos seus resultados, quer seja por uma, um planejamento, é financeiro e tributário adequado (Rafael).

Em todas as falas acima, fica evidenciado a intenção de gerar valor mútuo entre empresa contábil e o cliente por intermédio das ferramentas digitais, seja no ganho de agilidade de informações ou pedidos, redução de operações com uso de ERP financeiro, contratação coletiva de softwares, uso de ferramentas em nuvem e uso de outros meios TIC.

Se em alguns aspectos, este estudo encontrou opiniões adversas, quanto à adesão tecnológica, foi unanime a perspectiva de que é papel do contador dos dias atuais estar a par e familiarizado com os recursos de TI disponível e que ele ocupa um papel de influência em seus clientes e é consultado com frequência sobre tais recursos por eles, essa assessoria demanda preparo e muitas vezes o contador precisa ter trabalhado ou testado a ferramenta para que a indicação seja assertiva, quando possível eles a testam primeiro em seu negócio antes de indicar:

É, pra falar a verdade, pra mim, o contador, ele é decisivo nisso, tá? O papel decisivo é do contador [...] A gente buscou essa ferramenta no mercado porque a gente queria replicar isso para os nossos clientes [sobre teste de software financeiro O] (Alexandre).

Eu tenho uma licença e eu faço o meu financeiro por ele, justamente para quando o meu cliente tem uma dúvida, eu consigo auxiliar quando os mesmos relatórios que eu utilizo na minha gestão são os que eu indico. Indico para os

meus clientes para eles acessarem também e tirar dúvida. Então eu é, eu prefiro utilizar para que eu possa saber o que eu estou indicando (Beatriz).

Se não é o contador para tá orientando o cliente, que tecnologia não tem como voltar atrás. Ele vai apanhar, ele vai apanhar. Inclusive, muito MEI é é... vieram nos procurar nessas dificuldades aí dessa plataforma, porque eles andavam sozinho, MEI não precisa de contador. Aí começou, e agora o que eu faço? Não sei o que eu falo, vem cá vamos sentar e estudar a tua situação e resolver (Anderson).

A gente tem algumas ferramentas que a gente indica para ele usar, são ferramentas que vão dar várias informações gerenciais para ele no dia a dia que são importantes. Por exemplo, uma das que a gente indica o próprio [Software L1] que é um, é um, software especialista, né? No....agronegócio. E aí nós temos um usuário para acessar e fazer as integrações necessárias [...] Olha, eu pra mim é a contabilidade, ela é lógica, é débito e crédito é da mesma forma que binariamente é 1 e 0 e zero é um. Então todo aquele trabalho repetitivo, todo aquele trabalho, lógico, ele tem que existir uma possibilidade de você informatizar ele. E aí a gente realizar aquele trabalho que realmente a gente conhece, que é orientar o gestor, que é verificar que caminho seguir através de todas as peças contábeis que a gente tem (Rafael).

E assim, finalizo a exposição em tópicos dos achados mais relevantes em torno dos tópicos do *template* construído nesse estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, é factível dizer que na última década as empresas contábeis estudadas passaram por impactantes transformações no que tange a sua estrutura de tecnologia da informação. Essas mudanças foram marcadas com a adesão de sistemas de informação mais robustos como os ERP e que tiveram suas limitações complementadas pela contratação de outras ferramentas digitais para incrementar seus negócios. Apesar de poucas trocas de ERP entre os entrevistados, houve recente e massiva adesão de outras ferramentas digitais, conforme ficou evidente na figura 8.

Entre essas ferramentas é possível destacar os automatizadores de lançamento que são mais utilizados pelos departamentos contábeis, buscadores XML de notas fiscais que tem maior aplicação nos departamentos fiscais, sistema de gerenciamento de tarefas e armazenagem de documentação em nuvem que acabam sendo usados por todos os setores das empresas estudadas e, mais recentemente, uso de BI Contábil.

Com elas, foi possível aumentar o rol de serviços prestados no escritório como por exemplo com o serviço de BPO financeiro; otimizar tempo das equipes em tarefas de maior complexidade, automatizar rotinas; oportunizar o trabalho em Home Office; e gradativamente diminuir a entrada manual de dados no interior dessas empresas.

Sob a ótica da Teoria da Contingência, verifica-se que na percepção dos gestores o fator preponderante para a manutenção ou migração dos ERPs e demais ferramentas digitais foi a tecnologia. Ela assume diversos significados como integração de informações, automatização, armazenagem em nuvem, layout intuitivo, entre outras. Os demais fatores também têm certa influência como as ações dos concorrentes e dos fornecedores. Exigências governamentais também aparecem como relevantes na escolha do ERP usado, sendo inclusive citadas como causas de migração.

Apesar das mudanças e do forte aparato tecnológico, existem limitações de uso variadas. Elas parecem estar muito mais associadas a questões pessoais e também sociais no que concerne ao modo de como a prestação do serviço é executado pelas empresas contábeis, envolvendo aspectos como gestão interna, características das equipes que compõe essas empresas e também a própria visão e estratégia que norteiam gestão, os quais acabam por influenciar sobremaneira no grau em que as ferramentas contratadas são colocadas em utilização. Isso porque, encontrei

evidências de forte subutilização não só nas operações cotidianas de prestação do serviço contábil em si, bem como seu aproveitamento na gestão dessas empresas.

Além das questões internas dessas organizações, há também barreiras externas ligadas ao relacionamento com a rede de clientes que relutam em aderir aos meios tecnológicos ofertados pelas empresas contábeis. Aprofundando essa questão, é possível compreender que essas barreiras não são apenas resistência tecnológica ou dificuldade em operar os recursos, mas envolvem também questões como evasão fiscal, uma vez que na percepção de parte dos gestores os clientes entendem que uma vez que compartilham todas essas informações, elas serão transformadas em demonstrações contábeis, ou em declarações ao fisco e isso implicará em obrigações pecuniárias tributárias perante o estado. Com isso, muitos clientes deixam de compartilhar informações em tempo real, como ocorre por exemplo com os valores em conta corrente os quais já podem ter essa sincronização com o uso de ERP financeiros, mas dificilmente essa autorização é obtida dos clientes.

Esse comportamento dos clientes acaba por dificultar a obtenção mais célere das informações pelos escritórios e em consequência as conciliações demoram a ocorrer, afetando também a geração dos demonstrativos contábeis, culminando na continuidade de uma prestação de serviço contábil que se volta muito mais a fazer entregas tempestivas junto ao fisco e auxiliar no cumprimento de obrigações e prevenção de passivos fiscais e trabalhistas, mas que continua um tanto quanto distante em cumprir sua função primordial que é oferecer suporte à tomada de decisão, prova disso é que apenas uma organização declarou a contratação de ferramentas de BI contábil que demonstram para além dos balanços financeiros a performance do cliente de forma mais intuitiva e visual.

Além disso, se a informação que chega à empresa contábil é deturpada de forma proposital, e considerando que os clientes sabem disso, mesmo que se aplique todo o rigor que as normas contábeis estabelecem para a geração dessas demonstrações, não há a menor condição dela representar de forma fidedigna a realidade econômico-financeira das empresas dos clientes.

Uma outra particularidade que existe e foi apontada como causa da resistência dos clientes é algo que optei por chamar de divergência no acordo de serviço, o pacto de prestação de serviço celebrado entre os clientes e a empresa contábil. Embora haja um contrato de prestação de serviço, existem práticas que remontam há mais de 30 anos que não são fáceis de mudar e cláusulas que estão implícitas nessa relação de prestação de serviço por acordos verbais já celebrados ou simplesmente porque a empresa contábil sempre se sujeitou a realizar sem

custo para o cliente. Assim, o cliente argumenta que não precisa mandar as informações no layout solicitado ou mandar seus movimentos contábeis em um formato que facilita a sincronização ou importação para o ERP usado pela empresa contábil, ou até mesmo que não tem intenção de usar a ferramenta em nuvem para troca de documentos, preferindo aplicativos de mensagem ou até mesmo a documentação física usando a máxima “olha, já te pago para fazer isso”.

Essa divergência de entendimento sobre o acordo de serviço é agravada porque no grupo entrevistado são poucos os mecanismos de incentivo para que os clientes se tornem mais participativos ou engajados na melhoria dos processos e uso dos sistemas. A falta de mensuração de tempo gasto com cliente para precificar serviços e a cobrança de honorários com base em métricas mais tradicionais como o faturamento das empresas ajuda a ilustrar isso, sendo que no grupo entrevistado poucos gestores sinalizam que tempo é sim uma variável nessa precificação, somente um declarou que computa no custo se a documentação virá física e coloca que há um custo maior a depender de como a documentação é fornecida, apesar de também não mensurar tempo na precificação.

Além disso, alguns do grupo consideram na precificação se haverá um empregado para fazer a ligação no cliente e que tenha técnicas para auxiliar na obtenção das informações, de todo modo, são poucos os vislumbres desses mecanismos de mensuração e isso faz com que os clientes sejam nivelados por métricas que nem sempre são muito justas, afinal, embora os serviços prestados acabem sendo o mesmo em termos de entrega, o custo de fornecimento de serviço muda para o prestador se o cliente oferece dificuldades e entraves para fornecer informações. É óbvio que um cliente mais desorganizado e displicente, acarretará mais trabalho e requererá mais tempo da empresa contábil se comparado a um engajado com o uso das ferramentas (mantidos constantes os demais fatores), o mesmo se pode dizer de uma empresa com alto giro de absenteísmo de funcionários que demandará mais trabalho do setor de departamento pessoal, entre outras possibilidades. Não obstante isso, na prática, se tiverem faturamento, número de empregado e regime tributário igual, muito possivelmente pagarão o mesmo honorário à empresa contábil.

Nesse contexto, parece fácil ao cliente dimensionar que não importa o quanto ele facilite ou trabalhe com as ferramentas disponibilizadas pela empresa contábil, continuará arcando com o mesmo custo de contratação, se seu negócio continua lucrativo e viável, por que mudar? Por que ser mais organizado e buscar melhorar a prestação de informações para o escritório contratado? Mais do que isso, se sou cobrado pelo faturamento, por que fornecer uma

informação verdadeira ao meu contratado? E nisso se nota que as mudanças ocorridas, trabalharam mais para escalabilidade das empresas contábeis, aumento dos clientes e redução dos custos do que benefícios ou melhoria da qualidade da informação contábil fornecida ao cliente, o que é natural porque cada gestor vai procurar otimizar seu negócio e com isso aferir maior lucratividade, por outro lado é natural que do lado do cliente não haja tanta adesão a essas ferramentas por talvez considerarem um esforço desnecessário e sem resultado.

O resultado disso é que apesar de muitas possibilidades, muito do trabalho no interior dos escritórios acaba sendo ainda por entrada manual de informações, enquanto as entregas ao portais governamentais em regra ocorrem por integração com os ERP's e outras ferramentas usadas, a entrada dos dados ainda é muito manual, embora os automatizadores de lançamento tenham mitigado um pouco a frequência disso, seu uso se mostrou recente em todas as organizações estudadas. Ficou claro que a maior parte das empresas contábeis do grupo tem grande potencial tecnológico contratado e pago mensalmente, mas pendente de utilização.

Todavia, há exemplos de acréscimo de utilidade percebida e quando isso fica demonstrado, a resistência tende a ser vencida ou mitigada. Meu estudo destacou exemplos disso e acredito que esse seja o caminho para congregar cada vez mais clientes a trilhar o caminho colaborativo no que tange ao uso da ERP e das ferramentas digitais.

Apesar das limitações sociais e organizacionais apontadas, existem também indícios de começo de mudança comportamental e de diferenciação de algumas empresas no grupo. Enquanto a maior parte delas segue lapidando informações e trabalhando do “portão para fora da empresa”, houve por parte de uma minoria a busca por inovar e trabalhar além dos portões da empresa contratada, tendo inclusive montado um time de implantação que vai *in loco* no cliente contratante para implantar recursos e ferramentas usados pela empresa contábil, um serviço que se mostrou distinto dos demais, pensado e posto em prática confessadamente para agregar valor ao cliente e que para tanto faz uso massivo do ERP e das ferramentas digitais tanto nas atividades cotidianas quando na gestão e que diante de necessidades de integração e cruzamento de informações viu a necessidade de desenvolver ferramentas digitais internamente.

Ao mesmo tempo que algumas empresas estudadas são vanguardistas no uso de novas ferramentas digitais, há o claro reconhecimento da necessidade da verificação humana e de fazer conferências fora do sistema para prestar uma melhor assessoria ao cliente, ao passo que outras entidades dotadas de menos recursos declaram que por confiarem no sistema, abandonaram mecanismos de verificação em paralelo.

Entre as principais contribuições do estudo destaco no plano teórico um modelo de interação entre fatores contingenciais e aderência tecnológica que pode ser adaptado a pequenas e médias organizações e que foi representado visualmente no mapa conceitual da seção 2.1. No âmbito acadêmico há a entrega de um trabalho que demonstra como a adesão tecnológica é uma realidade a ser vivida por futuros profissionais de contabilidade e trago importantes pontos de vista de como ela pode ser usada para captação, expansão ou consolidação da rede de clientes e essa simbiose parece ser fundamental para futuros profissionais de contabilidade.

Em termos de contribuição no campo prático, deixo a identificação das novas ferramentas digitais contratadas pelas empresas contábeis e a demonstração temporal de que elas alteraram em grande medida a trajetória tecnológica dos escritórios nos últimos cinco anos. Além disso, apresento um leque de possibilidades do que pode ser feito com essas ferramentas que é incrementado por múltiplos relatos dos gestores. Outrossim, evidencio aqui causas de subutilização, destacando a divergência do acordo de serviço e a evasão fiscal como as mais relevantes e acrescentei uma fonte de achados empíricos que corroboram esses dois tópicos como limitadores da adesão tecnológica, sendo o primeiro mais aplicável às empresas contábeis em si, e o segundo associado a qualquer entidade sujeita a tributação sobre o lucro e legalmente constituída no Brasil.

Outra contribuição destacável é a evidência da subutilização tecnológica por gestores das empresas contábeis, deixando de usar recursos facilitadores que pagam mensalmente e poderiam somar para seus negócios, conforme relatos de uma parte que faz esse uso, com o agravante da falta de mensuração do custo de serviço vendido em grande parte do grupo estudado uma vez que não há controle do quanto cada cliente demanda de sua equipe.

No que concerne às limitações do estudo, destaco a seleção dos entrevistados através de uma amostra de conveniência, o número limitado de entrevistas que é agravado por um alto grau de abstenção de participações, mesmo após contatos pessoais ou ligações telefônicas. Essa limitação indica que este estudo se limita a representações dentro do grupo e os achados não tem poder preditivo ou de extensão a outros grupos fora da pesquisa. A ausência de maior representatividade de pessoas do gênero feminino também é uma limitação de pesquisa, houve esforço complementar para aumentar o público feminino de entrevistadas, mas ante a recusa de participação não consegui expandir o grupo.

Outra limitação é que nenhum entrevistado demonstrou a utilização ou provou as contratações, sendo os achados fruto apenas das informações fornecidas ao longo da entrevista, contudo os próprios valores de mensalidade e as possibilidades elencadas citadas de forma

detalhada e com exemplos ajudaram a compreender que de fato eles eram usuários das ferramentas declaradas.

Como sugestão de pesquisas futuras posso elencar a realização de estudos que explorem a percepção dos clientes quanto à adesão das novas ferramentas tecnológicas em colaboração com as empresas contábeis, aprofundando possíveis conflitos em relação ao acordo de serviço e se existe essa percepção clara desses conflitos na ótica do cliente (como existe na percepção dos gestores de empresas contábeis) ou ainda buscando explorar se eles tem a percepção da melhora na qualidade e agilidade das informações geradas pelas empresas contábeis como tempestivas ou úteis a sua tomada de decisão nos tempos mais recentes.

No campo de pesquisas quantitativas também sugiro a realização de estudos que tenham possibilidade de estender achados para uma população maior e que investiguem estatisticamente o quanto os ERP e ferramentas aqui citados são usados atualmente pelas empresas contábeis (destacando inclusive as marcas usadas e nomes comerciais) e possíveis relações que podem ser estabelecidas entre grau de utilização tecnológica e performance financeira dessas organizações.

Ainda, com relação às ferramentas, proponho estudos que visem identificar medidas acurácia quanto à captação de informações, especialmente as buscadoras de XML usadas pelos departamentos fiscais das empresas pesquisadas. Sobre as ferramentas automatizadas de lançamentos contábeis também vislumbro a possibilidade de realizar estudos em empresas que as estão implantando para aferir seu custo-benefício em termos do quanto o contador gastava antes em tempo para alimentar manualmente essa informação e quanto sua contratação pode provocar redução de custos nas empresas de contabilidade.

Sem a pretensão de responder de forma direta ao questionamento formulado no título desta obra, deixo ao meu seletor e ilustre leitor a faculdade de responder àquela pergunta retórica e a tarefa de identificar se entre os fragmentos de informações das empresas estudadas foi possível vislumbrar o admirável escritório contábil novo. Limito-me a manifestar surpresa e admiração quanto aos inúmeros recursos assimilados pelas empresas contábeis de MS, é possível fazer muita coisa com os meios contratados sejam ERP ou as outras ferramentas, contudo o uso pleno desses novos recursos TIC também requer uma transformação de mentalidade e essa é muito mais complexa de ser realizada, você pode trocar seu ERP ou migrar e adquirir novas ferramentas, mas será que tem o poder de mudar sua mente ou filosofia de negócio? Evidências fornecidas por este estudo mostram que é preciso ocorrer algum tipo de pressão para que o gestor mude o comportamento, do contrário essa mudança fica mais no

discurso do que na prática, em alguns casos as barreiras culturais são tão fortes que a organização precisa, literalmente, nascer de novo para alcançar a estrutura almejada, em outros o faz por uma questão de sobrevivência.

## REFERÊNCIAS

ABBASI, S.; ZAMANI, M.; VALMOHAMMADI, C. The effects of ERP systems implementation on management accounting in iranian organizations. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**, v. 7, n. 4, p. 245–256, 28 out. 2014. ISSN: 1753-7983. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EBS-03-2014-0020>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

ABEDIN, B. Managing the tension between opposing effects of explainability of artificial intelligence: a contingency theory perspective. **Internet Research**, v. 32, n. 2, p. 425–453, 15 mar. 2022. ISSN: 1066-2243. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/INTR-05-2020-0300>>. Acesso em: 02 out. 2022.

ABU-SHANAB, E.; KHAIRALLAH, M.; ABU-SHEHAB, R. Critical Success Factors for ERP Implementation: The Case of Jordan. **International Arab Journal of e-Technology**. v. 04, n. 1, Jan. 2015 Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/271529348>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES - ANATEL (Brasil); Dados abertos. Brasília, DF: Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/infraestrutura/panorama>. Acesso em: 01 out. 2022.

ALI, M.; MILLER, L. ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. **Journal of Enterprise Information Management Emerald Group Publishing Ltda.**, v. 30, n. 4, p. 666-692, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0071>>. Acesso em: 08 out. 2022.

AMARAL, A. M.; BRANDÃO, A. L. A.; SILVA, J. G. Uma visão contábil para os sistemas integrados de gestão empresarial. *Negócios em projeção*, v. 10, n. 2, p. 172-183, 2019. Disponível em: <<https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1504>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

ALVES, J. I.; NOGUEIRA, M. A. F. D. S. O perfil do contador 4.0 e a inserção da tecnologia no dia a dia dos escritórios da cidade de Dourados/MS. In: SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DE DOURADOS, 11, 2021, Dourados. **Anais eletrônicos da Universidade Federal da Grande Dourados**. Disponível em: <<https://ocs.ufgd.edu.br/index.php?conference=scf&schedConf=SICONF2021&page=paper&op=viewFile&path%5B%5D=1503&path%5B%5D=1383>>. Acesso em: 13 set. 2022.

ALVES, M. DO C. G.; MATOS, S. I. A. Mudanças nas funções do profissional de contabilidade após a implementação do ERP. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 3, p. 70–92, 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/322996840\\_Mudancas\\_nas\\_funcoes\\_do\\_profissional\\_de\\_contabilidade\\_apos\\_a\\_implementacao\\_do\\_ERP](https://www.researchgate.net/publication/322996840_Mudancas_nas_funcoes_do_profissional_de_contabilidade_apos_a_implementacao_do_ERP)>. Acesso em: 15 set. 2022.

ANDRIUSHCHENKO, K. et al. Processes of managing information infrastructure of a digital enterprise in the framework of the «Industry 4.0» concept. **Eastern-European Journal of**

**Enterprise Technologies**, p. 60-72, 2019. ISSN: 1729-3774. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/331496377>>. Acesso em: 12 out. 2022.

AREMU, A. Y.; SHAHZAD, A.; HASSAN, S. Determinants of Enterprise Resource Planning Adoption on Organizations' Performance Among Medium Enterprises. **Scientific Journal of Logistics (LogForum)**, v. 14, n. 2, p. 245-255, 2018. Disponível em: <[https://www.logforum.net/pdf/14\\_2\\_9\\_18.pdf](https://www.logforum.net/pdf/14_2_9_18.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: Informação e documentação: Referências: Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6024**: Informação e documentação: Numeração progressiva das seções de um documento: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6027**: Informação e documentação: Sumário: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6028**: Informação e documentação: Resumo, resenha e resenha: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: Informação e documentação: Citações em documentos: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14724**: Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15287**: Informação e documentação: Projeto de pesquisa: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ÁVILA, J. R. DE M. S.; ÁVILA, L. A. C. Estudo das relações entre sistemas integrados de informações e a prestação de serviços de escritório de contabilidade em uma cidade do estado de Minas. 2016. **Revista ambiente contábil**, v. 8, n. 1, jan./jun, p. 226–242, 2016. ISSN: 2176-9036. Disponível em: < <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil/article/view/583>>. Acesso em: 04 out. 2022.

AZHAR AZIS, H.; MULYANI, S.; MARJULIN, M. Business Strategy of Success Factors of Enterprise Resource Planning System (ERP) and the Impact Towards the Quality of Accounting Information. **International Journal of Economic Research**, v. 14, n. 12, 2017. ISSN: 0972-9380. Disponível em: <[https://serialsjournals.com/abstract/25229\\_22.pdf](https://serialsjournals.com/abstract/25229_22.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2022.

BAKER, R. C.; HADDARA, M. Exploring consultants' role in ERP systems implementations. In: PROCEEDINGS OF THE IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE INFORMATION SYSTEMS, 12, 2019. **Anais eletrônicos IADIS**. 2022. ISBN: 978-989-8533-87-6. Disponível em: <<http://www.iadisportal.org/digital-library/exploring-consultants%C2%92-role-in-erp-systems-implementations>>. Acesso em: 12 out. 2022.

BAKRI; MULYANI, S. The influence of using enterprise resource planning (ERP) technology and knowledge management on the quality of accounting information systems. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 8, n. 5, p. 62-68, 2019. Disponível em: <<http://www.ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/2572>>. Acesso em: 12 out. 2022.

BATTISTI, E. et al. Financial performance and global start-ups: the impact of knowledge management practices. **Journal of International Management**, v. 28, n. 4, 2022. ISSN 1075-4253. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100938>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BEKKHUS, R. Do KPIs used by CIOs Decelerate Digital Business Transformation? The Case of ITIL. In: PROCEEDINGS OF THE TWENTY-FIRST DIGIT WORKSHOP, Dublin, Ireland, 2016. **Anais eletrônicos da AISNET**. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/digit2016/16>>. Acesso em: 26 out. 2022.

BITTARELLO, A.; ALTOÉ, S. M. L.; SUAVE, R. Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 2, p. 318–334, 2021. ISSN 2176-9036. Disponível em: <<https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n2ID20637>>. Acesso em: 18 set. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 2007, edição extra. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm)>. Acesso em 01 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8373, de 11 de dezembro de 2014. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 2014. Seção 1, p. 4. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=12/12/2014&pagina=4>>. Acesso em 01 out. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa RFB nº 1701, de 14 de março de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2017. Seção 1, p. 54. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=54&data=16/03/2017>>. Acesso em 01 out. 2022.

BRASIL. Lei Federal 13.709, de 14 de Agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Seção 1, p. 59. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/08/2018&jornal=515&pagina=59>>. Acesso em 07 nov. 2022.

BRASIL. Sistema público de Escrituração Fiscal Digital (Sped). **Acervo eletrônico da Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <<http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/1328>>. Acesso em 27 ago. 2023.

BRASIL. Relatório de avaliação das políticas públicas de implantação das redes móveis de quinta geração (5G). **Anais eletrônicos do Senado Federal**. Senado Federal, Brasília, DF, 19 set. 2022. Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/noticias/arquivos/2022/09/21/relatorio\\_redes.pdf](https://www12.senado.leg.br/noticias/arquivos/2022/09/21/relatorio_redes.pdf)>. Acesso em 01 out. 2022.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. New York: Oxford University Press Inc., 1961.

CHANDLER, A. D., J. **Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T Press, 1962.

CHIKÁN, A. National and firm competitiveness: A general research model. **Competitiveness Review**, v. 18, n. 1, p. 20–28, 2008. ISSN 1059-5422. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/10595420810874583>> Acesso em: 25 set. 2022.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance - Part II. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 12-27, 1975. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.x>> Acesso em: 11 out. 2022.

CIRICO JÚNIOR, A. Estudo sobre inovações em serviços na área contábil sobre a percepção dos docentes do curso de Ciências Contábeis de uma instituição de ensino superior da região sul do Brasil. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 4, p. 1-22, 2019. Disponível em: <<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/12806/10455>> Acesso em: 05 abr. 2023.

CONCEIÇÃO, F. O.; LIMA, L. F.; MARTINS, Z. B. Desafios das organizações contábeis acerca do eSocial após sua implementação. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 14, n. 1, p. 03-19, mai. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v14i1.32675>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALLABONA et al. Variáveis Contingenciais, Sistemas de Controle Gerencial e Componentes de Controle Interno: Percepção dos Gestores de Empresas Têxteis Sediadas no Sul do Brasil. In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 28, 2018, São Paulo, **Anais eletrônicos da Universidade de São Paulo**. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/922.pdf>> Acesso em: 09 out. 2022.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>> Acesso em: 08 out. 2022.

DEMIRKAN, H.; SPOHRER, J. C.; WELSER, J. J. Digital Innovation and Strategic Transformation. **IT Professional**, v. 18, n. 6, p. 14-18, 2016. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/7763741>> Acesso em: 25 set. 2022.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=hXroN8btsN8C&pg=PR4&lpg=PR4&dq=The+Contingency+Theory+of+Organizations.+New+Delhi:+Sage,+2001.&source=bl&ots=4exnjHL3Xz&sig=ACfU3U0wdNH88H4X-SCgsTtzxPa1vBtcXw&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiBy9P0hqD7AhVdCbKGHTEDC9Y4FBD0AXoECCcQAw#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 01 out. 2022.

ESTEVES, J. M.; PASTOR, J. A. **An ERP Life-cycle-based Research Agenda**. In: INTERNATIONAL WORKSHOP IN ENTERPRISE MANAGEMENT AND RESOURCE PLANNING: Methods, Tools and Architectures (EMRPS'99), 1, Venice, Italy, 1999. Disponível em: <[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43928851/EMRPS99-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667875110&Signature=Fo~9uZov3sM0a74P4MxiQRvG6ZYyS5JJYcjL0XmCJJqv1U5irsqCJGiPHPkZ6amqfhy5GcUYJWtCQ1pFKOSvHUxsCF-rwk6HvM7TuHTZibhYObvB7U0bvqC7j9-Z87lkGsn4agGbiArCZ~JE5tUe1KmU1sXxYms4JhboYrigvCiMaW9fwQOqcBIuFe3~FW3vUrWF9O4ogktCcdWwEfCpRsBXThtu74V4CF6SznwzY3OaZTVXamGK1v0Bol3aSaWpNAzp4JuVOvl6KmhMK9tIoyMNBdWikibDbcXV5-ZFZkCiZJQFF4IXFwMHY8ss8LQWpzFiC~Vyy6-vRCJ0Vmhf2g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43928851/EMRPS99-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667875110&Signature=Fo~9uZov3sM0a74P4MxiQRvG6ZYyS5JJYcjL0XmCJJqv1U5irsqCJGiPHPkZ6amqfhy5GcUYJWtCQ1pFKOSvHUxsCF-rwk6HvM7TuHTZibhYObvB7U0bvqC7j9-Z87lkGsn4agGbiArCZ~JE5tUe1KmU1sXxYms4JhboYrigvCiMaW9fwQOqcBIuFe3~FW3vUrWF9O4ogktCcdWwEfCpRsBXThtu74V4CF6SznwzY3OaZTVXamGK1v0Bol3aSaWpNAzp4JuVOvl6KmhMK9tIoyMNBdWikibDbcXV5-ZFZkCiZJQFF4IXFwMHY8ss8LQWpzFiC~Vyy6-vRCJ0Vmhf2g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)>. Acesso em: 31 out. 2022.

EVSTAFYEVA, E.; KISLAYA, I.; KRUCHANOVA, I. Advanced accounting perspectives in the light of Leading economic digitalisation processes. In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL BUSINESS, AND ACADEMECIC LEADERSHIP (ICSBAL), 4, 2019. **Anais eletrônicos Atlantis-Press**. ISSN: 2352-5398. Disponível em: <<https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.26>>. Acesso em: 12 out. 2022.

FABBRI, S. et al. Improvements in the StArt tool to better support the systematic review process. In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON EVALUATION AND ASSESSMENT IN SOFTWARE ENGINEERING, 20, 2016. **Anais eletrônicos Association for Computing Machinery**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1145/2915970.2916013>> Acesso em: 24 out. 2022.

FACCIA, A. et al. Accounting information systems and ERP in the UAE. An assessment of the current and future challenges to handle big data. International Conference on Cloud and Big Data Computing, 3, 2019. **Anais eletrônicos Association for Computing Machinery**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1145/3358505.3358509>> Acesso em: 12 out. 2022.

FERREIRA, P. A.; MARRACHO, A. T. Contabilidade e Tecnologias Emergentes: Tendências na Profissão, Educação e Modelo de Negócio das Empresas de Contabilidade. RISTI: **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 47, p. 389–403, 2022. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/b0d776e0fce9764e5839088e2a638c15/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>> Acesso em: 20 set. 2022.

FITZGERALD, M. How Digital Acceleration Teams Are Influencing Nestles 2000 Brands. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/testing-123/>> Acesso em: 06 out. 2022.

FRANÇA, L. R. S.; COSTA, C. J. S. A.; FREITAS, M. A. S. Avaliação da aprendizagem em contextos híbridos educacionais: compartilhando experiências sobre a utilização do mapa conceitual como recurso avaliativo no ensino superior. **Devir Educação**, v. 3, n. 2, p. 136–155, 2019. ISSN: 2526-849X. Disponível em: <<https://doi.org/10.30905/ded.v3i2.149>>. Acesso em: 25 out. 2022.

FRANCO, G. et al. Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil. 2020. **Revista CAFI**, v. 4, n. 1, p. 55 - 73. ISSN: 2595-1750. Disponível em: < <https://doi.org/10.23925/cafi.v4i1.51225>> Acesso em: 08 out. 2022.

FREITAG, V. C.; ALMEIDA, K.K.N.; LUCENA, W. G. L. Teoria da Contingência. In: ALMEIDA, K. N.; FRANÇA, R. D. F (Org.) **Teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade: Uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. ISBN: 978-65-5942-077-3.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 114, p. 254–280, 1 jan. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>> Acesso em: 21 set. 2022.

GEPHART, R. P., Jr. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/AMJ.2004.14438580>> Acesso em: 10 nov. 2022.

GERHARD, T. E. SILVEIRA, D.T [ORG.]. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A. et al. Fatores que impactam na adoção e implementação do Sped na avaliação dos gestores das empresas Brasileiras. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, n. 2, p. 193–218, 2016. ISSN: 1807-1775. Disponível em: <<https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000200003>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

GORDON, L. A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of the accounting Information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, n. 1, p. 59-69, 1976.

GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 29, n. 1, p. 2–10, 18 jan. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2015-2263>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

GRZESZCZAK, M. Intelligent Support of Accounting IT Systems in Modern Enterprises. In: KACPRZYK JANUSZ (Ed.). **Towards Industry 4.0**. 887 ed. Switzerland: ed Springer Nature, 2020. v. 887, p. 61–74.

HADDARA, M. **ERP Cost Factors in SMEs. Adoption Cost Factors in SMEs**. In: EUROPEAN, MEDITERRANEAN & MIDDLE EASTERN CONFERENCE ON

INFORMATION SYSTEMS (EMCIS), 2011. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/220023124>>. Acesso em: 5 nov. 2022.

HALEEM, A. et al. Determinant of Contingency Factors of AIS in ERP System. **Test engineering & management**, v. 83, p. 6592-6614. March-April, 2020. ISSN: 0193-4120. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/340460678\\_Determinant\\_of\\_Contingency\\_Factors\\_of\\_AIS\\_in\\_ERP\\_System](https://www.researchgate.net/publication/340460678_Determinant_of_Contingency_Factors_of_AIS_in_ERP_System)> Acesso em: 04 out. 2022.

HANISCH B.; WALD A. A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. 2012. **Project Management Journal**, vol. 43, No. 3, p. 4–23, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/pmj.21267>>. Acesso em: 02 out. 2022.

HAUNSCHILD, R.; BORNMANN, L. Normalization of Mendeley reader counts for impact assessment. **Journal of Informetrics**, v. 10, n. 1, p. 62–73, 1 fev. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.joi.2015.11.003>> Acesso em: 24 out. 2022.

HUNTON, J. E.; LIPPINCOTT, B.; RECK, J. L. Enterprise resource planning systems: Comparing firm performance of adopters and nonadopters. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 4, n. 3, p. 165–184, set. 2003. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(03\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(03)00008-3)>. Acesso em: 02 nov. 2022.

INCOZI, C.; RODRIGUES, F. **Understanding the role of Information Systems in Accounting**. In: PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP AND GOVERNANCE, 17, 2021. E-book. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=vY5TEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA191&dq=Understanding+the+role+of+Information+Systems+in+Accounting&ots=MRxMBTUPNt&sig=DJ7UUcUTA9tHmIpkC3wom1REUM#v=onepage&q=Understanding%20the%20role%20of%20Information%20Systems%20in%20Accounting&f=false>>. Acesso em: 12 out. 2022.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista contabilidade & finanças**, São Paulo, v. 16, n. 38, p. 7–19, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/HCcs3zhm3GWv4JTN5KPJSS/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 22 set. 2022.

KARAGIANNAKI, A.; VERGADOS, G.; FOUSKAS, K. **The impact of digital transformation in the financial services industry**: Insights from na innovation Initiative in fintech in Greece. In: MEDITERRANEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (MCIS), 2, 2017. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/mcis2017/2/>>. Acesso em: 26 out. 2022.

KING, N. Using Templates in the Thematic Analysis of Text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Eds.). **Essencial guide to qualitative methods in organizational research**. 1. ed. cap. 21, p. 256-270. London: SAGE Publications Ltda, 2004.

KING, N; HORROCKS, C; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2. Ed. E-book. Los Angeles: SAGE, 2019.

KOCSIS, D. A conceptual foundation of design and implementation research in accounting information systems. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 34, set. 2019. ISSN: 1467-0895. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.06.003>>. Acesso em: 29 out. 2022.

KOH, S. C. L.; GUNASEKARAN, A.; COOPER, J. R. The demand for training and consultancy investment in SME-specific ERP systems implementation and operation. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 241–254, nov. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.05.017>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, Jun. 1967, p. 1-47. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/2391211>>. Acesso em: 11 out. 2022.

LI, Z.; ZHENG, L. The Impact of Artificial Intelligence on Accounting. In: PROCEEDINGS OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCE AND HIGHER EDUCATION, 4, 2018. **Anais eletrônicos da Atlantis Press**. Disponível em: <<https://doi.org/10.2991/icsshe-18.2018.203>>. Acesso em: 26 out. 2022.

LIERE-NETHELER, K.; PACKMOHR, S.; VOGELSANG, K. Drivers of digital transformation in manufacturing. In: PROCEEDINGS OF THE ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 51, 2018. **Anais Scholar Space**. Disponível em: <<https://doi.org/10.24251/hicss.2018.493>>. Acesso em: 26 out. 2022.

LUTFI, A. et al. Antecedents and Impacts of Enterprise Resource Planning System Adoption among Jordanian SMEs. **Sustainability**, v. 14, n. 6, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su14063508>>. Acesso em: 12 out. 2022.

MACHADO, C. T.; CARVALHO, A. A. Mapa conceitual como ferramenta de aprendizagem no ensino superior. **Revista Contexto & Educação**, v. 35, n. 110, p. 187–201, jan a abr, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21527/2179-1309.2020.110.187-201>>. Acesso em: 25 out. 2022.

MARION, J. C. RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, L. C.; SIQUEIRA, E. M. D. S. Os impactos da implantação do eSocial no âmbito dos escritórios contábeis em cidades do Estado de Pernambuco. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC)**, v. 8, n. 35, 2020. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2072>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

MARQUES, K. Z.; BEHR, A.; MALANOVICZ, A. V. Avaliação da Aceitação de um ERP no Departamento Contábil de uma Empresa Pública segundo o Modelo UTAUT. **Revista Gestão, finanças e contabilidade**, v. 10, n. 1, p. 82-104, Salvador, 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/7232>>. Acesso em: 17 set. 2022.

MATO GROSSO DO SUL. Nota fiscal eletrônica (NFE). Acervo eletrônico do Governo de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<https://www.nfe.ms.gov.br/institucional/nf-e/quem-esta-obrigado/>>. Acesso em 27 ago. 2023.

MATTOS, E.; ROCHA, F; TOPORCOV, P. Programas de incentivos fiscais são eficazes? Evidências a partir da avaliação do impacto do programa de nota fiscal paulista sobre a arrecadação do ICMS. **Revista Brasileira de Economia (RBE)** v. 67, n. 1, p. 97-120, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbe/a/tQDHgfFsybn8TQYMY9p5yPm/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

MCGUIGAN, N.; GHIO, A. Art, accounting and technology: Unravelling the paradoxical “in-between”. **Meditari accountancy research**, v. 27, n. 5, p. 789–804, 2019. ISSN: 2049-372X. Disponível em:< <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2019-0474>>. Acesso em: 21 set. 2022.

NAIR, S. et al. The benefits of enterprise resource planning system implementation of management accounting practices in Malaysian SMES. **Journal of Southwest Jiaotong University**, v. 56, n. 4, 2021. ISSN: 0258-2724. Disponível em: <<https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.4.65>>. Acesso em: 12 out. 2022.

NGUYENTHANH, H.; THANH DO, M.; TRONG VU, Q. Relationship between accounting benefits and ERP user satisfaction in the context of the fourth industrial revolution. **International Journal of Scientific Research and Management**, v. 8, n. 02, p. 1615–1625, 25 fev. 2020. ISSN: 2321-3418. Disponível em: <<https://doi.org/10.18535/ijrm/v8i02.em08>>. Acesso em: 30 set. 2022.

NICOLAOU, A. I.; BAJOR, L. H. ERP Systems Implementation and Firm Performance. **The Review of Business Information Systems**, v. 8, n. 1, p. 53-60, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.19030/rbis.v8i1.4504>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

NUR, E. D. P.; IRFAN, M. ERP-Based Accounting Information System Implementation in Organization: A Study in Riau, Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 147-157, 2020. ISSN: 2288-4645. Disponível em: <<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.147>>. Acesso em: 30 set. 2022.

OLIVEIRA, C. S.; RONKOSKI, J. A contribuição da tecnologia da informação no setor contábil: Um estudo da evolução da contabilidade no Brasil. **Memorial TCC – Caderno da Graduação - 2014/2015**. v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://memorialtcccadernograduacao.fae.edu/cadernotcc/article/view/20/18>>. Acesso em: 20 out. 2022.

OLIVEIRA, S. M.; SOUZA, P. C. O contador e a tecnologia da informação aplicada à escrituração contábil. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 9, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.30681/ruc.v5i9.1239>>. Acesso em: 21 set. 2022.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016. ISSN: 1044-5005. Disponível em:< <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>>. Acesso em: 01 out. 2022.

OTLEY, D.; MERCHANT, K.; EMMANUEL, C (Ed.). **Readings in Accounting for Management Control**. 1. ed. Dordrecht: Springer Science and Business, 1992.

OWUSU-MAINU, R. et al. Assessing the Impact of Implementing ERP Systems on the Operational Performance of Businesses Significance of the study. **International Journal of Economics & Management Sciences**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2019. ISSN: 1044-5005. Disponível em: <<https://www.hilarispublisher.com/open-access/assessing-the-impact-of-implementing-erp-systems-on-the-operational-performance-of-businesses.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2022.

ÖZDOĞAN, B. The Future of Accounting Profession in an Era of Start-Ups. In: GOKTEN, S. (ed.) **Accounting and Corporate Reporting - Today and Tomorrow**. Turkey: InTech, 2017. ISBN: 978-953-51-3550-0. Disponível em: <<https://www.intechopen.com/chapters/55533>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

PERROW, C. B. **Organizational Analysis: A Sociological View**. 1. ed. Belmonte, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1970.

POSTON, R.; GRABSKI, S. Financial impacts of enterprise resource planning implementations. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 2, n. 01, p. 271–294, 2001. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)>. Acesso em: 02 nov. 2022.

PUGNA, I. B.; BOLDEANU, D.M. Factors affecting establishment of an institutional knowledge management culture- a study of organizational vision. **Accounting and Management Information Systems**. v. 13, n. 3, p. 559-583, 2014. Disponível em: <[http://online-cig.ase.ro/RePEc/ami/articles/13\\_3\\_7.pdf](http://online-cig.ase.ro/RePEc/ami/articles/13_3_7.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2022.

QUIRAQUE, E. H. et al. Adoção de tecnologias de armazenamento em nuvem nos escritórios brasileiros de contabilidade. **Revista Suma de negócios**, v. 13, n. 28, p. 1–9, 2022. ISSN: 2215-910X. Disponível em:<<https://doi.org/10.14349/sumneg/2022.V13.N28.A1>>. Acesso em: 20 set. 2022.

RAINER, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a Sistemas de Informação**. 3. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. ISBN: 978-0470-47352-8.

RAMADHAN, S. et al. Inadequate Flexibility and Resistance to Change Hindering Effectiveness of ERP System in Accounting. **European Scientific Journal ESJ**, v. 16, n. 34, p. 25-44, 2020. ISSN: 1857-7431. Disponível em:<<https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n34p25>>. Acesso em: 12 out. 2022.

REMANE, G. et al. **Digital Maturity in Traditional Industries – an Exploratory Analysis**. In: PROCEEDINGS OF EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ECIS), 25, 2017. ISBN: 978-989-20-7655-3. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/316687803\\_DIGITAL\\_MATURITY\\_IN\\_TRADITIONAL\\_INDUSTRIES\\_-\\_AN\\_EXPLORATORY\\_ANALYSIS](https://www.researchgate.net/publication/316687803_DIGITAL_MATURITY_IN_TRADITIONAL_INDUSTRIES_-_AN_EXPLORATORY_ANALYSIS)>. Acesso em: 26 out. 2022.

RESENDE, F. F. et al. A utilização da tecnologia da informação em escritórios de contabilidade. In: – ENCONTRO DE GESTÃO DO ALTO PARANAÍBA (EGEAP), 5, set.

2016. **Anais eletrônicos do EGEAP.** Disponível em: <<https://eventos.crp.ufv.br/egsap/?p=1493>>. Acesso em: 01 out. 2022.

RODRÍGUEZ, R.; MOLINA-CASTILLO, F. J.; SVENSSON, G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 328–341, jan. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.007>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

ROMNEY, M. B. STEIBART, P.J.. **Accounting Information Systems** 13th Edition. Boston: Pearson, 2014. ISBN: 978-0-13-342853-7.

ROZHKOVAULIANA N., BLINOVA, D., ROZHKOVA, D. The Concept of Management Accounting Based on the Information Technologies Application. Em: Antipova, T., Rocha, A. (Ed.). **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 2018. ISBN: 978-3319749792.

RUIVO, P.; OLIVEIRA, T.; NETO, M. Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 15, n. 2, p. 166–184, jun. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2014.01.002>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

RUSCHEL, M. E.; FREZZA, R.; UTZIG, M. J. S. O Impacto do SPED na Contabilidade: Desafios e Perspectivas do Profissional Contábil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 29, jul. 2011. Disponível em: <<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1215>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

SÁ, C. B. DE; CALLADO, A. A. C. Sistema de Custeio baseado em Atividades: Um estudo realizado no âmbito de uma Empresa Prestadora de Serviços Contábeis. **ABCustos**, v. 15, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.47179/abcustos.v15i2.576>>. Acesso em: 19 set. 2022.

SALUSTIANO FRANÇA, L. R.; COSTA, C. J. S. A.; FREITAS, M. A. S. Avaliação da aprendizagem em contextos híbridos educacionais: compartilhando experiências sobre a utilização do mapa conceitual como recurso avaliativo no ensino superior. **Devir Educação**, v. 3, n. 2, p. 136–155, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.30905/ded.v3i2.149>>. Acesso em: 25 out. 2022.

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C.; SPRAAKMAN, G. ERP systems and management accounting: A multiple case study. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 9, n. 4, p. 398–414, 2012. ISSN: 1176-6093. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/11766091211282689>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

SCAPENS, R. W.; JAZAYERI, M. ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? **A research note. European Accounting Review**, v. 12, n. 1, p. 201–233, 1 maio 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

SCHAPOO, B. H.; MARTINS, Z. B. A utilização de tecnologia na contabilidade: Uma percepção de profissionais contábeis do Estado de Santa Catarina. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 22, n. 50, p. 2–15, 2022. Disponível

em:<<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/118089>>. Acesso em: 03 out. 2022.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SEETHAMRAJU, R.; COYTE, R. **Technology frames, accountants and ERP systems use**. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, (AMCIS), 25, 2019. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/351946292>>. Acesso em: 12 out. 2022.

SHKURTI, R.; MANOKU, E. Factors of success in implementation of enterprise resource planning systems. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 18, 2021. ISSN: 1109-9526. Disponível em: <<https://wseas.com/journals/articles.php?id=369>>. Acesso em: 12 out. 2022.

SOUZA, L. A.; SILVA, M. J.; FERREIRA, T. A. M. V. A aceitação da tecnologia da informação pela área contábil. **S & G. Sistemas & gestão**, v. 12, n. 4, p. 516–524, dez. 2017. ISSN: 1980-5160. Disponível em: <<https://doi.org/10.20985/1980-5160.2017.v12n4.1239>>. Acesso em: 26 set. 2022.

TAN, B. S.; LOW, K. Y. Blockchain as the Database Engine in the Accounting System. **Australian Accounting Review**, v. 29, n. 2, p. 312–318, jun. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/auar.12278>>. Acesso em: 06 out. 2022.

THELWALL, M. Early Mendeley readers correlate with later citation counts. **Scientometrics** v. 115, p. 1231-1240, mar. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11192-018-2715-9>>. Acesso em: 24 out. 2022.

TROCZ, P. O. et al. Relações Entre Tipos de Sistemas Orçamentários e Fatores Contingenciais no Setor Industrial. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 1, p. 92-112, 21 dez. 2021. ISSN: 2237-7956. Disponível em: <<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i1.4164>>. Acesso em: 04 out. 2022.

TRUNINA, I. et al. Introducing ERP System as a Condition of Information Security and Accounting System Transformation. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 7, n. 4.3, p. 530-536, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19928>>. Acesso em: 12 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. RESOLUÇÃO Nº 79-COUN/UFMS, de 28 de janeiro de 2021: Aprova o Regimento Interno dos Comitês de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: 2021. **Anais eletrônicos da UFMS**. Disponível em: <<https://cep.ufms.br/files/2021/01/2021-01-28-Regimento-interno-CEP-UFMS-Res.-COUN-79-2021.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The journal of strategic information systems**, v. 28, n.02, p. 118–144, 2019. ISSN: 0963-8687. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>>. Acesso em: 20 set. 2022.

VOULGARIS, F.; LEMONAKIS, C.; PAPOUTSAKIS, M. The impact of ERP systems on firm performance: The case of greek enterprises. **Global Business and Economics Review**. v. 17, n. 1, p. 112–129, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1504/GBER.2015.066536>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90007-7)>. Acesso em: 27 out. 2022.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.

WESTERMAN, G., et al. **Digital transformation: A roadmap for billion-dollar Organizations**. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consult, 2017. Acervo digital da Capgemini consult. Disponível em: <[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2022.

WINN, J. K.; ZHANG, A. *China's Golden Tax Project: A Technological Strategy for Reducing VAT Fraud*. **Peking University journal of legal Studies**, 2013. Disponível em: <<https://digitalcommons.law.uw.edu/faculty-articles/146>>. Acesso em: 27 ago. 2023.

## APÊNDICE A – GUIA DA ENTREVISTA

### **Elaborado metodologicamente conforme King, Horrocks e Brooks (2019, p. 89 - 96).**

- i. Após a apresentação, as perguntas numeradas são amplas e estimulam respostas abrangentes;
- ii. Os tópicos alfabéticos que se associam a cada pergunta, são Probes (KING et al, 2019) que visam expandir o conteúdo da resposta, sendo usados caso não sejam abordados espontaneamente pelo entrevistado.
- iii. Não pré-determinei os Prompts (KING et al, 2019) pois isso pode variar de acordo com os entrevistados e como o objetivo é intervir o mínimo possível nas respostas, acredito que seu uso será excepcional.

### **APRESENTAÇÃO - Poderia começar se apresentando e esclarecendo seu vínculo com o escritório.**

- A. Formação acadêmica do entrevistado. Pós-graduações / outras graduações. ( )
- B. Tempo que é contador. ( )
- C. Função que exerce no escritório. ( )
- D. Há quanto tempo está vinculado a esse escritório. ( )

Observações do entrevistador:

### **1 – Agora, poderia nos contar a história do escritório, desde o começo até os dias atuais, em quais áreas atua, composição dos departamentos e como ele funciona hoje?**

- A. Tempo de existência do escritório. ( )
- B. Quais os setores de atuação do escritório (Contábil, fiscal e departamento pessoal). ( )
- C. Número de empregados por setor/total. ( )

Observações do entrevistador:

### **2 - Certo! Quais sistemas de informação usa atualmente e já usou no passado? Houve necessidade de mudança? Se sim, porque e quando mudou?**

- A. Sistemas utilizados no passado. ( )
- B. Razão de mudança. ( )
- C. Sistemas usados atualmente (submódulos). ( )

- D. Sistemas usados atualmente (versão contratada). ( )
- E. Desde quando (mês/ano) que utiliza esses softwares. ( )
- F. Software usado departamento fiscal / contábil / departamento pessoal / outros. ( )

Observações do entrevistador:

### **3 – Por que esses sistemas foram os escolhidos?**

- A. Fatores determinantes na escolha: Governo, clientes, concorrência, tecnologia, baixo preço ( )
- B. Representatividade no mercado regional e nacional. ( )

Observações do entrevistador:

### **4 – Qual sua percepção geral a respeito do uso desses sistemas?**

- A. Benefícios (ganho de agilidade, redução de operações de entrada manual, melhoria na performance da organização, padronização de procedimentos). ( )
- B. Limitações (inflexibilidade no uso e mudanças, infraestrutura regional precária). ( )
- C. Automação (quanto ainda depende da intervenção humana; quanto precisa saber de contabilidade para operar tais sistemas). ( )

Observações do entrevistador:

### **5 – Poderia compartilhar sua experiência na implementação dos sistemas usados?**

- A. Grau de dificuldade em implementar. ( )
- B. Facilidade/Complexidade no uso. ( )
- C. Tempo para implementar e sentir benefícios. ( )
- D. Aumento de clientes. ( )
- E. Se houve redução, novos serviços prestados no escritório. ( )
- F. Impacto nas rotinas de trabalho. ( )
- G. Uso do sistema legado em paralelo. ( )
- H. Permanência do sistema legado. ( )
- I. Capacitação da equipe na implementação. ( )
- J. Custo-benefício. ( )

Observações do entrevistador:

**6 – Em sua percepção você extrai da versão contratada todos os recursos que ela oferece?**

**Por que pensa isso?**

- A. Subutilização do sistema. ( )
- B. Barreiras culturais. ( )
- C. Contratação ou parceria com colaborador de TI. ( )
- D. Resistência cultural (clientes e equipe). ( )
- E. Existência de Integração (entre setores e com clientes); ( )

Observações do entrevistador:

**7 - Há a necessidade de complementar e fazer análises ou cálculos em outros softwares além que os contratados? Poderia dar exemplos? Há variação dessas análises entre os diferentes setores (Prompt: Qual setor aproveita melhor o software e em qual há menos proveito)?**

- A. Frequência de análises externas ao sistema. ( )
- B. Essas análises utilizam ferramentas rudimentares como planilhas eletrônicas. ( )

Observações do entrevistador:

**8 – Na sua experiência, de que formas esse sistema impacta sua equipe e como eles se comportam em relação ao uso deles?**

- A. Opinião que recebe da equipe em relação ao uso cotidiano dos softwares. ( )
- B. A equipe elogia/ reclama do software. ( )
- C. Possível redução no quadro de funcionários. ( )
- D. Necessidade constante de capacitação. ( )
- E. Transmissão de conhecimento entre próprios empregados. ( )
- F. O conhecimento dos softwares tem sido considerado na captação de mão de obra profissional no mercado. É um requisito objetivo buscado. ( )
- G. Profissional de TI na equipe ( )

Observações do entrevistador:

**9 – Quantos clientes o escritório possui? Poderia formar grupos de tipos de clientes e necessidades gerais de contratação deles (Prompt: De meus 100 clientes pessoa jurídicas, 50**

são MEI, os demais são 20 microempresas e 10 pequeno porte e outras 20 empresas de grande porte)?

Observações do entrevistador:

**10 – Na sua percepção, como essa implementação impactou sua relação com os clientes? Do ato da contratação, até o processamento das informações e entrega dos resultados/outputs requeridos por eles?**

- A. Existência de integração. ( )
- B. Influência na rede de clientes para aderir software integrado ou vice-versa. ( )
- C. Existência de clientes empresas que processam tudo manualmente ainda. Consideração desse aspecto na precificação do serviço / Ponderação da facilidade em atender o cliente, na precificação do serviço. ( )
- D. Houve aumento da qualidade relatada pelos clientes. ( )
- E. Influência para cliente aderir sistemas. ( )
- F. Resistência dos clientes ao uso dos sistemas. ( )
- G. Clientes reconhecem o escritório como diferencial competitivo. Recebe feedbacks positivo nesse sentido. ( )
- H. Agregação de utilidade ao cliente. ( )
- I. Resistência dos clientes à mudança. ( )

Observações do entrevistador:

**11 – Como você enxerga as empresas fornecedoras de softwares que você utiliza, parceiras ou fornecedoras? Inovadoras ou tradicionais?**

- A. Relação de Parceria ou meramente comercial. ( )
- B. Suporte técnico. ( )
- C. Inovação e melhorias. ( )
- D. Comunicação de novas funcionalidades nos módulos contratados. ( )
- E. Periodicidade de atualização. ( )
- F. Voluntariedade em se adequar as normas que são alteradas. ( )

Observações do entrevistador:

**12 – Como você percebe a preocupação da empresa fornecedora em manter os softwares atualizados em relação às normas contábeis, trabalhistas e fiscais?**

- A. Já encontrou algumas situações em que o software não reflete as normas. ( )
- B. Há processos complementares de verificação que ajudam a identificar falhas. ( )
- C. Quando a norma permite mais de uma forma para tratar um lançamento, como é feita a análise? ( )

Observações do entrevistador:

**13 – Atuando como gestor do escritório, como você usa os sistemas adotados para a tomada de decisão, quais recursos te ajudam mais no processo, os sistemas contratados e implementados atendem com plenitude suas necessidades como gestor?**

- A. acredita que eles atendem de forma satisfatória a sua necessidade e de seus sócios enquanto gestores. ( )
- B. Sente falta de alguma funcionalidade que seria importante. ( )
- C. Permitem controle de prazos, produção por funcionário e tarefas. ( )
- D. Permite aferir demanda dos clientes e quando o cliente utiliza os serviços. ( )
- E. Identificar sistema/submódulo que auxilia nesses controles. ( )
- F. Mensuração dos serviços prestados por cliente e análise de custo-benefício de manter cliente/Ajustar preços/ Controlar tempo dos funcionários. ( )

Observações do entrevistador:

**14 - Em termos de infraestrutura de sistemas de informação como você se vê perante sua concorrência / demais colegas contadores? Eles buscam inovar e buscar competências tecnológicas?**

- A. Dimensão do escritório perante os demais. ( )
- B. Resistência tecnológica entre contadores. ( )

Observações do entrevistador:

**15 – Na sua percepção de gestor e contabilista, existem outras opções de sistemas viáveis para migração hoje? Você sente que isso está ao seu controle enquanto gestor? Por que?**

- A. Poucas alternativas viáveis. ( )
- B. Barreiras para mudança. ( )
- C. Baixo custo-benefício ou incentivo para mudar. ( )
- D. Resistência da equipe. ( )

Observações do entrevistador:

**16 – Em sua experiência, você percebe que a adoção de novos sistemas de informação aplicados à contabilidade provocou mudanças de atuação no seu negócio? Foi possível passar a desempenhar outras atividades como consultoria?**

**ENCERRAMENTO - Gostaria de reforçar algum tópico ou complementar com mais alguma coisa?**

Observações do entrevistador:

## APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

OBJETIVO		PERGUNTA	
1	Entender o funcionamento do negócio em linhas gerais e sua estrutura e identificar fatores que na ótica do gestor mais influenciaram a escolha dos softwares usados, bem como a visão global do gestor a respeito do uso do [ERP] atual.	1	Poderia para nos contar a história do escritório, desde o começo até os dias atuais, em quais áreas atua, composição dos departamentos e como ele funciona hoje.
		2	Quais sistemas de informação usa atualmente e já usou no passado? Houve necessidade de mudança? Se sim, por que e quando mudou?
		3	Por que esses sistemas foram os escolhidos?
		4	Qual sua percepção geral a respeito do uso desses sistemas?
2	Captar a visão do gestor sobre a utilização do ERP contratado e buscar evidências de como o gestor se posiciona perante o uso das novas ferramentas.	5	Poderia compartilhar sua experiência na implementação dos sistemas usados?
		6	Em sua percepção você extrai da versão contratada todos os recursos que oferece? Por que pensa isso?
		7	Há a necessidade de complementar e fazer análises ou cálculos em outros softwares além que os contratados? Poderia dar exemplos? Há variação dessas análises entre os diferentes setores (Prompt: Qual setor aproveita melhor o software e em qual há menos proveito)?
3	Verificar se o perfil do cliente impacta o tipo de ERP usado.	8	Na sua experiência, de que formas esse sistema impacta sua equipe e como eles se comportam em relação ao uso deles?
		9	Quantos clientes o escritório possui? Poderia formar grupos de tipos de clientes e necessidades gerais de contratação deles (Prompt: De meus 100 clientes pessoa jurídicas, 50 são MEI, os demais são 20 microempresas e 10 pequeno porte e outras 20 empresas de grande porte)?
		10	Na sua percepção, como essa implementação impactou sua relação com os clientes? Do ato da contratação, até o processamento das informações e entrega dos resultados/outputs requeridos por eles?

4	Identificar se a visão do gestor sobre a fornecedora influencia na permanência na contratação.	11	Como você enxerga as empresas fornecedoras de softwares que você utiliza, parceiras ou fornecedoras? Inovadoras ou tradicionais?
5	Verificar o quão técnico são os ERP adotados em termos contábeis na opinião do gestor.	12	Em sua avaliação como contador, os sistemas de informação usados no escritório representam, com fidelidade, as normas contábeis?
6	Explorar a visão do gestor em relação a si mesmo, sua concorrência e se está atento para as mudanças e as necessidades de adaptação visando o futuro do seu negócio.	13	Atuando como gestor do escritório, como você usa os sistemas adotados para a tomada de decisão? quais recursos te ajudam mais no processo? os sistemas contratados e implementados atendem com plenitude suas necessidades como gestor? Sente falta de alguma ferramenta que seria importante?
		14	Em termos de infraestrutura de sistemas de informação como você se vê perante sua concorrência / demais colegas contadores? Quais as competências que você percebe que serão essenciais ao contador do futuro?
		15	Na sua percepção de gestor e contabilista, existem outras opções de sistemas viáveis para migração hoje? Você sente que isso está ao seu controle enquanto gestor? Por quê?

Obs: A matriz de amarração reflete objetivos iniciais da pesquisa, não tendo passado por ajustes ao longo da pesquisa e também da adaptação do template. Como as perguntas se mantiveram as mesmas, a matriz de amarração original foi mantida sem alteração. Contudo, parte dos objetivos passaram por ajustes após banca de qualificação e a matriz não foi readaptada após a versão final da dissertação.

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**Elaborado metodologicamente conforme King, Horrocks e Brooks (2019, p. 57 - 61). Adaptado nos termos da Resolução n° 466 do Conselho Nacional de Saúde, de 12 de dezembro de 2012.**

Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prezado(a) participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Admirável escritório contábil novo? Um estudo sobre ERP Aplicado à contabilidade e outras ferramenta digitais”, desenvolvida pelo pesquisador Renato Mello de Freitas que é orientado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elisabeth de Oliveira Vendramin.

O objetivo central do estudo é compreender de que forma os escritórios de contabilidade em Mato Grosso do Sul foram impactados com a adoção dos ERP Aplicados à contabilidade.

O convite para a sua participação se deve ao fato do Senhor(a) ser gestor(a) ou Sócio/Proprietário(a) de uma organização contábil e ser contador(a) de formação, falar língua portuguesa e possuir registro no Conselho Regional de Contabilidade.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não terá prejuízo algum caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A seguir o projeto será pormenorizado e os procedimentos metodológicos serão evidenciados.

\_\_\_\_\_

RUBRICA DO(A) PARTICIPANTE

\_\_\_\_\_

RUBRICA DO PESQUISADOR

1 - Justificativa, os objetivos e os procedimentos que serão utilizados na pesquisa:

O projeto pode ser **justificado** dado o contexto de tecnologia da informação vivida atualmente e que impactou a contabilidade e a forma como os serviços são prestados. A importância dos ERP's aplicados à contabilidade foi objeto de pesquisas regionais recentes, mas nenhuma que abordasse o problema sob a ótica da teoria da contingência, ademais nenhum trabalho encontrado no levantamento bibliográfico buscou captar a percepção dos gestores dos escritórios de contabilidade. Além disso, no contexto de mestrado acadêmico, o trabalho lança um olhar para o futuro da profissão contábil o que é importante de ser debatido e estudado em um contexto de mestrado em ciências contábeis.

Nesse contexto, evidencio o nosso **objetivo geral** que será: compreender de que forma os escritórios de contabilidade em Mato Grosso do Sul foram impactados com a adoção dos [ERP] Aplicados à contabilidade.

O objetivo geral se desdobra nos seguintes **objetivos específicos**:

i) identificar os principais fatores contingenciais que influenciaram a implementação e a manutenção dos ERP nos escritórios, sob a perspectiva de seus gestores.

ii) identificar a infraestrutura tecnológica experimentada no escritório de contabilidade, através dos ERP usados, modo de utilização, funcionalidades, possibilidades, limitações e relação dos sistemas com as áreas de atuação do escritório;

iii) captar nuances percebidas pelos gestores relacionadas a sua equipe, rede de clientes e fornecedores ligadas à adoção do ERP;

iv) descobrir a percepção dos gestores em relação à visão prospectivas de seus empreendimentos e qual o papel que vislumbram para o contador do futuro.

Ademais, no que tange os **procedimentos metodológicos**, trata-se de um estudo que utilizará métodos qualitativos de abordagem interpretativista sob a lente teórica da teoria da contingência.

A coleta de dados será feita por entrevistas semiestruturadas (GERHARDT et al., 2009) e os dados coletados serão analisados através da análise temática de *Template* (KING, 2004).

---

RUBRICA DO PARTICIPANTE

---

RUBRICA DO PESQUISADOR

Com a vossa autorização, que é confirmada com a assinatura desse termo, as entrevistas presenciais serão gravadas em áudio para serem transcritas posteriormente, enquanto as entrevistas online serão gravadas em áudio e vídeo através da ferramenta *google meet* para a mesma finalidade. Dessa forma, a gravação é condição indispensável para a participação na entrevista.

As perguntas serão feitas seguindo um roteiro pré estruturado que foi aprovado por uma banca de qualificação e também por uma comissão de ética da UFMS, e estima-se duração de 60 minutos para a entrevista. Em seguida, elas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas os pesquisadores.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS no 466/2012.

2 - Explicitação dos possíveis desconfortos, riscos, benefícios esperados, providências, e cautelas a serem empregadas para evitar e/ou reduzir efeitos e condições adversas que possam causar dano:

Como **riscos** potenciais aos entrevistados pode-se enumerar exposição de algumas informações sensíveis como número de clientes, recursos tecnológicos usados, área de atuação e estratégia de negócio empregada. A versão de ERP contratado e formas de utilização também pode revelar segredos do negócio que não podem ser acessadas por concorrentes e constitui uma clara preocupação ao grupo de entrevistados. Para mitigar tais riscos, usa-se a confidencialidade, anonimização e pseudonimização, nos termos da Lei Federal 13.709, de 14 de Agosto de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD/BRASIL/2018) e reforçada por pilares éticos disseminados pela própria UFMS e outros autores nos quais nosso projeto buscou referência. Nesse contexto, acredito que o **risco está atrelado a um desconforto** relativo a própria partilha de informações, mas não haverá perguntas íntimas ou de cunho pessoal para além das percepções profissionais objetos da pesquisa.

---

RUBRICA DO PARTICIPANTE

---

RUBRICA DO PESQUISADOR

Como forma de **cautela**, o armazenamento de todas os dados colhidos ocorre em ambiente seguro com dispositivos que contém assinatura de antivírus pago, e armazenagem na nuvem com empresa consagrada em segurança e que presta esse serviço (Google), ambos serviços custeados pelo pesquisador em suas tarefas particulares, mas aproveitados na pesquisa, razão pelas quais não integram os custos do projeto. Além da orientadora e do pesquisador, nenhum outro indivíduo terá acesso ao conteúdo que permita identificar respondentes e esse sigilo será mantido ao término do estudo.

Em respeito aos preceitos éticos do trabalho, será garantida anonimização e confidencialidade aos entrevistados de tudo que for colhido nas entrevistas e essa **garantia** constará no TCLE. Assim, em homenagem a Luca Pacioli os escritórios terão os nomes descaracterizados e substituídos por regiões da Itália e o estudo não conterá a indicação geográfica ou município em que cada um está situado.

Ainda com relação a **garantia** aos pesquisados, há o fato de o pesquisador ser servidor público federal estável e vinculado a um órgão federal da União, não atuando como contador de empresas e sem intenção de atuar no futuro. Outrossim, o pesquisador se sujeita às penalidades da lei caso use ou divulgue informações obtidas no decorrer da pesquisa e também penas disciplinares que podem ser tomadas pela UFMS.

Ademais, existem ainda **garantias** asseguradas pela lei caso haja divulgação indevida e ela prejudique os empreendimentos pesquisados, a serem tuteladas também por ações judiciais autônomas que podem ser movidas pelos entrevistados ante ao uso indevido, buscando reparação de dano causado. Todas elas impactariam o pesquisador que por ostentar o status de servidor público não teria como se eximir de responder aos seus atos, tendo domicílio certo e bens para responder perante a justiça e tudo isso citado em conjunto constitui garantia suficiente do sigilo e proteção aos entrevistados.

---

RUBRICA DO PARTICIPANTE

---

RUBRICA DO PESQUISADOR

Em contrapartida, pode-se apontar **benefícios** informacionais que serão explanados na conclusão do estudo e cujo teor será fornecido aos participantes, através dos resultados poderão se situar perante os demais entrevistados e até mesmo comparar como seu negócio está em termos de adesão ao ERP em relação a parte da concorrência. Como o trabalho também permeia a valorização do cliente e futuro da profissão contábil, acredito que a leitura das demais partes do estudo, como a introdução e a revisão bibliográfica também podem agregar ganho informacional aos participantes, pois através delas são ofertados exemplos de um escritório contábil brasileiro que já oferecem diversificação de serviços como consultoria em softwares gerenciais a produtores rurais, dentre outros exemplos.

A abordagem dos riscos, benefícios, meios de proteção e garantia aos interessados explanadas nessa seção ocorreu em observância à Resolução 78/COUN, de 28 de janeiro de 2021 (UFMS/2021). Dessa forma, reforço a adoção de medidas de providência e cautela e que essa é uma preocupação em todo o planejamento e execução do estudo que será realizado.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios individuais para os entrevistados, artigos científicos e no formato de dissertação/tese.

3 - Esclarecimentos sobre a forma de acompanhamento e assistência a que terão direito os participantes da pesquisa, inclusive considerando benefícios e acompanhamentos posteriores ao encerramento e/ ou a interrupção da pesquisa:

Considerando que os benefícios já foram explorados no item anterior, saliento que não haverá acompanhamento ou assistência aos participantes da pesquisa, nem acompanhamentos posteriores ao encerramento. Após a conclusão do estudo, será fornecida ao participante via digital da dissertação realizada para compartilhamento dos benefícios informacionais, através de email eletrônico em formato PDF.

4 - Garantia de plena liberdade ao participante da pesquisa, de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma:

A participação é livre e o participante não terá nenhuma penalização e poderá retirar seu consentimento em participar do estudo.

---

RUBRICA DO PARTICIPANTE

---

RUBRICA DO PESQUISADOR

5 - Garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cada participante receberá uma via assinada do TCLE assinada pelo pesquisador e também por ele. Sendo assim, cada TCLE terá três vias. Uma ficará arquivada com a instituição, outra com o pesquisador e uma terceira em posse do entrevistado.

Este termo é redigido em duas vias, sendo uma do participante da pesquisa e outra do pesquisador. Em caso de dúvidas quanto à sua participação, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável através do email “renato\_mfreitas@live.com”, do telefone “(67) 992873829”, ou por meio do endereço (profissional) “R. Delegado Carlos Roberto Bastos de Oliveira, 208 - Jardim Veraneio, Campo Grande – MS, TRT 24, 2ª Andar, Secretaria de Orçamento e Finanças”.

6 - Explicitação da garantia de ressarcimento e como serão cobertas as despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes.

Não é o caso pois não estão previstas despesas dessa natureza no projeto.

7 - Explicitação da garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Conforme explanado no item 2.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMS (CEP/UFMS), localizado no Campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, prédio das Pró-Reitorias ‘Hércules Maymone’ – 1º andar, CEP: 79070900. Campo Grande – MS; e-mail: cepconep.propp@ufms.br; telefone: 67-3345-7187; atendimento ao público: 07:30-11:30 no período matutino e das 13:30 às 17:30 no período vespertino. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

---

RUBRICA DO PARTICIPANTE

---

RUBRICA DO PESQUISADOR

Preenchido pelo entrevistado:

Por favor, assinale as opções antes de iniciarmos a entrevista:

1. Eu confirmo ter lido e entendido as informações sobre o projeto e tive oportunidades de considerá-las, fazer perguntas e tive as respostas satisfatoriamente: Sim ( );
2. Eu fui informado da justificativa, objetivos e os procedimentos que serão utilizados na pesquisa: Sim ( );
3. Fui informado de medidas de segurança, providências, cautelas adotadas, garantias e medidas cabíveis caso seja prejudicado em decorrência do uso e divulgação de informações pessoais obtidas nessa pesquisa: Sim ( );
4. Eu entendo que minha participação é voluntária e sou livre para abandonar a entrevista a qualquer hora e por qualquer razão, sem nenhuma consequência ou penalização para mim: Sim ( );
5. Eu fui informado que a entrevista será gravada e dei meu consentimento para que a gravação fosse feita: Sim ( );
6. Eu entendo que toda a informação que eu fornecer será tratada como confidencial, e será tornada anônima, durante todas as fases e também após a conclusão da pesquisa: Sim ( );
7. Eu concordo com o uso anonimizado de partes da minha entrevista em publicações e apresentações sobre esse estudo: Sim ( );
8. Estou recebendo uma via do TCLE assinado pelo pesquisador e por mim: Sim ( );
9. Dou autorização para a gravação em áudio da entrevista que será concedida: Sim ( );
10. Dou autorização para a gravação em áudio e vídeo da entrevista que será concedida: Sim ( );
11. Fui cientificado que receberei uma via da dissertação quando da conclusão do estudo: Sim ( );
12. Não estou recebendo nenhum valor pecuniário para participar da pesquisa, nem nenhum tipo de reembolso ou contrapartida financeira: Sim ( );
13. Eu concordo em tomar parte no estudo: Sim ( ).

\_\_\_\_\_

RUBRICA DO PARTICIPANTE

\_\_\_\_\_

RUBRICA DO PESQUISADOR

Campo Grande – MS, XX de XXXX de 2023.

---

Renato Mello de Freitas - Pesquisador

---

Nome Completo e assinatura do participante da pesquisa

## APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Autorizo o senhor Renato Mello de Freitas, portador do RG 001.XXX.XXX SEJUSP/XX, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul a entrevistar gestores desse estabelecimento que voluntariamente se dispuserem a participar da pesquisa para dissertação de mestrado intitulada “Admirável Escritório Novo? Um estudo sobre ERP e outras ferramentas digitais aplicados à contabilidade”.

Campo Grande – MS, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Assinatura: \_\_\_\_\_

NOME COMPLETO:

FUNÇÃO:

EMPRESA:

– CNPJ: