NEM TE CONTO: O USO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS NA GESTÃO DE EMPRESAS CONTÁBEIS SUL MATO-GROSSENSES

Renato MELLO DE FREITAS (UFMS) - urbanses10@gmail.com

Elisabeth de Oliveira Vendramin (UFMS) - elisabeth.vendramin@ufms.br

Resumo:

Desde o final da primeira década do séc. XXI, o mundo vive um aumento exponencial de ferramentas digitais e softwares integrados (ERP) disponíveis no mercado, no qual novos recursos de tecnologia da informação (TIC) se tornam realidade nas organizações. Eles incrementam a produtividade das organizações ao promover a automatização de tarefas e redução de entrada de dados manuais, a despeito disso a literatura acadêmica relata subutilização desses recursos na gestão das empresas, particularmente pelos profissionais de contabilidade. Os objetivos do estudo foram identificar se os ERP e as ferramentas digitais estão sendo usados na gestão das empresas contábeis gerenciadas por contadores, e explorar quais seriam os fatores para sua (sub)utilização na percepção dos seus gestores. Para tanto, usamos a Teoria da Contingência como lente teórica, a fim de investigar o tema em empresas contábeis de Mato Grosso do Sul em 2023, onde nove gestores foram ouvidos com a técnica de entrevista semiestruturada e pautada no uso de métodos qualitativos. Entre os principais resultados, identificamos que todos os gestores relatam subutilização da tecnologia de informação e apenas um terço deles a utiliza na gestão, sendo que os demais, embora contratem recursos similares, apontam preferências pessoais, falta de tempo ou de conhecimento como óbices para uma gestão informatizada. Em compensação, entre os gestores que a utilizam foram relatadas a melhora de suas empresas, o reconhecimento de que ela pode ser vital para atravessar tempos difíceis, e que as dificuldades sofridas podem contribuir para a quebra da cultura de resistência à tecnologia.

Palavras-chave: *Inovação, contábil, gestão, contingência.*

Área temática: *Controladoria e Contabilidade Gerencial*

NEM TE CONTO: O USO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS NA GESTÃO DE EMPRESAS CONTÁBEIS SUL MATO-GROSSENSES

Resumo

Desde o final da primeira década do séc. XXI, o mundo vive um aumento exponencial de ferramentas digitais e softwares integrados (ERP) disponíveis no mercado, no qual novos recursos de tecnologia da informação (TIC) se tornam realidade nas organizações. Eles incrementam a produtividade das organizações ao promover a automatização de tarefas e redução de entrada de dados manuais, a despeito disso a literatura acadêmica relata subutilização desses recursos na gestão das empresas, particularmente pelos profissionais de contabilidade. Os objetivos do estudo foram identificar se os ERP e as ferramentas digitais estão sendo usados na gestão das empresas contábeis gerenciadas por contadores, e explorar quais seriam os fatores para sua (sub)utilização na percepção dos seus gestores. Para tanto, usamos a Teoria da Contingência como lente teórica, a fim de investigar o tema em empresas contábeis de Mato Grosso do Sul em 2023, onde nove gestores foram ouvidos com a técnica de entrevista semiestruturada e pautada no uso de métodos qualitativos. Entre os principais resultados, identificamos que todos os gestores relatam subutilização da tecnologia de informação e apenas um terço deles a utiliza na gestão, sendo que os demais, embora contratem recursos similares, apontam preferências pessoais, falta de tempo ou de conhecimento como óbices para uma gestão informatizada. Em compensação, entre os gestores que a utilizam foram relatadas a melhora de suas empresas, o reconhecimento de que ela pode ser vital para atravessar tempos difíceis, e que as dificuldades sofridas podem contribuir para a quebra da cultura de resistência à tecnologia.

Palavras-chave: Inovação, contábil, gestão, contingência.

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

Os dias atuais são marcados por mudanças de tecnologia da informação (TI) que são contínuas e provocam impactos na sociedade de múltiplas formas, ocasionando reflexos nas relações laborais e no exercício das profissões (FREY; OSBORNE, 2017).

Isso acarreta o surgimento de novas ferramentas que são produto da Transformação Digital (TD). Segundo Vial (2019), essa transformação consiste em um processo de aprimoramento das entidades através do uso de tecnologias facilitadoras como dispositivos móveis e smartphones, utilizados em conjunto com as redes e mídias sociais, contribuindo para a experiência do cliente e para a ocorrência de operações mais rápidas (FITZGERALD, 2014).

Por outro lado, a TD também se alinha ao uso da tecnologia para atingir a melhora radical nos negócios ou performance (KARAGIANNAKI; VERGADOS; FOUSKAS, 2017) ou uso da computação na nuvem, da internet móvel e do Big Data (REMANE et al., 2017), ou ainda pela utilização tecnologia de forma prioritária, por meio de sistemas de informação (DEMIRKAN; SPOHRER; WELSER, 2016).

As transformações digitais acarretaram também o desenvolvimento de softwares robustos e cada vez mais abrangentes que passaram de uma lógica unidimensional para integrar

cada vez mais informações. Essa mudança gradativa ocorreu a partir da década de 1980, desde então houve o surgimento de sistemas integrados de informação que na literatura internacional por vezes são chamados de *Enterprise Resource Planning* (ERP), como o módulo financeiro do Oracle ERP (TAN; LOW, 2019). Apesar das mudanças e das melhorias destacadas até aqui, existem indícios de resistência e conflito, fruto dessa transformação digital.

Para Furr, Ozcan e Eisenhardt (2022) há múltiplas tensões no que tange aos negócios e sua relação com a tecnologia. Os autores identificam a existência de uma relação complexa entre o ser-humano e o uso das ferramentas digitais, a qual pode ser motivada por questões como resistência familiar à mudança ou também necessidade de investimento em treinar competências tecnológicas para aprimorar a capacidade dos seres humanos que irão operá-las. Assim, definem como ferramentas digitais os "aplicativos e algoritmos baseados em *software* que executam tarefas específicas" e relatam que essas ferramentas são capazes por vezes de igualar ou superar as habilidades humanas, de exemplo são citadas ferramentas como GitHub, Jira, Trello, Sharepoint, Declaree, entre outros. Seguiremos a definição supracitada sempre que nos referirmos às ferramentas digitais ao longo deste estudo.

Hoje, há uma vasta gama de ferramentas digitais disponíveis no mercado e que podem ser contratadas pelos negócios para que eles estejam inseridos nesse universo de TD. Em termos amplos podemos citar por exemplo ferramentas para gestão de tempo e trabalho de equipe, ferramentas de gerenciamento de comunicação como whatsapp corportivo ou o Microsoft teams e também ferramentas de controle e gestão financeira como o ERP Conta Azul, o ERP TOTVS, dentre outras.

Com efeito, o mercado brasileiro de tecnologia da informação disponibiliza ERP's contábeis e ferramentas digitais aprimorados que oferecem possibilidades que eram praticamente inviáveis há algumas décadas. O ERP Domínio, da Thomson Reuters que é voltado para o uso de empresas de contabilidade, em sua versão *Premium*, oferece funções específicas que permitem controlar o tempo que os funcionários dedicam a cada uma das empresas clientes e também o volume de lançamentos por cliente nos módulos fiscal, departamento pessoal e contábil, fornecendo de uma só vez um controle aprimorado da equipe ao seu gestor no que tange à produtividade, mas também uma interessante métrica de mensuração do volume de tempo gasto por cliente que poderia ser usada na precificação do serviço contábil, afinal, tempo gasto por cliente incorre em custos de remuneração da equipe e eles compõem (ou deveriam compor) o custo do serviço prestado. Esse é apenas um dos exemplos das potencialidades de exploração desses softwares na gestão de negócios em geral, não apenas nos contábeis.

A utilização desses ERPs é uma realidade nas empresas prestadoras de serviços de contabilidade, a literatura recente oferece exemplos de seu uso, adesão pelos escritórios, importância e frequência de utilização (CIRICO JÚNIOR, 2019; SCHAPPO E MARTINS, 2022). No estudo de Schapoo e Martins (2022) envolvendo questionário a 163 profissionais da área, 60,13% relatou o uso de ERP todos os dias e outros 14,72% ao menos uma vez por semana, somando 74,85 de todo o grupo.

Apesar disso, Merlugo, Carraro e Pinheiro (2021), ao aplicar questionários em 29 profissionais de empresas contábeis distintas, descobriram que apenas 31% das organizações usava os softwares como suporte para a gestão. Logo, há evidências empíricas não só da subutilização da tecnologia digital, como um certo apego a práticas mais conservadoras nesse ramo de negócio.

Dentre as problemáticas que emergem temos que as empresas de contabilidade atuam como influenciadores de sua rede de clientes na implementação de soluções digitais, por vezes apresentando sistemas integrados ou até mesmo recomendando a ferramenta ideal para o

negócio de seu cliente (BITARELLO; ALTOÉ; SUAVE, 2021), mas não fica claro como eles podem ser influenciadores de outras gestões se não aplicam as novas tecnologias nem mesmo na gestão de seus negócios? Essa postura pode denunciar uma falta de maturidade de parte dos profissionais contábeis no que tange a exploração dos sistemas de informação e sua rede de clientes acaba sendo indiretamente impactada por essa postura ao acessar profissionais menos experimentados no manejo das modernas ferramentas, mas que se aventuram a recomendá-las.

Além disso, o grande ganho que as ferramentas digitais e os ERP proporcionam seria economia do tempo, automatizando tarefas e rotinas para que os profissionais contábeis se dediquem mais a atividades de maior complexidade, deixar esse potencial de lado não significa que os gestores contábeis não estão fazendo a gestão, mas estão dispendendo um tempo valioso que poderia ser melhor aproveitado em frentes que os sistemas mais acessados não podem fazer ainda como análises mais complexas e consultoria, em consequência seus negócios podem estar tendo atuação mais limitada e ineficiente. E assim destacamos nossa nossa pergunta de pesquisa: Estariam os gestores contabilistas utilizando o pleno potencial dos softwares e ferramentas digitais contratados em seus negócios?

Nosso estudo encontra guarida na Teoria da Contingência (TC) a qual usamos como lente teórica. A TC reconhece o ambiente como condicionante dos comportamentos das organizações, sendo que essas organizações reagem a fatores externos como governo, tecnologia, concorrência, clientes e cultura, fatores esses que são chamados contingenciais. Essa teoria deriva de trabalhos clássicos como Woodward (1958), Burns e Stalker (1961), Chandler Jr. (1962), Lawrence e Lorsh (1967).

Posteriormente, Donaldson (2001) resgatando as proposições clássicas da TC teorizou que as organizações em sintonia com seu contexto ambiental estão ajustadas, com o passar do tempo elas decaem de rendimento e deixam de assimilar os aspectos contextuais se tornado "fora de forma", esse condição provoca queda de performance e isso força a "mudança adaptativa" em busca da performance que após implementada corretamente pode fazer com que a organização volte a estar "em forma", um modelo que o autor chamou de SARFIT.

Diante desse cenário, emergem nossos objetivos de pesquisa que são: Identificar se os ERP e as ferramentas digitais estão sendo usados na gestão das empresas contábeis e as formas de utilização na percepção dos seus gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A origem dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) remete aos anos 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 vanguardistas em seu desenvolvimento a empresa alemã SAP (DAVENPORTE, 1998).

A partir daí, a evolução tecnológica e as transformações sociais propiciaram uma série de evoluções dos sistemas ERP. Atualmente, o acesso célere a informações se tornou um importante fator de vantagem competitiva, onde os ERPs suportam a contabilidade que passa a ir além de manter livros e balanços contábeis, desempenhando um importante papel no fluxo de informações (GRZESZCZAK, 2020).

Entre os principais benefícios aplicados ao uso do ERP, a literatura aponta o ganho de performance financeira (NUR; IRFAN, 2020). Nesse sentido também são os achados do estudo de Voulgares, Lemonakis e Papoutsakis (2015) que demonstram que 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 o adotavam travessaram melhor depressões econômicas comparadas a outras empresas do mesmo porte que não tinham esse tipo de sistema, corroborando estudos de Hunton, Lippincott e Reck (2003). Em outras palavras, explorar melhor o uso dos ERPs pode ser importante em tempos difíceis da organização.

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 ERPs atuais, especialmente os de origem anglo-saxônica, permitem uma visão integrada de todos os documentos e processos do negócio, não somente os contábeis. Com isso, eles oferecem mais ferramentas de gestão para a tomada de decisão.

Assim, podemos dizer que o ERP pode 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 um 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.

Direcionando o tema um pouco mais para a realidade contábil e empresas do ramo, a literatura nacional recente indica que o ERP é uma realidade nos escritórios de contabilidade, oferecendo inúmeras possibilidades como desempenhar tarefas contábeis com maior celeridade nos departamentos (OLIVEIRA; RONKOSKI, 2015; FRANCO et al., 2020). Essa condição está relacionada ao fato do trabalho integrado proporcionado pelo uso dos ERPs 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).

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.

Apesar dos avanços tecnológicos e o uso amplo de ERP e ferramentas digitais na prática contábil, estudos apontam uma certa resistência cultural entre profissionais contábeis em assimilar novas funcionalidades. A cultura é citada expressamente na Teoria da Contingência como um fator contingencial relevante (PERROW, 1970) e 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 a pressão de outros fatores, isso é consistente com o modelo SARFIT proposto por Donaldson (2001).

A continuidade do uso do *Excel* (ou *software* equivalente) 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 conduzir o sistema 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 meios mais tecnológicos, mas cujo uso é exacerbado mesmo por profissionais recém formados, então a resistência não atinge apenas os mais experientes, mas também pode afetar recém formados, e essa cultura parece se estender também a gestão de negócios conduzidos por contadores formados, e nisso reside o cerne do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa foi o qualitativo que é o que melhor se coaduna com os objetivos estabelecidos na introdução, isso porque por meio desse método o pesquisador coleta significados e "estuda o contexto ou ambiente dos participantes" (CRESWELL, 2007, p. 36). Conforme Gephart (2004), as pesquisas qualitativas também buscam revelar quanto o emprego de conceitos e teorias é aplicável a casos particulares e uma das formas de fazer isso é através de uma abordagem interpretativista, que descreve significados e entendimentos e é essa a essência deste estudo. Além disso, consideramos o estudo como uma pesquisa exploratória feita com o intuído de obter "uma nova visão do problema" (GIL, 2002).

A coleta de dados foi feita por entrevistas semiestruturadas (GERHARDT et al., 2009), realizadas ou no estabelecimento dos entrevistados - para 6 entrevistados; e na forma online para 3 deles. Nas presenciais houve o uso de dispositivo de gravação para captura do áudio e para as online usamos a ferramenta *google meet* para realização da chamada e gravação da mesma em áudio e vídeo.

Os critérios de seleção definidos para a escolha dos entrevistados, foram: 1 – Ser gestor(a) de escritório de contabilidade; 2 – Possuir graduação em Ciências Contábeis; 3 – Estar com o registro ativo no Conselho Regional de Contabilidade. Em contrapartida, definimos como critério de exclusão: 1 – Não ter no mínimo 01 ano de graduado(a); 2 – Não utilizar sistemas de informação contratados no escritório (excluídos portais governamentais); 3 – Não possuir no mínimo 2 ou mais pessoas na equipe de colaboradores (porte mínimo de equipe).

As organizações entrevistadas foram acessadas por meio de uma amostra de conveniência. Inicialmente foram enviadas mensagens por e-mail obtidos nos portais eletrônicos das empresas ou através de redes sociais, nas quais apresentamos a ideia geral da pesquisa e solicitamos uma entrevista com os gestores para vinte e uma organizações contábeis, dentre elas apenas duas responderam e concordaram em participar da entrevista. Outras seis organizações foram acessadas através de acionamento da rede de relacionamentos dos autores do artigo e concordaram em participar. Uma outra entrevista foi conseguida por engenharia social, através de conversa telefônica utilizando indicação de um dos entrevistados. Sendo assim, obtivemos um total de 09 entrevistados. Havíamos conseguido outras 02 entrevistas, as quais deixaram de ser realizadas após confirmação de que os entrevistados não preenchiam os critérios de seleção estabelecidos. Todas as empresas contábeis objeto de estudo são de Mato

Grosso do sul, distribuídas entre capital e interior e as entrevistas ocorreram entre março e abril de 2023. Destacamos abaixo as perguntas realizadas durante a pesquisa:

Quadro 1 – Extrato do Guia de Entrevistas

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?
2 – Quais sistemas de informação usa atualmente e já usou no passado? Houve necessidade de mudança? Se sim, porque e quando mudou?
3 – Por que esses sistemas foram os escolhidos?
4 – Em sua percepção você extrai da versão contratada todos os recursos que ela oferece? Porque pensa isso?
5 – 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?

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Foram assegurados às empresas e aos entrevistados a pseudonimização (presente em tabelas, quadros e trechos de fala de todo o artigo), o sigilo das informações, a definição clara dos objetivos da pesquisa, a projeção de riscos e o estabelecimento de garantias nos termos da Lei Geral de Proteção de dados (LGPD) e demais normas obedecidas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Também houve anuência dos dirigentes das organizações para a realização da pesquisa e a assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos entrevistados (TCLE).

Após as entrevistas, foi realizada a sua transcrição na forma de texto para a análise de dados que seguiu o modelo proposto por Flores (1994) e aplicado por Brunstein e Serrano (2008), no qual a análise qualitativa segue um ciclo de coleta de dados, redução, disposição e extração de significado e conclusões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao todo foram realizadas nove entrevistas, com gestores de organizações contábeis distintas, sendo que a maior delas é tradicional em suas regiões, com mais de 15 anos de existência e prestam serviços de contabilidade para pessoas jurídicas em geral, ainda que parte delas tenha um foco específico. Elas têm em comum a prestação de serviços segmentados em três principais frentes de atuação que são 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.

Todos os selecionados preenchiam os critérios definidos na seção 3. 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 sua identificação por leitores com maior conhecimento da rede de empresas contábeis atuantes em MS.

Tabela 1 – Empresas contábeis estudadas

Empresa contábil	Tempo da empresa	Equipe em pessoas	Clientes – Pessoa Jurídica
ROMA	23 anos	21	350
SARDENHA	07 anos	4	130
VENEZA	22 anos	10	70
FLORENÇA	19 anos	17	90
SICÍLIA	15 anos	30	155
MILÃO	30 anos	35	470
PIEMONTE	45 anos	12	100
TRENTINO	43 anos	30	400
NÁPOLES	15 anos	35	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2023)

Quanto à formação, quatro delas tem uma estrutura de origem familiar, com filhos sucedendo seus pais no negócio e nelas os entrevistados foram essa segunda geração de gestores, sendo que em Roma a sucessão já ocorreu e em Milão, Piemonte e Trentino está ocorrendo. Em outras quatro organizações que são Sardenha, Veneza, Florença e Nápoles foram entrevistados os próprios sócio fundadores e elas não citaram essa identidade familiar. Já na empresa Sicília, o entrevistado foi um gerente contratado.

Tabela 2 – Entrevistados do estudo

Empresa contábil	Pseudônimo	Anos de Empresa	Nível de Escolaridade	Anos como profissional contábil	Idade
ROMA	Ana	06	Graduação	02	29
SARDENHA	Beatriz	07	Graduação	12	33
VENEZA	Henrique	23	Especialização	23	45
FLORENÇA	Pedro	19	Especialização	31	61
SICÍLIA	Carlos	06	Especialização	08	34
MILÃO	Matheus	07	Graduação	02	25
PIEMONTE	Anderson	22	Mestrado	22	42
TRENTINO	Alexandre	22	Graduação	09	37
NÁPOLES	Rafael	15	Graduação	22	46

Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2023).

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, quando perguntados se atualmente eles extraem todo o potencial dos *softwares* em uso no escritório:

> Eu acho que não. Acho que a gente consegue, conseguiria 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, passamos a apresentar as causas citadas pelos gestores que dão suporte ou justificam suas percepções de subutilização das ferramentas em geral. Entre elas podemos 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 tem 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 evidencia que sinalize uma mudança de atitude em relação a esse comportamento especificamente quanto à comunicação e honorários. Outros gestores expressam que a falta de conhecimento também influencia na utilização:

> Inclusive nós fizemos uma reunião sobre isso. É, talvez por falta de conhecimento. Nós pedimos até pouco tempo uma reunião com o fornecedor... 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 crie 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 possui:

> 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, grifo nosso).

Apesar da fala, em falas anteriores do gestor Matheus, que usa o mesmo ERP e versão que Beatriz usa, 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, 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 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 e-mail, 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 a 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 ele, então eu não tenho ainda, 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 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, o 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 adentramos em achados retornados através da resposta direta da pergunta 5 que versa sobre o uso das ferramentas e ERP na gestão:

> É hoje, ele não atende de gestão não. A gente usa até o *google* para ajudar a gente nos prazos para... e 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 ERPs 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. Ao ser perguntado na questão 4, ele afirma que utiliza o potencial do que o *software* ERP A tem a oferecer para ele, mas complementa que não se limita a isso, e que a busca por ferramentas mais efetivas 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, ela é um... ela é mais... é muito arcaica nos meus faturamentos, por exemplo [...] Por exemplo, o meu sistema de faturamento, eu uso um sistema chamado FaturAgil. 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 entrando na conta (Rafael).

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, é uma pequena porcentagem para nós, tem uma ferramenta auxiliar para fazer isso também (Rafael).

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

> Sim, [uso] muito. Me emitem 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, [...] 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, grifo nosso).

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 realizarmos perguntas complementares sobre o que teria motivado Henrique na mudança comportamental ocorrida nos últimos três anos e quais seriam as causas para ela, obtivemos 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 corporativo, 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 aquele** (Henrique, grifo nosso).

A fala de Henrique a um só tempo ilustra que sua mudança comportamental se dá em resposta a um evento de contexto de saúde pública ocorrido no país e que afetou seu negócio, 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, há 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, horário 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 que nós semana foi no cliente, vamos pôr, é o volume dele era, sei lá, 100 folhas. 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).

Nessa última fala, o entrevistado fornece exemplos de como os recursos existentes no ERP contratado lhe permitem controlar um fluxo que sempre existiu em seu negócio, mas era muito difícil mensurar que são o volume de lançamentos. Os meios informatizados permitem demonstrar ao cliente de forma mais objetiva e facilitada o volume de trabalho envolvido na prestação dos serviços e ajuda no convencimento de reajuste dos honorários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, colimando os conteúdos apresentados nesse estudo, é possível constatar que há uma grande adesão de ERPs e ferramentas digitais pelas empresas contábeis e que eles permitem diversos recursos à equipe operacional e aos seus gestores, porém há muita subutilização dessa estrutura, não só no que tange às atividades cotidianas, mas também na condução da gestão. Apesar disso, uma parcela representativa do grupo entrevistado demonstra mudanças de comportamento para transformar essa realidade, seja ao buscar livrar tempo para se dedicar mais à gestão, seja ao buscar apoio externo dos fornecedores para explorar melhor o potencial existente.

A subutilização dos meios tecnológicos aparenta ser motivada por aspectos mais ligados à cultura do que outros fatores e custo financeiro nem é citado como barreira para essa adesão. Outrossim, a resistência em aderir a tecnologia em certas esferas como a gestão transcende idade e também porte. Isso porque gestores mais jovens manifestam contrariedade por preferências pessoais no uso da tecnologia, enquanto gestores mais experientes são forçados pelo contexto ambiental a buscar a melhora da eficiência das empresas que gerem, reconhecendo a tecnologia como aliada, conforme preceituam estudos ligados à Teoria da Contingência e o modelo SARFIT de Donaldson (2001).

Além disso, entidades de grande porte entre o grupo estudado ainda não aplicam as ferramentas tecnológicas na gestão, ao passo que entidades menores, com um sexto dos clientes e um terço da equipe passaram a fazê-lo. Existe ainda indicativo por omissão de falas nesse sentido que as entidades que ainda não o fazem ainda não sentiram a pressão ambiental relatada por um dos gestores, então é possível que essa maior adesão pelas outras seja apenas questão de tempo, uma vez que a estrutura já tem condições para isso, contudo alterar o status atual irá requerer mudança de mentalidade no modo como a tecnologia é vista e assimilada pela gestão dessas organizações e há poucos indicativos nesse sentido no grupo entrevistado.

No que tange a oportunidades de pesquisa futura, podemos sugerir o desenvolvimento de estudos em outras regiões brasileiras que enfatizem o uso das ferramentas digitais na contabilidade para fazer um contraste com os resultados aqui apresentados. Além disso, podemos identificar também a expansão para outras áreas de profissionais liberais em pequenos e médios negócios, como por exemplo na área da saúde como médicos, ou ainda na área jurídica e se há diferenças de aproveitamento tecnológico a depender do ramo de atuação. Logo, há uma infinidade e vertentes na pesquisa social que podem seguir explorando o uso da tecnologia da informação na gestão das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

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**.** 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.

BRUNSTEIN, J. SERRANO, S. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAP.BR**, v.06, n.3, set, 2008. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqwTVx6b53MnZvZ8GZcWf/?lang=pt> Acesso em: 20 abr. 2023.

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.

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.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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=2ahUKEwiBy9P0hqD7AhVdCbkGHTeDC9Y4FBDoAXoECCcQAw#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 01 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.

FLORES, J. Analisis de datos cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa. Revista investigacíon educativa: v. 23, p. 179-213, 1994. Disponível em: < https://idus.us.es/handle/11441/77867> Acesso em: 06 out. 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.

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.

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.

FURR, N.; OZCAN, P.; EISENHARDT, K. "O Que é a Transformação Digital? Tensões Fundamentais Enfrentadas Pelas Empresas Estabelecidas No Cenário Mundial." **Revista Inteligência Competitiva.** v. 12, n. 1, 2022. Disponível em: < https://iberoamericanic.org/rev/article/view/410/477> Acesso em 23 abr. 2023.

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.

GERHARDT, Tatiana Engel_ SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

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>. Acesso em: 02 nov. 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.

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.

MERLUGO, W. Z.; WENDY. W.; CARRARO, B. W.; PINHEIRO, A.B. Transformação Digital Na Contabilidade. **Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração**. V. 15 n.1 (2021): 180-96. Web. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/48122> Acesso em 23 abr 2023.

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.

PERROW, C. B. **Organizational Analysis: A Sociological View**. 1. ed. Belmonte, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1970.

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>. Acesso em: 26 out. 2022.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.