

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS

PARA ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE



DOMINIQUE ROCHEL GIMENES

FERNANDA DA SILVA MOMO

Autoras

Guia de Boas Práticas de

CAPACIDADES DINÂMICAS
DIGITAIS PARA ESCRITÓRIOS DE
CONTABILIDADE

Como detectar, apreender e transformar oportunidades
digitais em vantagem competitiva sustentável

Porto Alegre, 2026.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gimenes, Dominique Rochel

Guia de boas práticas de capacidades dinâmicas digitais para escritórios de contabilidade [livro eletrônico] : como detectar, apreender e transformar oportunidades digitais em vantagem competitiva sustentável / Dominique Rochel Gimenes, Fernanda da Silva Momo. -- Porto Alegre, RS : Ed. das Autoras 2026.

PDF

ISBN 978-65-02-03296-1

1. Contabilidade 2. Dinâmicas 3. Escritórios de contabilidade - Administração 4. Inovações tecnológicas 5. Tecnologia digital 6. Transformação digital I. Momo, Fernanda da Silva. II. Título.

26-350013.0

CDD-657

Índices para catálogo sistemático:

1. Contabilidade 657

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

SUMÁRIO

Agradecimentos	5
Prefácio	6
Introdução	9
Capítulo 1 – Detecção Digital	10
Exploração Digital	11
Monitoramento de Tendências Tecnológicas	11
Triagem dos Concorrentes Digitais	14
Detecção de Tendências Centradas no Cliente	16
Planejamento de Cenários Digitais	18
Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais	18
Criação de Mentalidade Digital	20
Estabelecimento de uma Visão Digital de Longo Prazo	20
Estímulo a uma Mentalidade Empreendedora	22
Promoção de uma Mentalidade Digital	24
Capítulo 2 – Apreensão Digital	26
Prototipagem Rápida	27
Testagem de Novos Serviços e Ferramentas	27
Incorporação de feedback dos clientes	29
Balanceamento de Portfólios Digitais	32
Equilíbrio entre Opções Internas e Externas	32
Escalabilidade de Entregas Inovadoras	34
Definição de Implementação e Velocidade de Execução	36
Agilidade Estratégica	38
Realocação Rápida de Recursos	38
Flexibilidade e Agilidade no Tempo de Resposta a Mudanças	40
Capítulo 3 – Transformação Digital	42
Navegação em Ecossistemas de Inovação	43
Entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos	43
Redesenho de Estruturas Internas	45
Contratação de Líderes Digitais	45
Digitalização dos Modelos de Negócios	47
Criação de Estruturas Organizacionais Mais Flexíveis	49
Aprimoramento da Maturidade Digital	51
Identificação da Maturidade Digital	51
Recrutamento Externo de Nativos Digitais	53
Aproveitamento do Conhecimento Digital Interno	55
Epílogo	61
Autoras	63

AGRADECIMENTOS

A presente obra tem origem na pesquisa de mestrado desenvolvida por Dominique Rochel Gimenes, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Fernanda da Silva Momo, no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCONT) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Assim, expressamos nosso reconhecimento ao PPGCONT, por seu compromisso com a promoção de um ambiente acadêmico voltado ao avanço da pesquisa na área contábil.

Estendemos também nosso agradecimento aos trinta gestores contábeis que participaram desta pesquisa, concedendo entrevistas ao longo dos anos de 2025 e 2026. Suas contribuições foram decisivas para a construção desta obra, ao trazer perspectivas, experiências e reflexões que deram profundidade e aplicabilidade ao estudo. Agradecemos pela atenção dedicada às nossas mensagens, pelo tempo disponibilizado e pela valiosa partilha de conhecimentos, sem os quais esta pesquisa não teria sido possível.

PREFÁCIO

Ao longo de mais de quatro décadas dedicadas à contabilidade, seja na prática profissional, seja no exercício da docência, acredito que tive a oportunidade de acompanhar as profundas transformações na forma como registramos, interpretamos e utilizamos a informação contábil, atuando nas organizações dos mais diversos portes e setores da economia, incluindo setor agropecuário, financeiro, empresas comerciais e industriais, com uma estreita interface com escritórios contábeis, empresas de auditorias e da tecnologia da informação.

Iniciei minha trajetória em uma época em que a contabilidade ainda era construída, por meio de registros manuscritos, apoiada em livros físicos e em técnicas que exigiam rigor, disciplina e, sobretudo, onde o processamento da informação dispndia muito esforço e tempo. Nesta trajetória, vivenciei a revolução das máquinas de contabilidade Burroughs, que prometiam escriturar o livro diário e razão simultaneamente. Neste particular, cheguei a ter contato com o método do hectógrafo, popularmente conhecido como “método da gelatina”. Tratava-se de um processo de reprodução manual de documentos contábeis, no qual os lançamentos eram inicialmente escritos com tinta especial em uma matriz de papel.

Essa matriz era então pressionada sobre uma superfície gelatinosa, o hectógrafo, que absorvia a tinta e permitia a reprodução de múltiplas cópias dos registros contábeis, como livros diários, razão e relatórios auxiliares. Cada nova cópia era obtida por contato direto com a gelatina, até o esgotamento da tinta transferida.

Ainda na década de oitenta, acompanhei a rápida chegada dos primeiros grandes computadores (mainframes) da então poderosa IBM e rápida disseminação dos computadores pessoais e, posteriormente, a consolidação dos sistemas integrados de gestão (ERP), que redefiniram a dinâmica informacional das organizações.



MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, atuando principalmente nos seguintes temas: História da Contabilidade, Perícia e Finanças Corporativas, Gestão de Riscos e Derivativos, Mercado de Capitais e Governança Corporativa.

PREFÁCIO

Essa trajetória me permite testemunhar o quanto a contabilidade sempre soube aproveitar-se das novas tecnologias para melhorar a capacidade de processamento de informação de forma contínua. Os novos tempos, no entanto, estão exigindo cada vez mais dos profissionais, na medida em que as mudanças estão cada vez mais aceleradas, abrangentes e, sobretudo, mais disruptivas. A digitalização não apenas automatiza processos, mas redefine competências, altera modelos de negócio e exige uma nova postura dos profissionais e das organizações contábeis. É nesse contexto que a presente obra se insere com extrema relevância e oportunidade.

O livro “Guia de Boas Práticas de Capacidades Dinâmicas Digitais para Escritórios de Contabilidade” vai além de uma abordagem descritiva sobre tecnologias ou ferramentas digitais. Seu objetivo central é oferecer um arcabouço estruturado para a compreensão, desenvolvimento e aplicação das capacidades dinâmicas digitais no contexto dos escritórios de contabilidade. Ao fazer isso, a obra busca preencher uma lacuna importante entre teoria e prática, propondo não apenas a identificação dessas capacidades, mas também sua operacionalização no cotidiano das organizações contábeis. O livro ainda enfatiza que o networking e a colaboração assumem contornos de coopetição no setor contábil, na medida em que a troca aberta de informações em eventos, grupos e entidades funciona como mecanismo de triagem e aprendizado coletivo, mesmo entre concorrentes.

De forma mais específica, o trabalho além de sistematizar os fundamentos conceituais que sustentam a noção de capacidades dinâmicas no ambiente digital, traduz para a realidade dos escritórios de contabilidade, considerando suas particularidades operacionais e regulatórias. Finalmente,



MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, atuando principalmente nos seguintes temas: História da Contabilidade, Perícia e Finanças Corporativas, Gestão de Riscos e Derivativos, Mercado de Capitais e Governança Corporativa.

PREFÁCIO

a obra apresenta as diretrizes e boas práticas que auxiliam na construção de competências voltadas à transformação digital traduzindo-se em um guia, passo a passo, permitindo aos profissionais avaliar seu estágio de maturidade digital e definir estratégias de adaptação e crescimento.

Trata-se, portanto, de uma obra que combina rigor acadêmico e aplicabilidade prática, característica essencial em um campo em constante transformação. Ao articular teoria, evidências e orientações operacionais, o livro se posiciona como uma referência relevante tanto para pesquisadores quanto para profissionais que buscam compreender e responder aos desafios impostos pela digitalização da contabilidade. A obra ainda convida o leitor à reflexão estratégica de como os escritórios de contabilidade podem não apenas se adaptar, mas prosperar em um ambiente cada vez mais digital, dinâmico e competitivo.

Cabe aqui destacar a qualidade das autoras. A obra é fruto do trabalho de uma pesquisadora cuja trajetória acadêmica se destaca pela consistência e relevância de suas contribuições, aliada ao talento de uma orientanda que, desde cedo, demonstra um nível de maturidade intelectual e rigor analítico significativamente acima da média. Essa combinação se reflete em um texto sólido, bem estruturado e, ao mesmo tempo, acessível ao leitor.

Aos profissionais da área, fica a certeza de que compreender e desenvolver capacidades digitais deixou de ser uma opção, tornou-se uma condição essencial para a sustentabilidade e a relevância no longo prazo. Por fim, registro minha satisfação em acompanhar e prefaciá-la uma obra que contribui de forma significativa para o avanço do conhecimento contábil e para a modernização da prática profissional. Desejo ao leitor uma excelente leitura e, sobretudo, uma reflexão produtiva sobre os caminhos futuros da contabilidade.



MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS MARTINS

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, atuando principalmente nos seguintes temas: História da Contabilidade, Perícia e Finanças Corporativas, Gestão de Riscos e Derivativos, Mercado de Capitais e Governança Corporativa.

INTRODUÇÃO

A transformação digital no setor contábil deixou de ser uma tendência futura para se tornar uma exigência estrutural do presente. Mudanças regulatórias constantes, aumento da automação, novas expectativas dos clientes e a emergência de tecnologias baseadas em dados e inteligência artificial impõem aos escritórios de contabilidade a necessidade de evoluir continuamente.

Os resultados da pesquisa demonstram que **a transformação digital não depende apenas da adoção de novas ferramentas**. O que diferencia os escritórios que avançam digitalmente daqueles que permanecem em estágio reativo é o **desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Digitais**.

Este Guia de Boas Práticas foi elaborado a partir dos achados empíricos da pesquisa sobre Capacidades Dinâmicas Digitais (CDD) em escritórios de contabilidade, que investigou como gestores desenvolvem competências para identificar mudanças no ambiente, transformar sinais em decisões estratégicas e implementar inovações digitais.

A pesquisa evidenciou que os escritórios que avançam em maturidade digital não o fazem apenas pela adoção de tecnologia, mas pela construção de capacidades organizacionais estruturadas, distribuídas em três grandes dimensões:

Detecção Digital (Sensing);

Apreensão Digital (Seizing);

Transformação Digital (Transforming).

CAPÍTULO 1

DETECÇÃO DIGITAL

*Capacidade de identificar sinais tecnológicos,
mudanças regulatórias, oportunidades de
inovação e riscos emergentes.*

Exploração Digital

Monitoramento de Tendências Tecnológicas

Achados da pesquisa

A pesquisa mostra que os escritórios utilizam múltiplas fontes para monitoramento tecnológico:

- **Eventos, congressos e feiras são o principal radar tecnológico do setor contábil.**
- **Redes, comunidades e masterminds funcionam como espaços de validação e troca de experiências.**
- **O consumo de conteúdos especializados (newsletters, portais, redes sociais) complementa o monitoramento.**
- **Apenas parte dos escritórios possui estruturas formalizadas (comitês, mapeamentos visuais, registros sistemáticos).**

Os achados indicam que o monitoramento tecnológico no setor contábil ocorre, em grande medida, por mecanismos relacionais e informais, nos quais eventos, congressos e feiras funcionam como principal radar para identificação de tendências. Nesse contexto, os relatos evidenciam que alguns encontros assumem papel particularmente estratégico. Grandes eventos como Gramado Summit, South Summit e aqueles promovidos por sistemas como a Conta Azul são mencionados como espaços privilegiados para “enxergar” inovações, ampliar networking e trocar experiências com outros atores do ecossistema. Além disso, o evento “Ponto Fora da Curva” destaca-se como iniciativa voltada especificamente ao público contábil, reunindo escritórios para apresentar cases de sucesso e tecnologias emergentes a milhares de profissionais.

Exploração Digital

Monitoramento de Tendências Tecnológicas

Os eventos são espaços reconhecidos pelos entrevistados como local de onde “*vem muita novidade nessa questão tecnológica*”, consolidando-se como ambiente de difusão e antecipação de inovações no ecossistema contábil. Esses ambientes podem ser vistos como arenas de atualização, validação de movimentos tecnológicos no setor. Redes, comunidades de contadores e masterminds ampliam esse processo ao promover validação coletiva e troca de experiências, enquanto o consumo de conteúdos especializados mantém um fluxo contínuo de atualização. Apenas parte dos escritórios, contudo, formaliza esse monitoramento por meio de comitê de tecnologia e do uso de ferramenta visual para mapear soluções implementadas, em teste e desejadas, além de registros sistemáticos. Essa diferença revela distintos níveis de maturidade na conversão dos sinais captados em decisões e ações estratégicas.

INSIGHT



A qualidade da transformação futura depende da sofisticação do radar tecnológico atual.

Exploração Digital

Monitoramento de Tendências Tecnológicas

Boas práticas:

- Criar um **Plano Anual de Monitoramento Tecnológico**, definindo:
 - Eventos estratégicos prioritários;
 - Responsáveis por cada frente de monitoramento;
 - Relatórios de retorno obrigatórios após participação.
- Criar um **processo estruturado de internalização de conhecimento pós-evento**, exigindo relatórios analíticos que respondam: aplicabilidade, impacto potencial, risco, viabilidade econômica e aderência estratégica.
- Instituir um **Comitê de Tecnologia multidisciplinar**.
- Implementar um **Mapa de Tecnologia Interno**, classificando:
 - Tecnologias implementadas;
 - Tecnologias em teste;
 - Tecnologias desejadas;
 - Tecnologias descartadas;
- **Integrar o monitoramento tecnológico ao planejamento estratégico anual**, evitando decisões oportunistas e fragmentadas.
- Definir **indicadores de atualização tecnológica** (ex.: % de processos automatizados).

Exploração Digital

Triagem dos Concorrentes Digitais

Achados da pesquisa

A triagem ocorre principalmente por:

- **Networking informal;**
- **Informações trazidas por clientes;**
- **Profissionais contratados vindos de outros escritórios;**

Os achados revelam que o networking e a colaboração assumem contornos de cooptação no setor contábil, na medida em que a troca aberta de informações em eventos, grupos e entidades funciona como mecanismo de triagem e aprendizado coletivo, mesmo entre concorrentes. Além disso, a prática do concorrente torna-se visível por meio de clientes em transição, que relatam procedimentos e tecnologias utilizadas pelo antigo escritório, acionando processos internos de investigação e comparação. Soma-se a isso a circulação de profissionais entre organizações, pois novos colaboradores frequentemente trazem repertórios, rotinas e soluções tecnológicas vivenciadas em experiências anteriores. Em conjunto, esses movimentos demonstram que o ambiente competitivo também opera como espaço de circulação de conhecimento, no qual a observação e a interação estruturam processos contínuos de atualização e ajuste estratégico.

Exploração Digital

Triagem dos Concorrentes Digitais

Boas práticas:

- **Estruturar um processo contínuo de inteligência competitiva digital**, com análise sistemática de portfólio de serviços, posicionamento tecnológico e proposta de valor dos concorrentes.
- **Criar indicadores comparativos (benchmark)** de maturidade digital relativa ao mercado regional e nacional.
- Incorporar aprendizados concorrenciais ao processo decisório, sem replicação automática, mas reinterpretando-os à luz da identidade estratégica do escritório.
- Utilizar a triagem competitiva como instrumento de antecipação, e não apenas de reação.

INSIGHT



Concorrentes são indicadores antecipados de mudanças estruturais no setor.

Exploração Digital

Detecção de Tendências Centradas no Cliente

Achados da pesquisa

Os escritórios utilizam:

- **Métricas como NPS e pesquisas periódicas.**
- **Interações digitais como fonte de análise.**
- **Onboarding como momento privilegiado de escuta.**

A detecção de tendências centradas no cliente tem se tornado um eixo estruturante da maturidade digital nos escritórios contábeis. Observa-se a adoção de mecanismos formais e tecnológicos de monitoramento da satisfação, com uso de métricas como NPS e pesquisas periódicas, que viabilizam uma escuta ativa e orientam ciclos de melhoria contínua.

Paralelamente, a incorporação de inteligência de dados e análise de interações digitais, inclusive com apoio de tecnologias baseadas em IA, amplia a capacidade de interpretar comportamentos, identificar padrões e antecipar necessidades ou novos serviços. Além disso, momentos estratégicos como o onboarding e a prospecção são utilizados como oportunidades privilegiadas de detecção de dores, expectativas e demandas latentes, permitindo que o escritório alinhe sua proposta de valor desde o início da relação. Em conjunto, esses mecanismos revelam uma postura mais proativa e orientada por dados na construção de soluções e na adaptação estratégica.

Exploração Digital

Detecção de Tendências Centradas no Cliente

Boas práticas:

- Implementar um **modelo estruturado de inteligência do cliente**, integrando dados de satisfação, comportamento, recorrência de demandas e padrões de solicitação.
- Mapear formalmente a jornada digital do cliente, identificando pontos de fricção, gargalos e oportunidades de automação.
- Desenvolver indicadores preditivos baseados em comportamento (ex.: recorrência de dúvidas pode sinalizar oportunidade de novo serviço).
- Realizar reuniões trimestrais de análise de comportamento do cliente.
- Utilizar o onboarding como instrumento diagnóstico estruturado, registrando expectativas digitais desde o início do relacionamento.

INSIGHT



A antecipação mais valiosa não vem da tecnologia, vem do cliente.

Planejamento de Cenários Digitais

Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais

Achados da pesquisa

- **Planejamento estratégico formal integrado à tecnologia (em parte dos escritórios).**
- **Critério estratégico custo-benefício como filtro decisório.**
- **Antecipação condicionada a mudanças regulatórias (ex.: reforma tributária).**

A antecipação em escritórios de contabilidade é fortemente impulsionada por mudanças regulatórias, como a reforma tributária, que atuam como gatilhos para a análise de sinais e a revisão de estratégias digitais. Nesse contexto, observa-se a coexistência de diferentes níveis de estruturação: enquanto alguns escritórios adotam planejamento estratégico formal integrado à tecnologia, articulando metas, investimentos e prioridades digitais, outros operam de maneira mais empírica e intuitiva, reagindo às mudanças conforme percebem seus impactos imediatos. Em ambos os casos, o critério de custo-benefício emerge como filtro decisório central, orientando a seleção de soluções e evitando investimentos considerados precipitados. Essa dinâmica revela que a capacidade de antecipação está diretamente relacionada à forma como cada organização interpreta os sinais regulatórios e os converte em planejamento e ação estratégica.

Planejamento de Cenários Digitais

Análise de sinais identificados para antecipar mudanças e desenvolver estratégias digitais

Boas práticas:

- Integrar planejamento digital ao planejamento estratégico anual.
- Criar matriz de priorização baseada em:
 1. Impacto no cliente;
 2. Redução de custo;
 3. Escalabilidade;
 4. Risco regulatório.
- Desenvolver **cenários prospectivos estruturados**, contemplando: automação ampliada, novos modelos de negócio e transformação do perfil do cliente e mudanças regulatórias, considerando a dinâmica constante do setor contábil, cujos impactos nem sempre são totalmente previsíveis.
- Atualizar planejamento digital ao menos semestralmente.
- Utilizar racionalidade econômica como filtro estruturado, e não como barreira à inovação.

INSIGHT



Antecipação não é previsão perfeita, mas preparação estruturada.

Criação de Mentalidade Digital

Estabelecimento de uma Visão Digital de Longo Prazo

Achados da pesquisa:

- **Uso de reuniões e canais formais para comunicar visão digital.**
- **Cultura organizacional alinhada à visão.**
- **Participação ativa da equipe na implementação tecnológica.**
- **Tradução da visão digital em metas e acompanhamento sistemático.**

O estabelecimento de uma visão digital de longo prazo depende de sua institucionalização em diferentes níveis da organização. As reuniões periódicas, os canais internos e os encontros organizacionais funcionam como estruturas formais para comunicar e alinhar essa visão, garantindo coerência estratégica. Ao mesmo tempo, a cultura organizacional sustenta essa orientação no tempo, ao incorporar a dimensão digital à identidade do escritório por meio de valores, rituais e políticas formais.

O engajamento da equipe emerge como elemento central, pois a participação ativa na identificação, escolha e implementação de tecnologias favorece a internalização da visão e reduz distanciamentos entre discurso e prática. Nesse processo, a visão também atua como instrumento de gestão da resistência, ao enfatizar benefícios concretos aos colaboradores e aos resultados organizacionais. Por fim, sua efetividade se consolida quando é traduzida em metas claras, acompanhadas por planejamento e monitoramento sistemático das iniciativas tecnológicas, conectando propósito estratégico e execução operacional.

Criação de Mentalidade Digital

Estabelecimento de uma Visão Digital de Longo Prazo

Boas práticas:

- Formalizar documento estratégico que explicita a visão digital de longo prazo, conectando tecnologia, posicionamento competitivo e modelo de negócio.
- Comunicar continuamente a visão digital em reuniões estruturadas, reforçando coerência estratégica.
- Incorporar metas digitais no orçamento anual.
- Traduzir a visão digital em metas objetivas, indicadores e responsabilidades organizacionais.

INSIGHT



Onde há visão clara, há maior coerência nas decisões tecnológicas.

Criação de Mentalidade Digital

Estímulo a uma Mentalidade Empreendedora

Achados da pesquisa:

- **Programas e rituais formais para geração de ideias.**
- **Incentivos financeiros e reconhecimento.**
- **Cultura inovadora associada à identidade do escritório.**
- **Empreendedorismo digital vinculado à presença em redes e produção de conteúdo.**

O estímulo a uma mentalidade empreendedora nos escritórios contábeis está associado à criação de estruturas e rotinas que sistematizam a geração de ideias, como comitês, bancos de sugestões e reuniões dedicadas à melhoria contínua. Essas práticas sinalizam que inovar deixa de ser iniciativa isolada e passa a integrar a dinâmica organizacional.

Além disso, incentivos e bonificações funcionam como motores do pensar inovador, ao recompensar financeiramente ou por meio de benefícios aqueles que contribuem com propostas relevantes, ampliando o engajamento da equipe. Com o tempo, essa orientação tende a se consolidar como traço cultural, sendo incorporada à identidade do escritório por meio de valores, linguagem e da valorização do crescimento profissional. Observa-se ainda que o empreendedorismo digital extrapola os processos internos, alcançando a presença estratégica nas redes sociais e a criação de conteúdo, o que amplia o alcance da mentalidade inovadora para o posicionamento de mercado e a geração de novas oportunidades.

Criação de Mentalidade Digital

Estímulo a uma Mentalidade Empreendedora

Boas práticas:

- Instituir programa estruturado de geração e avaliação de ideias, com critérios transparentes de seleção e implementação.
- Implementar comitê de inovação.
- Criar mecanismos formais de reconhecimento (financeiro e simbólico) para contribuições inovadoras.
- Estimular produção de conteúdo técnico-digital como posicionamento estratégico do escritório.
- Associar mentalidade empreendedora à estratégia organizacional, e não apenas à criatividade individual.

INSIGHT



Escritórios que estimulam protagonismo interno inovam com mais consistência.

Criação de Mentalidade Digital

Promoção de uma Mentalidade Digital

Achados da pesquisa:

- **Reuniões e workshops reforçam cultura digital.**
- **Políticas, metas e canais institucionalizam a mentalidade.**
- **Capacitação contínua fortalece maturidade.**

A promoção de uma mentalidade digital nos escritórios contábeis ocorre por meio de práticas que combinam reforço cultural e institucionalização formal. Reuniões, workshops e cafés internos funcionam como espaços de sensibilização e alinhamento, nos quais a linguagem e os objetivos digitais são reiterados e compartilhados.

Paralelamente, políticas, metas e canais estruturados contribuem para institucionalizar essa orientação, integrando a dimensão digital às rotinas e aos critérios de desempenho. A aprendizagem contínua e a exposição ao mercado, por meio de capacitações e da apresentação de novas tecnologias, ampliam repertórios e estimulam uma postura mais aberta à inovação. Em conjunto, esses mecanismos consolidam a mentalidade digital como parte integrante da cultura organizacional, e não apenas como resposta pontual a demandas tecnológicas.

Criação de Mentalidade Digital

Promoção de uma Mentalidade Digital

Boas práticas:

- Formalizar política institucional de transformação digital, definindo princípios, diretrizes e prioridades.
- Oferecer capacitação digital recorrente.
- Promover workshops e encontros internos de discussão sobre inovação e tecnologia.
- Mensurar evolução cultural digital por meio de indicadores internos (adesão a sistemas, participação em capacitações, engajamento).
- Integrar cultura digital ao sistema de governança e tomada de decisão.

INSIGHT



Cultura digital precisa ser praticada, não apenas declarada.



Cultura digital é processo contínuo, não evento pontual.

CAPÍTULO 2

APREENSÃO DIGITAL

*Capacidade de capturar oportunidades
identificadas e transformá-las em projetos
concretos.*

Prototipagem Rápida

Testagem de Novos Serviços e Ferramentas

Achados da pesquisa:

- **Uso de pilotos com poucos clientes.**
- **Seleção de clientes parceiros.**
- **Testes internos antes de expansão.**
- **Implementação gradual via MVP.**
- **Validação por estágio antes da escala total.**

A testagem de novos serviços e ferramentas constitui prática recorrente nos escritórios que buscam reduzir riscos na inovação digital. A adoção de pilotos com poucos clientes permite experimentar soluções em pequena escala antes da expansão, criando um ambiente controlado de aprendizagem. Nesse processo, destaca-se a seleção de clientes parceiros, geralmente mais antigos, abertos e com relação de confiança consolidada, que funcionam como laboratório para ajustes iniciais. Em muitos casos, a validação ocorre primeiramente de forma interna, reduzindo impactos externos e refinando fluxos operacionais antes do contato com o cliente.

Observa-se ainda o uso de faseamento e MVPs (Minimum Viable Products), com testes que variam de um a três meses, possibilitando correções progressivas antes da implementação total. Essa lógica experimental também sustenta a expansão para novos serviços, como BPO e consultoria tributária, utilizando a testagem como mecanismo de validação estratégica antes da ampliação definitiva do portfólio.

Prototipagem Rápida

Testagem de Novos Serviços e Ferramentas

Boas práticas:

- Estruturar metodologia formal de Produtos Mínimos Viáveis (MVPs) com critérios claros de início, validação e escalonamento.
- Selecionar clientes parceiros para testes.
- Estabelecer critérios claros de validação (viabilidade técnica, aceitação do cliente, impacto operacional).
- Documentar sistematicamente aprendizados para evitar repetição de erros.
- Criar orçamento específico para experimentação tecnológica.

INSIGHT



Pequenas validações evitam grandes retrabalhos.

Prototipagem Rápida

Incorporação de feedback dos clientes:

Achados da pesquisa:

- **Feedback como direcionador de portfólio.**
- **Feedback como mecanismo de ajuste contínuo.**
- **Feedback como controle de viabilidade tecnológica.**
- **Estruturação de fluxos de tratamento (TI, Sucesso do Cliente, Pesquisas de Satisfação).**
- **Personalização e adaptação.**

A incorporação de feedback dos clientes desempenha papel estratégico na evolução digital dos escritórios contábeis. O feedback atua como direcionador do portfólio, ao revelar lacunas de serviços, como demandas por BPO, e sinalizar riscos de evasão para a concorrência, orientando decisões de expansão ou ajuste da oferta. Além disso, funciona como mecanismo de ajuste contínuo, especialmente quando clientes mais antigos e abertos contribuem ativamente com sugestões, assumindo papel semelhante ao de laboratório para aperfeiçoamentos. Os feedbacks também operam como controle de viabilidade tecnológica, influenciando decisões de investimento ao validar, redirecionar ou até interromper iniciativas digitais.

Observa-se ainda a existência de estruturas e processos formais para captura e tratamento dessas informações, envolvendo áreas como TI, Sucesso do Cliente e pesquisas sistemáticas de satisfação. A personalização emerge como consequência desse processo, uma vez que as soluções passam a ser adaptadas conforme perfil, cultura e sistemas de cada cliente, reforçando uma abordagem orientada à escuta ativa e à coevolução dos serviços.

Prototipagem Rápida

Incorporação de feedback dos clientes:

Boas práticas:

- Criar fluxo formal de coleta, análise e resposta a feedback.
- Integrar feedback ao processo de revisão do portfólio de serviços.
- Monitorar indicadores de satisfação após cada implementação.
- Utilizar feedback como instrumento de priorização estratégica.

INSIGHT



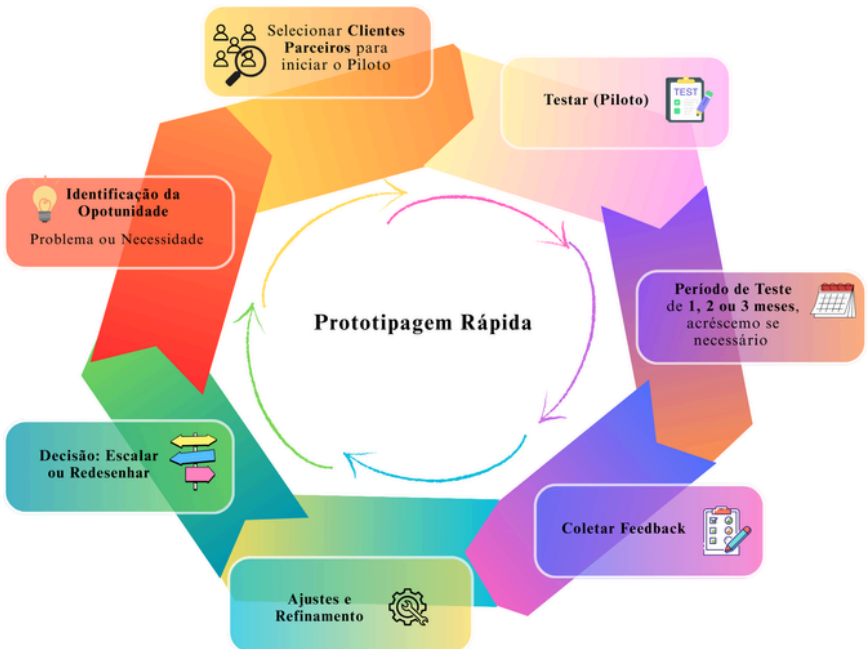
Feedback transforma tentativa em aprendizado estruturado.

Prototipagem Rápida

Incorporação de feedback dos clientes:

A prototipagem rápida aparece como um ciclo prático de aprendizagem nos escritórios de contabilidade, como mostra a figura 1.

Figura 1. Prototipagem rápida nos escritórios contábeis.



A prototipagem rápida nos escritórios contábeis não é apenas um teste isolado, mas um **processo estruturado de experimentação controlada e aprendizagem organizacional**, no qual selecionar, testar, avaliar, ajustar e escalar se tornam rotinas estratégicas para inovação com menor risco e maior capacidade adaptativa.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Equilíbrio entre Opções Internas e Externas

Achados da pesquisa:

- **Projetos internos priorizam eficiência e escala.**
- **Projetos externos priorizam experiência do cliente.**
- **Decisão make-or-buy recorrente.**
- **Inovação muitas vezes orientada por gargalos operacionais “dor”.**

O equilíbrio entre opções internas e externas em projetos digitais é orientado por critérios estratégicos e operacionais. Projetos internos tendem a predominar quando o objetivo é ganho de eficiência, escala e maior controle dos processos, refletindo uma busca por padronização e redução de erros. Já os projetos externos concentram-se, sobretudo, na experiência do cliente, por meio de plataformas e aplicativos que qualificam a entrega, ampliam a comunicação e aumentam o valor percebido do serviço. A lógica de make-or-buy também se faz presente, com preferência pela aquisição de soluções prontas, especialmente quando o desenvolvimento interno não representa diferencial competitivo; por outro lado, opta-se por criar internamente quando há possibilidade de gerar diferenciação ou replicação estratégica. Observou-se ainda que muitos projetos emergem a partir da “dor”, isto é, de gargalos operacionais e falhas recorrentes, que funcionam como catalisadores da inovação digital e impulsionam a busca por soluções estruturadas.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Equilíbrio entre Opções Internas e Externas

Boas práticas:

- Classificar projetos digitais em categorias estratégicas (eficiência interna, diferenciação externa, expansão de mercado).
- Avaliar decisões make-or-buy com base em capacidade interna, custo de desenvolvimento e velocidade de implementação.
- Revisar portfólio semestralmente.
- Alinhar portfólio digital à proposta de valor do escritório.
- Avaliar retorno estratégico além do retorno financeiro.

INSIGHT



Portfólio equilibrado evita miopia operacional.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Escalabilidade de Entregas Inovadoras

Achados da pesquisa:

- **Escalabilidade é critério central.**
- **Automação de processos como condição para escalar.**
- **Escala por replicação externa.**

A escalabilidade assume papel central como objetivo estratégico na transformação digital dos escritórios contábeis, tornando-se critério decisório fundamental para priorização e implementação de inovações. Iniciativas que não apresentam potencial de escala tendem a perder relevância frente àquelas capazes de ampliar capacidade operacional sem aumento proporcional de custos. Nesse contexto, a automação de processos aparece como condição indispensável para o crescimento sustentável, pois reduz dependência de esforço manual, minimiza erros e aumenta a produtividade. Além disso, observa-se uma lógica de escala por replicação externa, na qual soluções desenvolvidas internamente não apenas otimizam a operação própria, mas são concebidas com potencial de comercialização para outros escritórios, transformando inovação interna em oportunidade de geração de receita e posicionamento estratégico no mercado.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Escalabilidade de Entregas Inovadoras

Boas práticas:

- Automatizar processos antes de expandir carteira de clientes.
- Padronizar fluxos operacionais para garantir replicabilidade.
- Criar manuais digitais de implementação.
- Monitorar produtividade por colaborador e custo marginal de expansão.
- Avaliar capacidade estrutural antes de ampliar oferta.

INSIGHT



Escala depende de padronização e processo.



Crescimento sustentável exige estrutura escalável.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Definição de Implementação e Velocidade de Execução

Achados da pesquisa:

- **Priorização orientada por impacto na entrega e no cliente.**
- **Priorização orientada por Redução de Custos.**
- **Priorização orientada por ganho de Tempo e Escalabilidade.**
- **Velocidade como valor cultural.**
- **Prazos, comitês, orçamento anual, reuniões de diretoria para balizar e aprovar mudanças.**

A definição de implementação e a velocidade de execução das iniciativas digitais são orientadas por critérios múltiplos, combinando racionalidade econômica e foco estratégico. A priorização frequentemente considera o impacto direto na entrega e na satisfação do cliente, privilegiando projetos que aprimoram a experiência e agregam valor perceptível. Além disso, iniciativas voltadas à redução de custos operacionais, especialmente relacionados à mão de obra, também ganham centralidade, evidenciando a busca por maior eficiência. O ganho de tempo e o potencial de escalabilidade funcionam como balizadores adicionais das decisões, reforçando a lógica de crescimento sustentável. A velocidade, por sua vez, emerge como valor cultural, estimulando a execução ágil por meio de MVPs e testes imediatos, evitando que boas ideias se percam pela inércia. Ainda assim, essa agilidade é mediada por mecanismos formais de decisão, como definição de prazos, atuação de comitês, previsão em orçamento anual e reuniões de diretoria, que conferem legitimidade e alinhamento estratégico às mudanças implementadas.

Balanceamento de Portfólios Digitais

Definição de Implementação e Velocidade de Execução

Boas práticas:

- Criar matriz estruturada de priorização baseada em impacto, urgência regulatória e retorno estratégico.
- Definir cronogramas com responsáveis claros e marcos de acompanhamento.
- Instituir comitê decisório com autonomia para acelerar implementações.
- Monitorar tempo médio de implementação como indicador estratégico.
- Equilibrar velocidade com controle de risco operacional.

INSIGHT



Velocidade estratégica
diferencia escritórios líderes.

Agilidade Estratégica

Realocação Rápida de Recursos

Achados da pesquisa:

- **Reservas estratégicas no orçamento.**
- **Realocação frente a Necessidade/Urgência.**
- **Realocação de investimento em folha para Tecnologia.**

A realocação rápida de recursos e a aceitação de redirecionamentos estratégicos constituem dimensões relevantes da adaptabilidade digital nos escritórios contábeis. Observou-se a existência de planejamento orçamentário com reservas estratégicas, como verba mensal ou budget anual específico para tecnologia, o que reduz a imprevisibilidade e facilita ajustes sem comprometer a estabilidade financeira.

Em outros casos, a realocação é impulsionada pela necessidade ou urgência, sendo acionada por crises, mudanças legislativas ou demandas latentes de automação que exigem respostas imediatas. Destaca-se ainda a realocação de investimentos da folha de pagamento para tecnologia, evidenciando a preferência por sistemas que ampliem produtividade e reduzam tarefas manuais, em vez da simples ampliação do quadro de pessoal. Esse movimento revela uma lógica de substituição estratégica de custos fixos por ativos digitais com potencial de escala e eficiência.

Agilidade Estratégica

Realocação Rápida de Recursos

Boas práticas:

- Manter reserva orçamentária destinada exclusivamente à inovação digital.
- Revisar planejamento financeiro trimestralmente à luz de mudanças regulatórias e tecnológicas.
- Estabelecer protocolo formal de realocação emergencial de recursos.
- Priorizar investimentos com maior impacto estratégico em momentos críticos.
- Integrar decisão financeira à governança digital.

INSIGHT



A realocação rápida de recursos revela o grau de elasticidade estratégica do escritório.

Agilidade Estratégica

Flexibilidade e Agilidade no Tempo de Resposta a Mudanças

Achados da pesquisa:

- **Flexibilidade incorporada ao DNA organizacional.**
- **A agilidade e flexibilidade são sustentadas por Governança estruturada (reuniões, etapas e análise de impacto) sustentam rapidez.**

A agilidade no tempo de resposta às mudanças configura uma capacidade central na dinâmica dos escritórios contábeis em processo de transformação digital. A flexibilidade não aparece apenas como prática circunstancial, mas como traço cultural incorporado ao DNA organizacional, refletido em uma postura aberta a ajustes de rota, revisão de prioridades e experimentação contínua. Essa característica se manifesta na disposição para adaptar processos, rever decisões tecnológicas e reformular estratégias diante de alterações regulatórias, demandas emergentes de clientes ou avanços tecnológicos inesperados. Trata-se, portanto, de uma orientação cultural que reduz a rigidez estrutural e favorece a aprendizagem organizacional constante.

Entretanto, a agilidade observada não se confunde com improvisação. Pelo contrário, ela é sustentada por mecanismos de governança estruturada que oferecem base para decisões rápidas e consistentes. Reuniões periódicas, definição clara de etapas, análise prévia de impactos operacionais e financeiros, bem como instâncias formais de validação, permitem que a organização responda com velocidade sem comprometer a qualidade ou a coerência estratégica.

Agilidade Estratégica

Flexibilidade e Agilidade no Tempo de Resposta a Mudanças

Boas práticas:

- Criar comitê decisório ágil com foco exclusivo em deliberação estratégica digital.
- Delegar autonomia para lideranças intermediárias em projetos digitais.
- Estabelecer cultura de adaptação contínua frente a mudanças externas.
- Integrar agilidade cultural à estrutura formal de governança.

INSIGHT



Agilidade organizacional
reduz vulnerabilidade
competitiva.

CAPÍTULO 3

TRANSFORMAÇÃO

DIGITAL

Capacidade de reconfigurar estruturas, processos e cultura para sustentar inovação.

Navegação em Ecossistemas de Inovação

Entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos:

Achados da pesquisa:

- **Eventos como porta de entrada no ecossistema.**
- **Grupos e comunidades de contadores como validação social.**
- **Parcerias com startups e fornecedores.**
- **Conexão com universidades e parques tecnológicos.**

Os achados indicam que a entrada em ecossistemas digitais e a interação com múltiplos parceiros externos constituem movimentos estratégicos relevantes para a ampliação da capacidade inovadora dos escritórios contábeis. Eventos, feiras e congressos aparecem como principal porta de entrada nesse ecossistema, funcionando como espaços privilegiados para identificação de tendências tecnológicas, aproximação com fornecedores e mapeamento de potenciais parceiros. Nesses ambientes, os gestores não apenas conhecem novas soluções, mas também observam práticas emergentes e posicionamentos estratégicos de outros atores do setor, ampliando sua leitura de mercado.

Além disso, grupos, redes e comunidades de contadores fortalecem a inserção contínua nesse ecossistema, promovendo trocas recorrentes, validação social de ferramentas e aprendizagem coletiva, frequentemente mediadas por perguntas práticas como “quem já usou?” ou “como foi a implementação?”. Esse movimento reduz incertezas e acelera decisões, ao permitir que a experiência de pares funcione como filtro de risco.

Navegação em Ecossistemas de Inovação

Entrada em ecossistemas digitais e interação com múltiplos parceiros externos:

As parcerias com fornecedores e startups também assumem caráter mais colaborativo, indo além da simples aquisição de soluções e envolvendo testes conjuntos, cocriação e antecipação de novidades tecnológicas. Observou-se ainda a conexão com universidades e parques tecnológicos como via alternativa e complementar de inserção no ecossistema.

Boas práticas:

- Usar eventos, feiras e congressos como porta de entrada em ecossistemas.
- Formalizar parcerias estratégicas com fornecedores, startups e instituições acadêmicas.
- Participar ativamente de comunidades de contadores e redes setoriais.
- Desenvolver projetos colaborativos para acelerar aprendizado.
- Utilizar o ecossistema como fonte de validação e antecipação tecnológica.
- Incorporar aprendizados externos ao planejamento interno.

Redesenho de Estruturas Internas

Contratação de Líderes Digitais

Achados da pesquisa:

- **Reconhecimento da necessidade.**
- **Dificuldade de contratação.**
- **Desenvolvimento interno como alternativa viável.**

A contratação e o desenvolvimento de líderes digitais constituem uma necessidade reconhecida nos escritórios contábeis, especialmente diante da crescente complexidade tecnológica e estratégica do setor. Há compreensão de que a liderança digital exige não apenas domínio técnico, mas também mentalidade orientada à inovação, capacidade de interpretar tendências, promover mudanças culturais e articular tecnologia aos objetivos do negócio. No entanto, transformar essa compreensão em prática ainda representa desafio significativo. Além disso, o desenvolvimento interno dessas competências demanda investimentos em capacitação, mudança cultural e reconfiguração de papéis, o que nem sempre ocorre de forma estruturada. Assim, embora a importância do líder digital esteja consolidada no discurso, sua efetiva formação e consolidação organizacional ainda se apresentam como etapa em construção na trajetória de maturidade digital dos escritórios.

Redesenho de Estruturas Internas

Contratação de Líderes Digitais

Boas práticas:

- Criar função formal de liderança digital.
- Definir competências técnicas e estratégicas para liderança digital.
- Desenvolver programas internos de formação de liderança digital.
- Integrar liderança digital à alta governança.
- Recrutar líderes com Soft Skills, competências técnicas (tecnologia e contabilidade) e competências estratégicas.

INSIGHT

“ A contratação de líderes digitais não deve ser vista apenas como trazer um especialista em tecnologia, mas como incorporar uma função estratégica capaz de transformar a visão digital em execução organizacional.

Redesenho de Estruturas Internas

Digitalização dos Modelos de Negócios

Achados da pesquisa:

- **Adoção de Novas Tecnologias e Sistemas.**
- **Redução de Papel.**
- **Reequilíbrio entre automação e humanização da entrega.**
- **Expansão de mercado e novos modelos de negócio.**

A digitalização dos modelos de negócios nos escritórios contábeis ultrapassa a simples adoção de ferramentas, implicando reconfigurações estruturais na forma de gerar e entregar valor. A escolha de novas tecnologias e sistemas adequados mostra-se decisiva para otimizar processos internos, integrar informações e facilitar a interação com o cliente, sustentando arranjos organizacionais mais ágeis e orientados por dados. A redução do uso de papel simboliza esse movimento de modernização e ganho de eficiência; contudo, a digitalização também exige redesenho das jornadas de atendimento para evitar o distanciamento relacional e reaproximar o cliente em um ambiente cada vez mais virtual.

Nesse contexto, emerge a necessidade de reequilibrar automação e humanização da entrega. Se, por um lado, a automação amplia produtividade e padronização, por outro, a construção de relações de confiança demanda interação qualificada, escuta ativa e personalização. Assim, a tecnologia não substitui o vínculo, mas redefine sua forma de construção. Além disso, a digitalização abre espaço para expansão de mercado e novos modelos de negócio, possibilitando atuação geograficamente ampliada, oferta de serviços em plataformas digitais e desenvolvimento de soluções escaláveis.

Redesenho de Estruturas Internas

Digitalização dos Modelos de Negócios

Boas práticas:

- Redesenhar processos com lógica digital-first.
- Automatizar fluxos documentais e reduzir dependência de papel.
- Desenvolver novos serviços digitais baseados em dados.
- Reconfigurar proposta de valor incorporando tecnologia como diferencial.
- Monitorar impacto da digitalização na rentabilidade e experiência do cliente.

INSIGHT



Quando processos passam a ser estruturados com lógica digital-first, abre-se espaço para novos serviços, maior escalabilidade e decisões baseadas em dados.

Redesenho de Estruturas Internas

Criação de Estruturas Organizacionais Mais Flexíveis

Achados da pesquisa:

- **Reestruturação organizacional e Hierárquica.**
- **Flexibilização do trabalho (modelo híbrido).**

A transformação digital tem impulsionado a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis e colaborativas nos escritórios contábeis. Observou-se um movimento de reestruturação organizacional e hierárquica, no qual modelos antes centralizados e fortemente verticalizados dão lugar a arranjos mais distribuídos, com maior autonomia das equipes e compartilhamento de responsabilidades. Esse redesenho favorece a agilidade decisória, estimula a colaboração intersetorial e aproxima a liderança das operações, reduzindo barreiras formais que dificultavam a inovação.

Paralelamente, a digitalização viabiliza a flexibilização do trabalho por meio da adoção de modelos como home office e formatos híbridos. Essas modalidades são percebidas, em muitos casos, como promotoras de maior produtividade, retenção de talentos e melhoria na qualidade de vida dos colaboradores. Contudo, sua implementação não ocorre de maneira homogênea, sendo contestada em alguns escritórios que associam a presença física ao controle, à cultura organizacional e à manutenção do desempenho. Assim, a construção de estruturas mais flexíveis envolve não apenas ajustes técnicos, mas também mudanças culturais e de mentalidade, evidenciando que a flexibilidade organizacional é resultado de um processo gradual de aprendizagem e adaptação.

Redesenho de Estruturas Internas

Criação de Estruturas Organizacionais Mais Flexíveis

Boas práticas:

- **Adotar estruturas menos hierarquizadas:** reduzir camadas decisórias nas frentes digitais e redesenhar responsabilidades em torno de processos (ex.: onboarding, fechamento, fiscal, DP, atendimento), com donos de processo e autonomia para ajustes rápidos quando surgirem novas exigências tecnológicas ou regulatórias.
- **Institucionalizar um modelo de “squads” por projetos temporários para mudanças:** formar times curtos (2–6 semanas) para implantar tecnologia, revisar um fluxo ou responder a uma exigência (ex.: integração com ferramenta).
- **Implementar políticas claras de trabalho híbrido:**
 1. Quais atividades exigem presencialidade (treinamento, alinhamento crítico, auditoria interna, integração de novos);
 2. Quais podem ser remotas (atendimento, conciliações, análises, rotinas automatizadas);
 3. Cadência mínima de rituais presenciais (ex.: 1 dia fixo por semana para integração e governança).
- **Avaliar impacto da flexibilidade na produtividade e retenção dos colaboradores.**

Aprimoramento da Maturidade Digital

Identificação da Maturidade Digital

Achados da pesquisa:

- **Ausência de mensuração formal em muitos escritórios.**
- **Avaliações informais predominantes.**
- **Uso pontual de diagnósticos de maturidade digital estruturados.**

A identificação da maturidade digital nos escritórios contábeis ocorre de forma heterogênea e, em muitos casos, ainda pouco sistematizada. Observou-se a ausência de processos formais de mensuração na maioria das organizações, o que faz com que a maturidade digital não seja acompanhada por indicadores estruturados ou modelos específicos de avaliação. Nesses contextos, predomina uma avaliação informal, baseada na sensibilidade dos gestores, na observação do comportamento dos colaboradores, na capacidade de adaptação às ferramentas e nas conversas cotidianas sobre desempenho e uso de tecnologia.

Por outro lado, alguns escritórios demonstram maior nível de estruturação, adotando avaliações mais organizadas, como diagnósticos internos, provas técnicas, avaliações práticas e acompanhamento por meio de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Essas iniciativas buscam alinhar competências digitais às expectativas estratégicas da organização. A preocupação com a maturidade digital também se manifesta nos processos de recrutamento e seleção, nos quais se tenta identificar o grau de familiaridade tecnológica e a mentalidade digital dos candidatos, ainda que a validação efetiva dessas competências ocorra, na prática, durante o período de experiência. Em conjunto, esses movimentos revelam diferentes estágios de institucionalização da maturidade digital, variando entre percepções subjetivas e mecanismos formais de avaliação e desenvolvimento.

Aprimoramento da Maturidade Digital

Identificação da Maturidade Digital

Boas práticas:

- **Estruturar um modelo interno de maturidade digital por colaborador**, segmentado por níveis (ex.: básico, operacional, analítico, estratégico), considerando não apenas domínio de ferramentas, mas capacidade de:
 1. interpretar dados,
 2. propor melhorias digitais,
 3. adaptar-se a novas tecnologias,
 4. compreender impactos digitais e regulatórios.
- **Integrar maturidade digital ao planejamento estratégico.**
- **Identificar multiplicadores digitais internos**, colaboradores com maior maturidade, formalizando seu papel como mentores ou pontos de apoio técnico.
- **Monitorar evolução coletiva da equipe**, analisando distribuição de maturidade por área, identificando gargalos de capacitação que possam comprometer escalabilidade e adoção tecnológica.
- **Integrar maturidade digital às avaliações de desempenho**, tornando competência digital critério formal de crescimento e reconhecimento.
- **Transformar o diagnóstico de maturidade em instrumento estratégico**, utilizando os resultados para definir prioridades de treinamento, contratações e realocação de funções.

Aprimoramento da Maturidade Digital

Recrutamento Externo de Nativos Digitais

Achados da pesquisa:

- **Competência digital ainda não é critério central.**
- **Conhecimento técnico contábil é priorizado.**
- **Uso pontual de diagnósticos de maturidade digital estruturados.**
- **Crítérios Digitais variam por Cargo.**
- **Uso de testes de Excel, exercícios práticos e processos 100% digitais para validar habilidades e filtrar candidatos.**
- **Dificuldade de encontrar Profissionais Prontos no Mercado.**

O recrutamento externo de “nativos digitais” ainda não se configura como prática amplamente formalizada nos escritórios contábeis. Em muitos casos, a competência digital não é tratada como critério central de seleção, prevalecendo a priorização do conhecimento técnico contábil, considerado base indispensável e mais difícil de desenvolver internamente. Ainda assim, observa-se nuance relevante em um dos relatos, no qual a entrevistada destaca: “Buscamos no mercado talentos com fit digital, mas também desenvolvemos líderes internamente”, evidenciando postura mais estratégica e equilibrada entre atração e formação de competências. Esse posicionamento, que se destacou como o único entre os entrevistados ao enfatizar explicitamente o desenvolvimento interno de lideranças digitais, sinaliza compreensão de que a maturidade digital não depende apenas da contratação, mas também da construção intencional de capacidades ao longo da trajetória organizacional.

Aprimoramento da Maturidade Digital

Recrutamento Externo de Nativos Digitais

Observou-se que os critérios variam conforme o cargo: para posições estratégicas e de liderança, o chamado “olhar digital”, capacidade de compreender tendências, integrar tecnologia ao negócio e promover inovação, torna-se requisito mais explícito, enquanto, para funções operacionais, a competência digital assume caráter complementar. Ainda que a formalização seja limitada, alguns escritórios adotam métodos de avaliação e triagem digital, como testes de Excel, exercícios práticos e processos seletivos conduzidos integralmente em ambiente digital, com o objetivo de validar habilidades técnicas e filtrar candidatos com maior familiaridade tecnológica. Apesar dessas iniciativas, persiste a dificuldade em encontrar profissionais “prontos” no mercado, ou seja, que combinem sólida formação contábil com maturidade digital avançada. Essa escassez reforça a necessidade de investimento em desenvolvimento interno, revelando que a construção de competências digitais é, muitas vezes, mais resultado de processos organizacionais de aprendizagem do que de simples recrutamento externo.

Boas práticas:

- Incluir competências digitais como requisito obrigatório.
- Descrever vagas por resultados digitais esperados (ex.: “capaz de automatizar relatórios”, “estruturar dashboard”, “operar integrações e padronizações”), alinhando o perfil ao mapa tecnológico real do escritório.
- Aplicar testes práticos digitais no processo seletivo (em vez de teste genérico de “tecnologia”, aplicar casos de uso do escritório).
- Buscar perfis híbridos (contábil + digital + estratégico + Soft Skills).

Aprimoramento da Maturidade Digital

Aproveitamento do Conhecimento Digital Interno

Achados da pesquisa:

- **Ausência de mecanismos formais de troca.**
- **Conhecimento digital circula via ajuda cotidiana entre colegas.**
- **Criação de comitês, reuniões de brainstorm e fóruns semanais para discutir melhorias e novas tecnologias.**

O aproveitamento do conhecimento digital dentro das empresas contábeis ocorre, majoritariamente, de maneira pouco estruturada, revelando ausência de mecanismos formais sistemáticos para promover a troca de saberes tecnológicos entre os colaboradores. Em muitos escritórios, não há programas específicos, trilhas organizadas ou plataformas internas dedicadas à disseminação de competências digitais, o que faz com que o compartilhamento dependa fortemente da iniciativa individual. Nesse cenário, predominam trocas informais no cotidiano, nas quais o conhecimento circula por meio de ajuda entre colegas, resolução conjunta de dúvidas e orientação prática durante a execução das tarefas, configurando um processo espontâneo de aprendizagem social.

Por outro lado, alguns escritórios começam a estruturar espaços mais formais de compartilhamento, como reuniões periódicas, comitês de tecnologia, encontros de brainstorm e fóruns semanais voltados à discussão de melhorias e novas ferramentas. Essas iniciativas sinalizam uma transição de um modelo puramente informal para uma lógica mais intencional de gestão do conhecimento digital. Ao institucionalizar esses espaços, a organização amplia a capacidade de sistematizar aprendizados, reduzir retrabalho e acelerar a difusão de boas práticas, fortalecendo a cultura de colaboração e inovação contínua.

Aprimoramento da Maturidade Digital

Aproveitamento do Conhecimento Digital Interno

Boas práticas:

- Criar **comunidades internas de prática digital**, formando grupos por tema (automação, integração, qualidade de dados, atendimento digital), com metas curtas e entregáveis como template, checklist, padrão de processo e mini-treinamento, evitando que a troca fique apenas informal.
- **Formalizar rituais periódicos de compartilhamento técnico digital** (encontros quinzenais/mensais com foco em: problema → solução digital → impacto → como replicar. Isso converte conhecimento tácito em padrão replicável, ponto central nos achados).
- Desenvolver banco digital interno de boas práticas.
- Reconhecer colaboradores que disseminam conhecimento (premiar não só “quem sabe”, mas “quem compartilha e torna replicável”).
- Transformar conhecimento tácito em ativos organizacionais estruturados (playbooks, checklists, templates, fluxos padronizados e automações documentadas, reduzindo dependência de indivíduos e elevando a maturidade organizacional de forma sustentável).

A transformação digital nos escritórios de contabilidade depende não apenas da adoção de tecnologias, mas da capacidade organizacional de identificar oportunidades, tomar decisões estratégicas e reconfigurar continuamente seus processos, estruturas e competências. Essas habilidades são compreendidas como capacidades dinâmicas digitais, que permitem às organizações responder de forma eficaz às mudanças tecnológicas, regulatórias e de mercado, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.


O checklist foi desenvolvido com base em evidências empíricas obtidas junto a gestores de escritórios contábeis e está estruturado em três dimensões centrais: Detecção Digital, Apreensão Digital e Transformação Digital. Essas dimensões refletem a capacidade do escritório de monitorar o ambiente e identificar tendências relevantes, avaliar e implementar soluções tecnológicas de forma estratégica, e transformar suas estruturas organizacionais e modelos de negócio a partir do uso da tecnologia.


O objetivo deste instrumento é possibilitar uma autoavaliação estruturada do nível de desenvolvimento das capacidades digitais do escritório, permitindo identificar o grau de preparação da organização para lidar com as demandas do ambiente digital.


Utilize a escala abaixo para preencher o checklist de autoavaliação das capacidades dinâmicas digitais. Para cada capacidade apresentada, o gestor deve atribuir uma pontuação de 0 a 4, de acordo com o nível de existência e estruturação dessa capacidade no escritório.

Escala:

- 0 = Não existe
- 1 = Existe informalmente
- 2 = Existe parcialmente estruturado
- 3 = Existe formalizado
- 4 = Existe formalizado e otimizado

CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS					
 DETECÇÃO DIGITAL (Capacidade de Monitorar e Antecipar Mudanças)					
Exploração Digital					
Monitoramento Tecnológico					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participamos regularmente de eventos, congressos ou feiras do setor.	Acompanhamos comunidades de contadores, grupos e redes profissionais.	Monitoramos conteúdos especializados (newsletters, portais, redes sociais).	Temos um comitê ou responsável formal por tecnologia.	Mantemos um mapa atualizado das tecnologias (implementadas, em teste, desejadas).	
Triagem dos Concorrentes					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observamos práticas digitais de concorrentes.	Utilizamos benchmarking como rotina estratégica.	Aprendemos com clientes que migraram de outros escritórios.	Novos colaboradores contribuem com repertório tecnológico externo.		
Detecção de Tendências centradas no Cliente:					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizamos NPS ou pesquisa estruturada de satisfação.	Analisamos dados de comportamento e interação dos clientes.	Identificamos necessidades digitais durante onboarding ou atendimento.	Transformamos feedbacks em decisões estratégicas.		
Planejamento de Cenários Digitais					
Análise de sinais identificados para Antecipar Mudanças e desenvolver Estratégias Digitais					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe planejamento formal relacionado à transformação digital.	A tecnologia é considerada no planejamento estratégico do escritório.	Utilizamos critérios de custo-benefício para decisões tecnológicas	Desenvolvemos cenários futuros considerando mudanças tecnológicas e de mercado.		
Criação de Mentalidade Digital					
Estabelecimento de uma Visão Digital de longo prazo					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe uma visão digital clara e comunicada.	Utilizamos reuniões e canais formais para comunicar a visão digital	A visão digital está integrada à cultura organizacional	A equipe participa da implementação de tecnologias	Traduzimos a visão digital em metas concretas.	
Estímulo à Mentalidade Empreendedora					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possuímos programas estruturados de geração e avaliação de ideias e inovação.	Existem incentivos (financeiro e simbólico) formais para melhoria e inovação.	Promovemos mentalidade inovadora no escritório.	Incentivamos presença digital e desenvolvimento de conteúdo técnico-digital.		
Promoção da Mentalidade Digital					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizamos reuniões ou workshops sobre transformação digital.	Possuímos políticas e metas formais relacionadas à digitalização.	Promovemos capacitação contínua em tecnologia.	Mensuramos evolução cultural digital (adesão a sistemas, participação em capacitações, engajamento).		

CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS				
 APREENSÃO DIGITAL (Capacidade de testar, validar e decidir investimentos digitais)				
Prototipagem Rápida				
Testagem de novos serviços e ferramentas				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testamos com pequenos grupos de clientes antes da expansão.	Selecionamos clientes parceiros para testes.	Realizamos validações internas antes da implementação.	Utilizamos MVPs para testar soluções.	Testamos viabilidade operacional antes de escalar.
Incorporação dos Feedbacks dos Clientes				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizamos feedback dos clientes para melhorar serviços.	Utilizamos feedback como critério para decisões tecnológicas.	Possuímos processo estruturado de coleta de feedback.	Adaptamos serviços com base nos feedbacks recebidos.	
Balanciamento de Portfólios Digitais				
Equilíbrio entre opções Internas e Externas				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantemos equilíbrio entre projetos internos e externos.	Investimos em projetos que aumentam eficiência.	Investimos em projetos que melhoram a experiência do cliente.	Utilizamos análise make-or-buy.	Priorizamos projetos com base em impacto estratégico.
Escalabilidade de Entregas Inovadoras				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os processos são automatizados como condição para viabilizar o crescimento.	A escalabilidade é critério para priorizar e implementar inovações.	As inovações são desenvolvidas com foco em replicação interna.	As inovações são desenvolvidas com potencial de replicação externa.	
Definição de Implementação e Velocidade de Execução				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorizamos iniciativas com impacto direto no cliente (entrega).	Priorizamos iniciativas que reduza custos operacionais.	Consideramos ganho de tempo e escalabilidade como critério decisório.	Temos mecanismos formais de decisão para balizar e aprovar mudanças.	Utilizamos execução rápida através de MVPs e testes imediatos para "não deixar a ideia morrer".
Agilidade Estratégica				
Realocação Rápida de Recursos				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe orçamento específico (mensal ou anual) destinado a investimentos em tecnologia.	A realocação de recursos é realizada rapidamente em resposta a mudanças, crises ou novas necessidades.		Há priorização de investimento em tecnologia em vez da ampliação da equipe para tarefas operacionais.	
Flexibilidade e Agilidade Organizacional				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A flexibilidade é um valor incorporado à cultura organizacional.	A organização responde rapidamente a mudanças e novas demandas digitais.		A agilidade é sustentada por governança estruturada (reuniões, análises e processos decisórios).	

CAPACIDADES DINÂMICAS DIGITAIS					
 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (Capacidade de Redesenhar estruturas e modelos de negócio)					
Navegação em Ecossistemas de Inovação					
Entrada em Ecossistemas Digitais e Interação com múltiplos parceiros externos					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Participamos de eventos e ecossistemas digitais.	Participamos de comunidades profissionais.	Mantemos parcerias com fornecedores e startups.	Possuímos relacionamento com universidades ou centros tecnológicos.	
Planejamento de Cenários Digitais					
Contratação de Líderes Digitais					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Possuímos líderes com competências digitais.		Investimos no desenvolvimento de lideranças digitais.		
Digitalização dos Modelos de Negócios					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Adotamos sistemas e tecnologias para otimizar processos e melhorar a interação com o cliente.	A digitalização reduziu o uso de papel e aumentou a eficiência operacional.	Equilibramos automação com proximidade e relacionamento com o cliente.	Utilizamos tecnologia para expandir mercados e desenvolver novos modelos de negócio.	
Flexibilidade e Agilidade Organizacional					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	A estrutura organizacional foi adaptada para modelos mais flexíveis e distribuídos.	Há redução da centralização e maior autonomia das equipes.	Adotamos modelos de trabalho flexíveis, como home office ou híbrido.		
Criação de Mentalidade Digital					
Identificação da Maturidade Digital					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Avaliamos formalmente nossa maturidade digital.	Utilizamos indicadores ou métricas digitais.	Utilizamos diagnósticos, avaliações práticas ou provas técnicas para avaliar competências digitais.	Consideramos competências digitais na contratação.	
Recrutamento externo de Nativos Digitais					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Contratamos profissionais com competências digitais.	Consideramos competências digitais nos critérios de seleção.	Utilizamos testes para avaliar competências digitais.	Investimos no desenvolvimento interno de competências digitais.	
Aproveitamento do Conhecimento Digital Interno					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Promovemos troca interna de conhecimentos digitais.	Existem reuniões, brainstorms ou fóruns para troca de conhecimento digital.	Há comitês ou mecanismos formais para compartilhar e desenvolver conhecimento digital.		

Epílogo

A transformação digital nos escritórios de contabilidade não pode ser compreendida como um movimento pontual ou restrito à adoção de ferramentas tecnológicas, mas sim como um processo contínuo de desenvolvimento organizacional fundamentado na construção de Capacidades Dinâmicas Digitais. Os achados que fundamentam este Guia evidenciam que os escritórios que avançam de forma mais consistente em sua maturidade digital são aqueles que desenvolvem competências estruturadas para detectar sinais do ambiente, apreender oportunidades de forma estratégica e transformar suas rotinas, processos e modelos de atuação. Nesse sentido, a tecnologia, por si só, não constitui fonte de vantagem competitiva sustentável; seu valor emerge da capacidade organizacional de interpretá-la, integrá-la e utilizá-la de maneira alinhada aos objetivos estratégicos.

A capacidade de detecção digital permite aos escritórios antecipar tendências tecnológicas, responder a mudanças regulatórias e compreender novas demandas dos clientes, reduzindo a postura reativa historicamente associada ao setor. Entretanto, a identificação de sinais não é suficiente. A capacidade de apreensão digital atua como um mecanismo decisório que orienta a priorização de investimentos, considerando critérios como viabilidade operacional, custo-benefício e alinhamento estratégico. Por sua vez, a capacidade de transformação digital viabiliza a implementação efetiva das mudanças, promovendo ajustes estruturais, reconfiguração de processos e desenvolvimento de novas competências organizacionais.

Outro aspecto central evidenciado é o papel da liderança e da cultura organizacional como elementos viabilizadores desse processo. Escritórios que estimulam a participação ativa da equipe, promovem o aprendizado contínuo e estruturam mecanismos formais de planejamento e governança tendem a apresentar maior capacidade de internalizar e sustentar a transformação digital ao longo do tempo.

Epílogo

Da mesma forma, a interação com ecossistemas externos, como eventos, comunidades profissionais, fornecedores e redes de relacionamento, amplia o acesso a informações, acelera a aprendizagem organizacional e fortalece a capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente.

O guia contribui ao oferecer não apenas uma compreensão conceitual, mas também orientações práticas fundamentadas em evidências empíricas, auxiliando gestores na construção de organizações mais preparadas para os desafios digitais. O desenvolvimento deliberado das Capacidades Dinâmicas Digitais permite que os escritórios transcendam uma postura reativa, passando a atuar de forma proativa, estratégica e sustentável. Nesse contexto, fortalecer essas capacidades não representa apenas uma resposta às exigências do presente, mas uma condição essencial para assegurar relevância, competitividade e continuidade no futuro da contabilidade.

DOMINIQUE ROCHEL GIMENES



Dominique Rochel Gimenes é pesquisadora, mestranda em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na área de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. Graduiu-se em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha (URCAMP). Seus interesses de pesquisa concentram-se em transformação digital, capacidades dinâmicas digitais, inovação, liderança digital e escritórios de contabilidade, buscando aliar inovação e rigor metodológico para gerar impacto teórico e prático no futuro da contabilidade.

FERNANDA DA SILVA MOMO



Pesquisadora e professora na área de gestão de sistemas e tecnologia da informação, com experiência em temas como blockchain e inovação em modelos de negócio. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), é também especialista em Docência no Ensino Superior, além de mestre e doutora em Administração com ênfase em Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação. Apaixonada por investigar o impacto das tecnologias disruptivas na gestão e na sociedade, Fernanda compartilha seus estudos e reflexões para apoiar profissionais e acadêmicos interessados em compreender e aplicar soluções tecnológicas de forma estratégica e responsável.

AUTORAS

O Guia de Boas Práticas de Capacidades Dinâmicas Digitais para Escritórios de Contabilidade, derivado da pesquisa *Transformação digital em escritórios contábeis: o papel da liderança digital na construção de capacidades dinâmicas digitais*, tem como propósito traduzir evidências acadêmicas em orientações práticas para a gestão da transformação digital no contexto contábil. O material foi desenvolvido para apoiar sócios, diretores e gestores na compreensão e no fortalecimento das Capacidades Dinâmicas Digitais como fundamento para a adaptação contínua, inovação organizacional e sustentação da competitividade em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e regulatórias.

Elaborado por Dominique Gimenes e Fernanda Momo, este guia transforma os achados da pesquisa em um conjunto estruturado de orientações aplicáveis à realidade dos escritórios de contabilidade. O conteúdo organiza-se a partir das três capacidades centrais que sustentam a transformação digital: a capacidade de detecção digital, que permite identificar sinais do ambiente, tendências tecnológicas e mudanças relevantes; a capacidade de apreensão digital, que orienta a avaliação, priorização e tomada de decisão sobre investimentos e iniciativas digitais; e a capacidade de transformação digital, que viabiliza a implementação efetiva das mudanças por meio da reconfiguração de processos, práticas e estruturas organizacionais. Cada dimensão apresenta diagnóstico, boas práticas e ao final um checklist desenvolvido com base nas evidências empíricas obtidas junto aos gestores de escritórios contábeis.

Aplicação

Destinado a sócios, diretores e gestores de escritórios de contabilidade, este guia constitui um instrumento de apoio à prática gerencial, permitindo identificar o nível atual de desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas Digitais, reconhecer fragilidades e orientar ações de fortalecimento organizacional. Mais do que promover a adoção isolada de tecnologias, o guia evidencia que a competitividade sustentável depende da capacidade organizacional de perceber mudanças, tomar decisões estratégicas fundamentadas e transformar continuamente suas rotinas, processos e modelos de atuação. Assim, o desenvolvimento deliberado dessas capacidades permite que os escritórios atuem de forma mais proativa, estratégica e resiliente diante das transformações que redefinem o futuro da contabilidade.

