

Processo de Inteligência e sua Influência em Estratégias de Inovação de Empresas Contábeis

Giovana Sordi Schiavi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Ariel Behr - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Raquel Janissek-Muniz – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Carla Bonato Marcolin - Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

Este artigo analisa como as empresas contábeis monitoram o ambiente externo para reagir às oportunidades e às ameaças do mercado contábil. Isso porque, frente às mudanças que ocorrem no mercado, diferentes áreas de negócios, inclusive as mais tradicionais, como a Contabilidade, enfrentam um dos períodos mais desafiadores do mercado, sendo o processo de inteligência cada vez mais relevante para as organizações desses segmentos. Assim, realizou-se um estudo de casos múltiplos com doze empresas contábeis, no qual foram entrevistados o gestor principal dessas empresas e coletados documentos institucionais e documentos externos sobre o contexto nacional e internacional da inovação dos negócios contábeis. Os dados foram tratados no *software Nvivo11*, utilizando-se de análise de conteúdo. Foram examinadas três principais etapas dentro dos processos de inteligência das organizações, quais sejam: monitoramento do ambiente (sendo destacados os aspectos concorrência, clientes, novas tecnologias, novos negócios e legais); análise das informações (identificando oportunidades relacionadas às necessidades dos clientes e à incorporação de novas tecnologias nos negócios, e ameaças relacionadas às mudanças nos modelos de negócios contábeis); e decisões estratégicas (para defesa, como aperfeiçoamento constante do profissional contábil, criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios, e para alavanca, como inovação de produtos, serviços e processos).

Palavras-chave: Inteligência. Estratégia. Inovação. Contabilidade.

Intelligence Process and its Influence on Innovation Strategies for Accounting Firms

Abstract

This article analyzes how accounting firms monitor the external environment to react to the opportunities and threats of the accounting market. This is because, faced with the changes that occur in the market, different business areas, including the most traditional ones, such as Accounting, face one of the most challenging periods in the market, and the intelligence process is increasingly relevant for organizations in these segments. Thus, a multiple case study was carried out with twelve accounting firms, in which the main manager of these companies was interviewed and institutional documents and external documents were collected on the national and international context of accounting business innovation. The data were treated in the software Nvivo11, using content analysis. Three main stages were examined in the organizations' intelligence processes, namely: environmental monitoring (with the emphasis on competition, customers, new technologies, new business and legal aspects); analysis of information (identifying opportunities related to customer needs and the incorporation of new business technologies; and threats related to changes in accounting business models); and strategic decisions (for defense, as constant improvement of accounting professionals, creation of new products, services and business models; and for leverage, as innovation of products, services and processes).

Keywords: Intelligence. Strategy. Innovation. Accounting.

1 Introdução

Diante das constantes mudanças do mercado e das necessidades dos consumidores, as empresas precisam desenvolver processos dinâmicos e adaptativos para atender às pressões do mercado e às incertezas ambientais (Chenhall & Moers, 2015; Pereira, Imbrizi, Freitas & Alvarenga, 2015; Jafari & NiliPourTabataba'i, 2017). Tal reação permite redefinir a forma de atuação empresarial e adquirir vantagem competitiva (Rodrigues, Silveira, Kono & Lenzi, 2013; Simmons, Palmer & Truong, 2013). Conforme Chenhall e Moers (2015), o resultado desse processo de mudança (bem-sucedido) é a inovação, a qual é vista como uma importante fonte para se adquirir vantagem competitiva, visto que permite a criação e a implementação de novos produtos, serviços e processos que incrementam, significativamente, os resultados organizacionais.

Nesse sentido, a gestão da inovação é um fator essencial a ser considerado nas estratégias de negócios das empresas que procuram obter destaque no mercado (Pereira *et al.*, 2015). Ruff (2015) ressalta que as atividades de pesquisa voltadas para a compreensão do mercado e para a busca de uma perspectiva orientada para o futuro do ambiente de negócios são essenciais para apoiar os processos de estratégia e de inovação nas empresas. Jafari e NiliPourTabataba'i (2017) complementam que a informação é a principal fonte para embasar o processo estratégico de inovação, a qual vem da compreensão do ambiente e das forças motrizes por traz das mudanças. Dessa maneira, sendo as informações importantes recursos organizacionais, o processo de inteligência, aplicado ao ambiente de negócios, está cada vez mais difundido entre as empresas, visando prepará-las para avançar em seus ambientes de competição (Rios & Janissek-Muniz, 2014).

Frente às mudanças que ocorrem no mercado, diferentes áreas de negócios, inclusive as mais tradicionais, enfrentam um dos períodos mais desafiadores do mercado (Guthrie & Parker, 2016), sendo o processo de inteligência cada vez mais relevante para as organizações desses segmentos (Jafari & NiliPourTabataba'i, 2017). O setor contábil, por exemplo, tem presenciado perturbações, principalmente, em função das novas tecnologias que estão alterando as atividades contábeis (Pan & Seow, 2016). E esse cenário tende a se ampliar no futuro, uma vez que a área contábil foi identificada como um negócio no qual a digitalização deverá crescer ainda mais nos próximos anos (Bygren, 2016). A compreensão dessas mudanças no mercado contábil e suas influências sobre os negócios é fundamental para garantir a sobrevivência das empresas atuantes nessa área (Frey & Osborne, 2013), por intermédio de processos de inteligência que permitem a formulação de novas estratégias para alavancar as oportunidades ou amenizar as ameaças do ambiente (Rios & Janissek-Muniz, 2014).

Diante desse contexto, este artigo busca responder: *Como as empresas contábeis utilizam o processo de inteligência para inovar em seus negócios?* Assim, busca-se analisar como as empresas contábeis monitoram o ambiente externo para reagir às oportunidades e às ameaças do mercado contábil. Para isso, um estudo de casos múltiplos com doze empresas contábeis foi realizado, no qual foram entrevistados o gestor principal dessas empresas e coletados documentos institucionais e documentos externos sobre o contexto nacional e internacional da inovação dos negócios contábeis. Os dados foram tratados e analisados com o *software Nvivo11*, utilizando-se de análise de conteúdo.

2 Processo de Inteligência nas Organizações

Nos últimos anos, as mudanças ambientais são tão rápidas e inesperadas que ignorá-las pode levar as organizações a diferentes problemas estratégicos e econômicos (Jafari & NiliPourTabataba'i, 2017). Identificar as prováveis mudanças dentro desse ambiente, que podem interferir e impactar o futuro das organizações, é fundamental para a sobrevivência dos negócios, por meio de observações relacionadas às perspectivas de longo prazo dos ambientes de negócios, dos consumidores e das novas tecnologias (Ruff, 2015). Jafari & NiliPourTabataba'i (2017) ressaltam que, embora essa construção futura de mudanças seja acompanhada de riscos, tal fato permite às organizações o desenvolvimento de estratégias corporativas e de respostas inovadoras apropriadas contra as consequências das constantes mudanças ambientais.

Janissek-Muniz, Freitas & Lesca (2007, p. 4) revelam que cada vez mais há “uma diversidade de movimentos estratégicos baseados nas informações do mercado e na rápida evolução das tecnologias, bem como uma intensidade crescente da concorrência e na internacionalização da atividade organizacional”. Para isso, é necessário a identificação das diferentes condições ambientais (tecnológicas, legais, econômicas, entre outras) e dos atores envolvidos (clientes, concorrentes, fornecedores, entre outros), por meio do monitoramento do ambiente, que “pode ser entendido como a observação de um conjunto de fatores, tanto externos como internos, que podem comprometer ou influenciar positivamente a atuação de uma organização” (Blanck & Janissek-Muniz, 2014, p. 190).

Por meio da atividade de monitoramento do ambiente as empresas coletam informações que podem esclarecer sobre possíveis oportunidades e ameaças e servir para a definição de diferentes estratégias (Janissek-Muniz *et al.*, 2007). Reche e Janissek-Muniz (2018, p. 90) complementam que essas informações do ambiente, “devidamente decupadas e filtradas, têm o objetivo de gerar recomendações para acontecimentos futuros aos tomadores de decisão, proporcionando oportunidades únicas relativas a possíveis decisões que possam fornecer vantagem competitiva”.

Por sua vez, Jafari & NiliPourTabataba'i (2017) reconhecem que os dados e informações sobre o ambiente e as mudanças futuras podem reduzir a incerteza ao emitir alertas que permitem melhorar a qualidade da tomada de decisões estratégicas e incrementar o desempenho organizacional.

Nessa linha, Janissek-Muniz *et al.* (2007) ressaltam que, com a quantidade de informações que as empresas recebem, e de acordo com a interpretação realizada, as organizações conseguem perceber seu ambiente de forma mais ou menos incerta e, por consequência, com mais ou menos oportunidades ou ameaças. Apesar da significativa oferta de informações que as organizações possuem hoje, a tarefa de selecionar as informações mais relevantes ao processo decisório torna-se bastante complexa, considerando não só a quantidade de dados e informações, mas também de contextos nos quais as empresas se inserem (Blanck & Janissek-Muniz, 2014). Diante disso, o processo de inteligência nas organizações é fundamental para a descoberta das principais questões estratégicas do negócio (Reche & Janissek-Muniz, 2018). Isso porque “um sistema de inteligência permite observar alterações do ambiente, dando oportunidade à empresa de adaptar sua estratégia ao mercado e criando vantagem competitiva” (Blanck & Janissek-Muniz, 2014, p. 191).

Consoante a pesquisa de Rios, Strauss, Janissek-Muniz & Brodbeck (2011), diversos são os conceitos que se apresentam sobre inteligência na literatura, contudo, pode-se entender, da forma geral, que o processo de inteligência, executado de forma sistemática no ambiente corporativo, busca informações úteis que auxiliem no processo de decisão, do modo a criar oportunidades ou detectar ameaças, por meio de observações ao ambiente externo. Apesar de ser um processo de grande importância para as organizações, para o qual se desenvolvem diferentes métodos e técnicas para dar maior valor aos resultados obtidos com o processo de monitoramento do ambiente, observa-se, ainda, práticas comuns, descontínuas e não institucionalizadas relacionadas aos processo de inteligência em algumas empresas, mostrando como esses processos ainda são fracos (ou até inexistentes) em grande parte do contexto organizacional (Borges & Janissek-Muniz, 2017).

Segundo Janissek-Muniz (2016), implantar um projeto de inteligência é frequentemente percebido como desafiador, complexo e difícil para as empresas, e diferentes fatores críticos podem influenciar na sua execução, como questões de sensibilização da equipe ou ainda falta de conhecimento do responsável. Entretanto, diferentes atitudes podem ser tomadas pelos gestores para a melhor condução desse processo (Janissek-Muniz, 2016), conseguindo, assim, obter benefícios associados ao processo de inteligência de forma estruturada dentro das organizações, por meio da redução de incertezas e promoção de estratégias que culminem em desempenho organizacional, vantagem competitiva e inovatividade dos negócios (Adegbile, Sarpong & Meissner, 2017).

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa, qualitativa e descritiva, analisa como as empresas contábeis monitoram o ambiente externo para reagir às oportunidades e às ameaças do mercado contábil, realizando-se, para isso, um estudo de casos múltiplos. A definição de estudo de caso múltiplos refere-se ao estudo individual de cada empresa destacada (Yin, 2015). Para esta pesquisa, as unidades de análise foram doze empresas atuantes no mercado contábil brasileiro, em diferentes áreas da Contabilidade: financeira, gerencial, tributária, sistemas, perícia e auditoria. Ressalta-se que foram analisadas duas empresas de cada uma dessas áreas.

As unidades de análise foram obtidas por amostragem não probabilística e seu acesso se deu por meio de indicação de especialistas e de pesquisas no *Google*. A primeira técnica contou com a contribuição de seis especialistas (profissionais acadêmicos das áreas da Contabilidade analisadas) para a indicação de empresas de destaque no mercado contábil. Nessa etapa foram selecionadas nove empresas (uma da área financeira, duas da área gerencial, uma da área tributária, uma da área de sistemas, duas da área de perícia e duas de auditoria). A pesquisa no *Google* foi realizada utilizando os termos relacionados à inovação e Contabilidade, para obter empresas de destaque no mercado contábil. A partir dessas buscas foram identificadas três empresas (uma da área financeira, uma da área tributária e uma da área de sistemas) para complementar a amostra da pesquisa.

Assim, as unidades de análise foram compostas por doze empresas contábeis localizadas na região Sul do Brasil. Ressalta-se que, apesar de todas as empresas analisadas serem sediadas na região Sul, todas possuem abrangência nacional, atuando em diferentes regiões do mercado contábil brasileiro. Após a definição das unidades de análise, partiu-se para a coleta de dados. Yin (2015) afirma que existem diversas formas para a coleta de dados em um estudo de caso, podendo combinar mais de um tipo de coleta no mesmo estudo, o que contribui para a amplitude e validade do constructo da pesquisa.

Para o estudo de caso desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com o principal gestor das doze empresas analisadas. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2017, e o roteiro para as entrevistas foi elaborado com base na literatura sobre modelos de negócios inovadores e sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esse roteiro permitiu a identificação da estruturação e das práticas de cada organização analisada em relação ao atual ambiente do mercado contábil, bem como dos processos de inteligência dessas empresas. Além disso, foram coletados, também no segundo semestre de 2017, documentos institucionais (material de *sites* e *blogs*, *newsletter*, revistas e relatórios dessas empresas), bem como outros documentos externos que tratavam sobre o contexto

nacional e internacional de inovação no mercado contábil, a partir de buscas no *Google* pelos termos inovação e Contabilidade, em português e inglês.

Após a coleta desse material, partiu-se para o tratamento e análise dos dados. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir um melhor tratamento e manipulação do material, utilizando-se, para isso, do *software Nvivo11*. Os dados documentais externos também foram tratados e manipulados no *software Nvivo11*. Para a análise dos dados das entrevistas, utilizou-se da análise de conteúdo, buscando descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir códigos para o material coletado (Schreier, 2013). Os códigos foram construídos a partir de aspectos presentes na literatura sobre as principais etapas dentro dos processos de inteligência das organizações (*theory-driven*), sendo essas as categorias iniciais de análise, quais sejam: monitoramento do ambiente, análise das informações e decisões estratégicas voltadas à inovação. No decorrer da análise de conteúdo, categorias iniciais, definidas a partir da literatura, foram refinadas, desenvolvidas e relacionadas, ou interconectadas (Gibbs, 2009), dando origem às categorias intermediárias e finais, que foram definidas a partir da interpretação dos dados da pesquisa (*data-driven*).

4 Resultados

A exibição dos resultados a seguir está organizada de forma a apresentar uma análise sobre o modo como as empresas contábeis monitoram o ambiente externo. Posteriormente, revela-se como essas empresas utilizam as informações coletadas para identificar oportunidades e ameaças relacionadas aos diferentes aspectos do mercado contábil. Por último, é apresentado a adoção de diferentes decisões estratégicas pelas empresas contábeis, buscando meios de se defenderem ou de se alavancarem no mercado contábil atual, por intermédio de estratégias inovativas. Ressalta-se que esta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso múltiplos, não deve ter seus dados generalizados.

Conforme análise dos diferentes documentos institucionais, cabe apontar que os negócios examinados são empresas que se destacam no mercado nacional, tanto em performance quanto em estratégias de inovação, sendo esta última mais evidente em algumas empresas do que em outras. Além disso, a maioria das empresas analisadas está consolidada no mercado contábil há bastante tempo, prestando serviços de acordo com as áreas de atuação na Contabilidade.

Os resultados das entrevistas realizadas com as empresas contábeis são expostos nas próximas subseções. Para isso, as falas dos doze gestores entrevistados são indicadas pelos códigos G_1 a G_12, conforme exposto na tabela 1, a fim de manter o anonimato dos entrevistados.

4.1 Monitoramento do Ambiente

Em relação ao processo de monitoramento do ambiente, nota-se que as doze empresas contábeis analisadas monitoram o ambiente constantemente. Por esse processo, é possível observar que as empresas buscam por informações que, sobretudo, possam interferir e impactar o futuro das organizações (Ruff, 2015), sendo direcionada maior atenção a aspectos como concorrência, clientes, novas tecnologias, novos negócios e aspectos legais.

Sobre o monitoramento dos concorrentes, verifica-se que as empresas buscam monitorar a concorrência como forma de identificar semelhanças e diferenças entre os produtos e serviços ofertados, a fim de elaborar estratégias de diferenciação no mercado contábil. Nesse sentido, o G_1 destaca a importância de *“olhar não só o teu próprio negócio, mas olhar o mercado externo, porque sozinho ninguém faz nada e dentro dele é que estão os teus concorrentes, e entender que fazer igual é aumentar o teu número de concorrência”*. Além disso, o G_6 complementa a importância do monitoramento do ambiente, alertando para a necessidade de estar sempre a frente dos concorrentes na identificação de diferentes oportunidades que surgem: *“se a gente não explora cada centímetro quadrado do negócio, da oportunidade ou da necessidade do cliente, certamente alguém virá e explorará, [...] nós éramos o único modelo tributário mais disruptivo, tecnológico, modelo de rede, anexando várias coisas no negócio, e levou 4 ou 5 anos pelo menos para fazer algum concorrente, [...] então tem que observar e tem que pensar sempre lá na frente”*.

Outro aspecto analisado pelas empresas contábeis em relação à concorrência são os processos internos dos concorrentes. Isso porque, embora as empresas investigadas entreguem serviços semelhantes aos que existem no mercado, considerando que as atividades contábeis são regidas por diferentes normas e regulamentos que precisam ser rigorosamente seguidos, esses negócios conseguem se diferenciar e se destacar pela forma como o serviço é prestado, o qual conta com o apoio de diferentes tecnologias, sobretudo, nos últimos anos, corroborando os achados de Bygren, (2016). Nessa linha, o G_12 traz o exemplo do que ocorre em sua área de atuação: *“se observa ainda que tem muita empresa média que usa Excel em uma quantidade desproporcional, já a ferramenta que a gente usa permite a integração com Excel, então eu posso criar um script, isso inclusive para vincular planilhas eletrônicas, deixando nosso serviço mais rápido e seguro”*.

As empresas destacam ainda que, além da observação em relação aos concorrentes, é fundamental observar os clientes, visto que, segundo o G_1, *“o cliente é o nosso termômetro, quando ele vem com uma necessidade nova, a gente tem que prestar atenção para outras que podem surgir”*. Nessa linha, a partir do monitoramento dos clientes, Borges e Janissek-Muniz, (2017) destacam que é possível identificar as necessidades dos clientes e proporcionar novas formas

de entregar valor. Complementa o G_1: *“eu acho que a empresa que trabalha no ramo contábil que não se preocupar em entregar atividades de alto valor agregado para o cliente, em um curto espaço de tempo, ela vai desaparecer do mercado, [...] porque o outro lado, daquelas obrigações, isso aí é lei, [...] onde tu vais juntar valor é mostrando para o cliente que aquele produto contábil, aquelas informações, aquele banco de dados, pode ser de suma importância para a administração.*

Além do monitoramento dos diversos atores envolvidos no ambiente, identificar outras condições ambientais é fundamental no processo de monitoramento (Blanck & Janissek-Muniz, 2014). Sobre isso, nota-se que as empresas contábeis analisadas se preocupam, principalmente, com as novas condições tecnológicas, novos negócios e mudanças legais. Em relação às novas tecnologias, Bygren (2016) destaca que os profissionais contábeis sempre utilizaram de diferentes tecnologias para dar suporte às atividades executadas, entretanto, com a entrada de novas e diferentes tecnologias digitais no mercado, essa tendência tem impactado ainda mais o mercado contábil atual e direcionado profissionais a buscarem por novas formas de aplicação dessas tecnologias nos negócios. Dessa maneira, os gestores destacam a importância de avaliar as novas tecnologias presentes no mercado, a fim de inserir tais artefatos tanto nos processos de execução dos serviços contábeis quanto no próprio produto final, no caso das empresas que vendem *softwares* contábeis.

Já o G_2 revela como a mudança tecnológica permitiu que sua empresa se destacasse no mercado ao se antecipar de seus concorrentes e ofertar serviços contábeis *online*, trabalhando em escala e atingindo todo mercado nacional: *“através de novas tecnologias que a gente permitiu oferecer o serviço que a gente oferece hoje, [...] na nuvem, para milhares de empresas e em várias cidades do país, [...] antes dos nosso concorrentes”*. Outro exemplo desse apoio tecnológico nos processos é apresentado pelos gestores da área de auditoria, que se antecipam ao uso de novas tecnologias não só para ganhar vantagem competitiva, mas para incrementar os processos e facilitar as atividades de rotina dos auditores: *“hoje não dá para se fazer auditoria como se fazia há 5 ou 7 anos atrás [...] porque para que as empresas de auditoria consigam trabalhar e processar todo volume de informações é muito importante o apoio tecnológico [...], e isso é uma tendência não só da nossa empresa, mas de todas as empresas de auditoria, buscar novas tecnologias no mercado e conseguir inovar para que esses processos sejam mais rápidos e mais eficientes”* (G_11).

Aliado à entrada das novas tecnologias no mercado, o surgimento de novos negócios contábeis é outro aspecto que marca o processo de monitoramento do ambiente pelos gestores das empresas contábeis analisadas, convergindo com os resultados apontados por Bygren (2016). Nessa linha, diferentes gestores (G_3, G_4, G_5, G_6 e G_12) apontam que observam os modelos de

negócios contábeis escaláveis que aparecem no mercado, os quais são impulsionados pelas novas tecnologias e captam uma grande parte do mercado (modelos adotados e gerenciados pelo G_2 e G_8, por exemplo). Nesse caso, os gestores que observam esses novos modelos de negócios contábeis que surgem atualmente buscam trazer algumas características desses negócios para suas empresas, como ressalta o G_6 com o uso intensivo de tecnologias, como nuvem e automação, em seus processos: *“existem vários modelos contábeis novos, alguns voltados ao volume de entrega massivo [...] a gente se espelha neles, mas nós optamos por fazer em um volume menor, mais qualitativo, [...] claro que ele é super escalável, porque tem muita base tecnológica, mas sempre mantendo a essência humana, do contador-consultor no final para as estratégias tributárias”*.

Já os gestores G_3, G_4, G_5 e G_12, apesar de acharem importantes esses novos modelos contábeis para o mercado, apontam que eles atendem nichos específicos, ficando outros segmentos desamparados, sendo essa uma boa oportunidade de atuação para esses gestores: *“existem outros modelos de Contabilidade, essas Contabilidades online que é uma inovação [...], mas ela é muito restrita, porque ela não oferece, por exemplo, a Contabilidade gerencial, ela oferece uma Contabilidade bem básica que geralmente é aderente para empresa de pequena complexidade, que tem poucos funcionários, tem poucas notas, poucos documentos”*. O G_12 complementa que busca se diferenciar dessas empresas ao entregar resultados específicos para cada cliente, prezando pela diferenciação e não pela escala: *“a maior parte das empresas de tecnologia que eu tenho acompanhado trabalha com a padronização, trabalha com um produto que tu consigas entregar para a maior quantidade possível de clientes ao menor custo, já a nossa lógica é um pouquinho diferente, a gente quer trabalhar com customização”*.

Um último aspecto ambiental que desperta a atenção dos gestores no processo de monitoramento são as questões legais. A Contabilidade é uma atividade direcionada por diferentes normas e regras, e estar atento a essas possíveis mudanças é essencial para a manutenção dos negócios contábeis. Nesse sentido, o G_7 destaca que as mudanças legais impactam diretamente no produto que eles oferecem e tal fato exige que os profissionais estejam atentos e observem essas mudanças constantemente: *“falando especificamente do software na área contábil, o governo cada vez mais exige essas integrações dos sistemas com as informações do governo [...], isso, por um lado, é bom para nós, porque elimina muita gente que não tem essas competências de desenvolver essas mudanças rapidamente”*. Já o G_10 destaca que, com as constantes discussões sobre a reforma trabalhista, o monitoramento das questões legais se tornou uma atividade diária, buscando verificar tanto o impacto da reforma nos processos quanto em um aplicativo que a empresa pretende lançar: *“com essa situação da reforma, a gente tem que ver como a gente vai lançar o aplicativo,*

qual vai ser o mote dele, porque ele vinha para ser a nossa salvação, a gente ia botar na palma da mão do advogado uma importante ferramenta para a quantidade de ações que se tem na justiça do trabalho, mas os ‘caras’ querem estancar um pouco o ajuizamento das ações”.

Diante desses diferentes aspectos a serem observados no ambiente, destaca-se a relevância de identificar informações relacionadas não só ao monitoramento concorrencial, mas também ao ambiente de competição e suas mudanças como um todo, consoante apontam Rios *et al.* (2011) e Reche e Janissek-Muniz (2018). Sobre essa completude necessária no processo de monitoramento do ambiente, o G_8 revela que *“é importantíssimo ter várias fontes de insights, pois a gente não define o que vai fazer nem internamente, nem conversando só com o cliente, nem olhando só para fora”*. O G_6 complementa que, para que esse processo seja realizado de forma coerente, é necessário *“aplicar recurso em pesquisa, ter mentes brilhantes pensando, olhando necessidades, olhando cada centímetro quadrado da oportunidade que exista no mercado para desenvolver coisas novas”*, a fim de gerar dados e informações sobre o ambiente e as mudanças futuras e de melhorar a qualidade da tomada de decisões estratégicas, corroborando os achados de Jafari & NiliPourTabataba’i (2017).

4.2 Análise das Informações

A partir do monitoramento do ambiente é possível obter diferentes informações, as quais, quando tratadas e filtradas, permitem gerar recomendações aos tomadores de decisão, proporcionando subsídios para o processo de tomada de decisão (Reche & Janissek-Muniz, 2018) e reduzindo as incertezas relacionadas ao ambiente (Jafari & NiliPourTabataba’i, 2017). Ainda, a partir dessas informações, é possível identificar diferentes oportunidades e ameaças para os negócios (Janissek-Muniz *et al.*, 2007). Nesse sentido, por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar que os gestores monitoram o ambiente e interpretam as informações buscando por oportunidades relacionadas às necessidades do mercado (clientes) e à incorporação de novas tecnologias nos negócios, tendência destacada por Bygren (2016).

A respeito da identificação de oportunidades relacionadas às necessidades dos clientes, o G_1 destaca que, ao identificar alguma oportunidade no mercado, é necessário adotar estratégias internas de forma a suprir essa lacuna do cliente, gerando assim vantagem competitiva em relação aos concorrentes: *“tu tens que enxergar alguma coisa diferente no mercado, pelo o que o cliente quer e os concorrentes não fazem, [...] a gente conseguiu se destacar quando viu essa necessidade muito grande de trabalhar as informações para o cliente, então trabalhar apoiando o cliente, e não só fornecendo os serviços contábeis que são exigidos por lei”*. Outra forma de aproveitar as

oportunidades observadas no ambiente é destaca pelo G_8, que relata observar não somente o ambiente interno e externo, mas também outros contextos de mudanças nos quais a empresa está inserida, como o contexto internacional, por exemplo, como sugerem Blanck e Janissek-Muniz (2014): *“a gente está, constantemente, fora do Brasil também, vendo o que os maiores do mundo, o que os mercados desenvolvidos estão fazendo, o que acontece lá [...], nossa empresa nasceu depois da gente ir para um evento lá na Austrália que falava sobre o futuro da Contabilidade [...], a gente veio para o Brasil e conversou com contadores, conversou com os nossos clientes e viu que isso fazia sentido, [...] então olhar para o mercado e pensar no futuro faz parte do nosso DNA”*.

Outra forma de identificar oportunidades a partir das informações do ambiente está relacionada à entrada de novas tecnologias nos negócios, uma vez que as mudanças tecnológicas ocorrem constantemente, criando oportunidades de negócio e, concomitantemente, desafios para as empresas (Pan & Seow, 2016). O G_2 destaca que *“muitas empresas enxergam riscos na introdução de tecnologias nos negócios, mas eu não vejo risco com as novas tecnologias, só vejo oportunidade, oportunidade de fazer melhor para os clientes”*. O G_6 destaca que com as tecnologias a empresa conseguiu inovar e oferecer um serviço que ainda não era feito pelas empresas atuantes na mesma área: *“a gente se especializou em contabilidade tributária com base em tecnologia, usando modelo tecnológico, que permitiu a gente ir além, [...] a gente criou mercados que não existiam, criou necessidades que talvez os clientes nem sabiam que tinham, [...] e a gente já pensa para frente e usa uma sistemática de tributação que talvez lá na frente os governos venham a usar”*.

Assim como é possível descobrir oportunidades para os negócios a partir do monitoramento do ambiente, também é possível detectar ameaças, que permitem a empresa estar atenta e se preparar para prováveis mudanças (Rios *et al.*, 2011; Reche & Janissek-Muniz, 2018). Os negócios contábeis, em sua maioria, preferem enfrentar os riscos de trabalhar em um modelo estável e ignorar a realidade de mudanças constantes do ambiente (Guthrie & Parker, 2016). Apesar dessa realidade, uma das maiores ameaças que os gestores encontram no ambiente está relacionada às mudanças nos modelos de negócios contábeis que, por consequência, modificam os produtos e serviços ofertados no mercado. Nesse sentido, Bygren (2016) destaca que o movimento das empresas contábeis está voltado para a estruturação de negócios que ofereçam entregas de alto valor agregado aos clientes, contribuindo profundamente com o processo de gerenciamento dos negócios de seus consumidores.

Sobre isso, o G_1 destaca que *“logo ali na frente todas as outras empresas vão seguir esse caminho (de consultoria/gestão), porque o mercado está exigindo isso, e aí tem que repensar todo o modelo de negócios, porque na verdade nenhum negócio é fixo, [...] tem que se reinventar toda*

hora”. Ressalta-se novamente a questão da inserção de novos negócios impulsionados pelo uso intensivo de novas tecnologias como uma possível ameaça e tendência a ser seguida no futuro, mas que hoje trazem oportunidades exclusivas para os negócios voltados à gestão: *“eu vejo muitas startups bem interessantes na linha de serviço contábil altamente acessível, com uma qualidade bastante razoável e escalável: tu estás resolvendo o problema de um monte de gente a um custo baixo, [...] mas como a gente lida com situações extremas, fica muito difícil ter essa escalabilidade, então, por enquanto, esse não é o nosso objetivo, mas talvez em algum momento seja”* (G_12). Nota-se, assim, como as informações do mapeamento do ambiente podem revelar diferentes oportunidades e ameaças aos negócios contábeis, que podem ser gerenciadas pelas empresas pela definição de estratégias de negócio (Reche & Janissek-Muniz, 2018).

4.3 Decisões Estratégicas para Inovação

Segundo Reche e Janissek-Muniz (2018), o processo de inteligência nas organizações permite a descoberta de diversas questões estratégicas do negócio, a partir da identificação de alterações no ambiente, que criam oportunidades e ameaças aos negócios. A descoberta de oportunidades e ameaças permitem aos negócios à identificação de estratégias de alavanca e de defesa, diante das situações que se apresentam no caminho das empresas (Blanck & Janissek-Muniz, 2014). Em relação às empresas contábeis analisadas, percebe-se que os gestores criam mais estratégias de defesa para as mudanças ambientais que estratégias de alavancas.

Sobre as estratégias de defesa, é possível verificar que as empresas contábeis adotam estratégias voltadas ao aperfeiçoamento constante do profissional contábil e à criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios. Em relação às estratégias de aperfeiçoamento do profissional contábil, o G_1 destaca que *“todas as ferramentas tecnológicas estão mudando em uma velocidade que é difícil acompanhar, [...] é importante se preparar para isso, enquanto profissional, e quanto mais habilitado melhor”*. O G_12 acrescenta que, *“observando alguns concorrentes que não se atualizaram, a gente vê que o trabalho deles era muito restrito, eles não levavam proatividade para o cliente, [...] no longo prazo, os clientes, de um modo geral, vão ser cada vez mais assediados por gente que entrega tecnologia a um custo baixo, e quem não for para esse lado vai encontrar dificuldade de se manter, pois o próprio papel do contador está mudando, as novas tecnologias vão contribuir para que se tenha mais tempo para pensar nas coisas, pensar em modelos, pensar em como prever e antecipar problemas, como controlar as coisas”*, confirmando os resultados de Chenhall e Moers (2015) sobre a relevância da Contabilidade como meio de impulsionar o desempenho das organizações.

Em relação às estratégias voltadas para a criação de novos produtos e serviços, o G_8, por exemplo, ressalta que a maior ameaça da empresa estava em fornecer um *software* contábil que trouxesse uma boa experiência de uso, a um baixo custo, para um público (micro e pequenos empresários) que não estavam acostumados a utilizar essa ferramenta como suporte para a gestão empresarial: *“como modelo de startup enxuta, a gente começou com pequenas versões do programas e a gente trabalhou muito com validação, nenhuma tela foi lançada sem antes ser validada com alguns usuários, [...] então existiam riscos, mas existiam formas de contornar isso, diferentemente de grandes desenvolvedores de software que muitas vezes ficam dois anos desenvolvendo uma solução e quando lançam no mercado já está obsoleto, já não agrega valor”*. Dessa maneira, conforme destacado pelo G_12, *“o risco maior é justamente não ter velocidade necessária para entender o impacto que a revolução tecnológica traz para o que tu consegues oferecer e para o negócio”*.

Por fim, destaca-se, também, a criação de estratégias de defesas relacionadas às mudanças de negócios. Tal fato foi destacado, principalmente, pelos gestores da área de perícia, considerando os reflexos negativos das mudanças legais relacionadas à reforma trabalhista. Segundo o G_10, *“a área está sofrendo transformações e essas ameaças são, além da própria concorrência e de preço, ameaças legais [...], e como forma de contornar isso, vimos no cadastro nacional de peritos, que exige educação continuada do profissional, a criação de um mercado potencial para nós, de criar uma empresa paralela de cursos”*. Dessa forma, tem-se uma estratégia de defesa a partir da criação de um novo nicho de negócios que possa incrementar o desempenho organizacional e garantir a sustentabilidade do negócio vigente, afastando as possíveis ameaças vindouras.

Nessa direção, estratégias de alavanca podem ser elaboradas pelas empresas a partir da identificação de oportunidades existentes no mercado contábil atual. Dessa maneira, confirmando as tendências futuras para o mercado contábil, que indicam que as novas tecnologias digitais deverão crescer e impactar profundamente os profissionais e os negócios contábeis (Bygren, 2016), nota-se que as principais estratégias de alavanca estão voltadas a inovação de produtos, serviços e processos, por intermédio do uso intensivo dessas novas tecnologias, consoante destacam os gestores G_3 e G_5, respectivamente *“a inovação na área contábil, hoje, está focada muito mais em inovações com outros serviços e processos”* e *“a tecnologia é a grande propulsora das mudanças na área contábil e nos negócios”*. Nesse sentido, o gestor de uma das maiores empresas do mercado contábil atual revela que *“o que mais destacou a nossa empresa foi o pioneirismo tecnológico trazido nos processos e no produto final”* (G_8), por meio da identificação de novas oportunidades tecnológicas que estavam surgindo e gerando bons resultados em outros mercados:

“nós fomos o primeiro sistema de gestão para pequenas empresas a nascer na nuvem, a escalar esse modelo de negócio e a conquistar liderança dessa forma, sendo a maior do Brasil em número de clientes, por isso a gente acredita muito na tecnologia como uma distinção contra os concorrentes” (G_8).

De modo geral, percebe-se que a inovação do mercado contábil, principalmente em virtude das diferentes tecnologias que surgem para apoiar e otimizar as atividades da Contabilidade, leva os gestores a darem atenção para as novas possibilidades de negócios que emergem dessa conjuntura (Guthrie & Parker, 2016). Tais resultados vão ao encontro dos resultados apontados na análise realizada nos documentos externos coletados, os quais, em sua maioria, destacam o papel das novas tecnologias no processo de inovação dos negócios do segmento contábil, permitindo maior otimização do tempo, maior flexibilização para a realização de outras tarefas e a oferta de novos produtos e serviços de alto valor agregado ao mercado. Na próxima seção, são consolidados os resultados apresentados e destacados outros pontos relevantes dessa análise dentro das empresas contábeis, diante do mercado atual.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa atingiu seu objetivo ao analisar como as empresas contábeis monitoram o ambiente externo para reagir às oportunidades e às ameaças do mercado contábil. Assim, considerando que o sistema de inteligência das organizações permite observar as alterações do ambiente, dando oportunidade à empresa de adaptar sua estratégia ao mercado (Blanck & Janissek-Muniz, 2014), foram examinadas três principais etapas dentro dos processos de inteligência das organizações, quais sejam: monitoramento do ambiente, análise das informações e decisões estratégicas voltadas à inovação.

Por meio da apresentação desses três principais processos, pode-se perceber como a busca por informações úteis auxiliam no processo de tomada de decisão dos gestores de modo a criar oportunidades ou detectar ameaças para os negócios, por meio de observações ao ambiente. Os resultados apresentados corroboram os achados dos diferentes documentos externos analisados sobre o contexto de inovação do mercado contábil nacional e internacional, confirmando que as empresas contábeis brasileiras estão observando as mudanças do ambiente e reagindo estrategicamente a essas alterações. Tais aspectos revelam que as empresas contábeis utilizam do processo de inteligência, desenvolvendo técnicas para dar maior valor aos resultados obtidos com o processo de monitoramento do ambiente.

Apesar desses indícios identificados, esta pesquisa, por utilizar de dados secundários para a interpretação dos resultados, não permite identificar se o processo de inteligência nessas organizações é realizado de forma estruturada ou se são feitas práticas comuns, descontínuas e não institucionalizadas relacionadas aos processos de inteligência (Borges & Janissek-Muniz, 2017). Dessa forma, tem-se como sugestões de estudos futuros a realização de pesquisa que busque identificar se realmente existe o processo de inteligência dentro das empresas contábeis e como é feito esse processo dentro desses negócios. Além disso, outras empresas contábeis, em diferentes contextos, podem ser analisadas.

A presente pesquisa contribui ao apresentar um melhor entendimento sobre o processo de inteligência nas empresas contábeis, considerando as mudanças presentes no mercado contábil atual e suas consequências para os profissionais e negócios dessa área, o que permitem trazer para o campo e para os gestores um contexto maior sobre esse cenário contábil, visto que são retratados aspectos do processo de inteligência de negócios que são referências no mercado contábil atual. Ademais, esta pesquisa almeja contribuir com a teoria ao apresentar um estudo empírico sobre o processo de inteligência em empresas contábeis. Outra contribuição, de cunho prático, é a constatação de que o processo de mudança nos negócios contábeis já se apresenta como um desafio real a ser gerenciado pelas empresas de Contabilidade, uma área considerada tradicional, focado no uso de novas tecnologias para a inovação de processos, produtos, serviços e negócios de maior valor agregado, que proporcionam ganhos de mercado e vantagem competitiva.

Referências

- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 14(4), p. 1-34.
- Blanck, M., & Janissek-Muniz, R. (2014). Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCANing em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). **Revista de Administração**, 49(1), p.188-204.
- Borges, N. M., & Janissek-Muniz, R. (2017) The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. **Anais do Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas (IFBAE)**, Varcès, Allières et Risset, France, 9.
- Bygren, K. (2016). **The digitalization impact on accounting firms business models**. Thesis (Master of Science) - School of Industrial Engineering and Management, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sweden.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, 47, 1-13.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? **Oxford Martin School Working Paper**.

- Gibbs, G. (2009). **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (2016). Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 29(1), 02-10.
- Jafari, M. J., & NiliPourTabataba'i, S. A. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). **Foresight**, 19(6), 559-576.
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2007). A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. **Anais do Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Janissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, 6(2), 147-180.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pan, G., & Seow, P. S. (2016). Preparing accounting graduates for digital revolution: a critical review of information technology competencies and skills development. **Journal of Education for Business**, 91(3), 166-175.
- Pereira, S. A., Imbrizi, F. G., Freitas, A. D. G., & Alvarenga, M. A. (2015). Business model as an inducer of disruptive innovations: the case of Gol Airlines. **International Journal of Innovation**, 3(2), 28-42.
- Reche, M. M., & Janissek-Muniz, R. (2018). Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa. **Future Studies Research Journal**, 10(1), 82-108.
- Rios, F. L. de C., Strauss, L. M., Janissek-Muniz, R., & Brodbeck, Â. F. (2011). Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, 14(2), p. 225-238.
- Rios, F. L. de C., & Janissek-Muniz, R. (2014). Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, 78(2), 425-460.
- Rodrigues, L. C., Silveira, A., Kono, C. M., & Lenzi, F.C. (2013). Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso no setor vitivinícola. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 12(2), 250-273.
- Ruff, F. (2015). The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management — Reflections on practical experiences from the automotive industry. **Technological Forecasting & Social Change**, 101, 37-48.
- Schreier, M. (2013). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. London: Sage, 170-183.
- Simmons, G., Palmer, M., & Truong, Y. (2013). Inscribing value on business model innovations: insights from industrial projects commercializing disruptive digital Innovations. **Industrial Marketing Management**, 42(5), 744-754.
- Yin, R.K. (2015). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.