

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**

GIOVANA SORDI SCHIAVI

**POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS
PARA A ÁREA CONTÁBIL**

Porto Alegre

2018

GIOVANA SORDI SCHIAVI

**POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS
PARA A ÁREA CONTÁBIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Schiavi, Giovana Sordi
Potenciais Modelos de Negócios Disruptivos para a
Área Contábil / Giovana Sordi Schiavi. -- 2018.
152 f.
Orientador: Ariel Behr.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e
Contabilidade, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Modelos de negócios. 2. Modelos de negócios
disruptivos. 3. Inovação. 4. Tecnologia. 5.
Contabilidade. I. Behr, Ariel, orient. II. Título.

GIOVANA SORDI SCHIAVI

**POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS
PARA A ÁREA CONTÁBIL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Aprovada em: Porto Alegre, 28 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ariel Behr – Orientador
PPGCONT/PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Paulo Schmidt
PPGCONT/UFRGS

Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert
PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Fabio Miguel Junges
UNISINOS

AGRADECIMENTOS

A execução desta dissertação foi possível graças ao incentivo e à colaboração de muitas pessoas queridas.

Agradeço, inicialmente, à minha família, por todo apoio incondicional, e ao Stefan, meu parceiro em qualquer momento!

Agradeço a UFRGS e ao PPGCONT pela aprendizagem proporcionada ao longo dos últimos anos. Agradeço aos professores Dr. Paulo Schmidt, Dra. Fernanda M. Reichert e Dr. Fabio M. Junges pelas críticas e contribuições. Agradeço à Carla B. Marcolin pelo auxílio com a técnica LSA no segundo artigo desta dissertação. Agradeço aos colegas e demais professores do Mestrado que dividiram este momento comigo. Agradeço o apoio financeiro da CAPES. Agradeço a todos os entrevistados que se disponibilizaram a contribuir com esta dissertação.

Por fim, agradeço imensamente ao Prof. Dr. Ariel Behr, dedicado orientador, que me incentivou e me atendeu ao longo desta pesquisa, proporcionando sempre grandes ensinamentos.

RESUMO

SCHIAVI, Giovana Sordi. **Potenciais Modelos de Negócios Disruptivos para a Área Contábil**. 2018. 154 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

O mercado e os negócios na área da Contabilidade vêm sofrendo constantes mudanças nos últimos anos, sendo as novas exigências dos consumidores e a entrada de novas tecnologias as grandes influenciadoras dessa quebra de paradigma. Entretanto, a tecnologia por si só não é o agente causador de perturbações no mercado, mas sim a forma como ela é explorada, dentro dos modelos de negócios, para melhor atender às novas necessidades dos clientes que se apresentam. Dessa maneira, a disrupção dos modelos de negócios surge quando a introdução de novas tecnologias e inovações se tornam críticas nos modelos de negócios existentes, exigindo readequações organizacionais para a oferta de novos produtos e serviços. Diante desse contexto que se revela para o mercado contábil, a presente dissertação busca descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Para tanto, a fim de atender ao objetivo de pesquisa proposto, esta dissertação é composta por quatro etapas, sendo cada uma representada por um artigo. A primeira etapa visa a realização um *review* sobre modelos de negócios disruptivos, a fim de trazer um melhor entendimento sobre o tema em discussão. A segunda etapa busca a consolidação dos conceitos e atributos apresentados sobre os modelos de negócios disruptivos na literatura, elaborando um conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem um modelo de negócio disruptivo. A terceira etapa tem por objetivo a identificação dos modelos de negócios contábeis tradicionais do mercado, revelando a forma de organização estrutural e das características desses modelos de negócios. Por fim, a última etapa busca identificar no mercado os potenciais modelos de negócios disruptivos contábeis. De modo geral, pelos achados desta dissertação, percebe-se que algumas empresas contábeis estão surgindo com características de disrupção nos negócios, entretanto, os tradicionais modelos de negócios contábeis ainda estão sendo pouco perturbados por esses novos negócios. Nota-se, também, o uso intensivo de diferentes recursos tecnológicos nas atividades contábeis desses novos negócios, bem como a realização de atividades de maior valor agregado aos clientes, por meio de consultorias, análise de dados, estratégias de negócios e apoio nas tomadas de decisões, por exemplo. Assim, esta pesquisa contribui com a teoria da disrupção, ao fornecer um melhor entendimento das características dos modelos de negócios disruptivos; e com o

campo, ao apresentar uma visão geral dos novos negócios contábeis, revelando algumas tendências de negócios de sucesso para o mercado atual.

Palavras-chave: Modelos de negócios. Modelos de negócios disruptivos. Inovação. Tecnologia. Contabilidade.

ABSTRACT

The market and business in the area of Accounting have been undergoing constant changes in recent years, being the new demands of consumers and the entry of new technologies the major influencers of this paradigm break. However, technology alone is not the agent causing disruption in the market, but rather the way it is exploited, within business models, to better attend the new needs of the clients which appear. That way, the disruption of business models arises when the introduction of new technologies and innovations become critical in existing business models, requiring organizational adjustments for the provision of new products and services. In light of this context that is revealed for the accounting market, the present dissertation seeks to describe the characteristics of potential disruptive business models that currently exist in the national accounting market. For this, in order to attend the proposed research objective, this dissertation is composed of four stages, each one represented by an article. The first step is to conduct a review on disruptive business models in order to bring a better understanding of the subject under discussion. The second stage seeks to consolidate the concepts and attributes presented on the disruptive business models in the literature, elaborating a set of items and characteristics that conceptualize and qualify a disruptive business model. The third step is to identify the traditional accounting business models of the market, revealing the form of structural organization and the characteristics of these business models. Finally, the last step seeks to identify potential disruptive business accounting models in the market. In general, based in the findings of this dissertation, it is noticed that some accounting firms are emerging with characteristics of disruption in the business, however, the traditional accounting business models are still being little disturbed by these new businesses. It is also noted the intensive use of different technological resources in the accounting activities of these new businesses, as well as the accomplishment of activities of greater added value to the clients, through consultancies, data analysis, business strategies and support in the decisions, for example. Thus, this research contributes to the theory of disruption, by providing a better understanding of the characteristics of disruptive business models; and with the field, by presenting an overview of the new accounting business, revealing some business trends of success for the current market.

Keywords: Business models. Disruptive business models. Innovation. Technology. Accounting.

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO

Figura 01 - Estrutura da dissertação 19

PRIMEIRO ARTIGO - TECNOLOGIAS EMERGENTES E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS: UM REVIEW SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

Figura 01 - Sistematização dos resultados 32

SEGUNDO ARTIGO - O USO DA ANÁLISE LATENTE SEMÂNTICA PARA CONCEITUAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

Figura 01- SVD no contexto do modelo LSA..... 46

Figura 02 - Nuvem de palavras da 1ª dimensão 52

Figura 03 - Nuvens de palavras da 3ª e 6ª dimensões..... 53

Figura 04 - Nuvens de palavras da 4ª dimensão..... 54

Figura 05 - Nuvens de palavras da 12ª dimensão..... 55

Figura 06 - Nuvens de palavras da 8ª, 9ª, 15ª, 16ª, 18ª, 19ª e 20ª dimensões..... 56

Figura 07 - Nuvem de palavras da 2ª, 11ª e 17ª dimensões. 58

Figura 08 - Nuvem de palavras da 5ª dimensão 59

Figura 09 - Nuvem de palavras da 10ª dimensão 60

Figura 10 - Nuvem de palavras das outras dimensões examinadas..... 61

TERCEIRO ARTIGO - CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS DE ATUAÇÃO NA CONTABILIDADE

Figura 01 - Proposta de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis 100

QUARTO ARTIGO - POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS PARA A ÁREA CONTÁBIL

Figura 01 - Categorias de análise para os modelos de negócios disruptivos 113

Figura 02 - Termos mais frequentes presentes em documentos sobre disrupção nos negócios contábeis 116

Figura 03 - Proposta de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis disruptivos 122

LISTA DE GRÁFICOS

SEGUNDO ARTIGO - O USO DA ANÁLISE LATENTE SEMÂNTICA PARA CONCEITUAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

Gráfico 01 - Valores Singulares da Matriz Decomposta	49
Gráfico 02 - Teste Top-N Termos para análise	50

LISTA DE QUADROS

PRIMEIRO ARTIGO - TECNOLOGIAS EMERGENTES E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS: UM REVIEW SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

Quadro 01 - Elementos para a formação do conceito sobre modelos de negócios	26
Quadro 02 - Componentes dos modelos de negócios	26
Quadro 03 - Características acerca das tecnologias e inovações disruptivas	28
Quadro 04 - Influências das tecnologias e inovações disruptivas no mercado	29
Quadro 05 - Competências exigidas das empresas pelas tecnologias e inovações disruptivas	29

SEGUNDO ARTIGO - O USO DA ANÁLISE LATENTE SEMÂNTICA PARA CONCEITUAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

Quadro 01 - Consolidação dos conceitos e atributos dos modelos de negócios disruptivos ...	62
--	----

TERCEIRO ARTIGO - CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS DE ATUAÇÃO NA CONTABILIDADE

Quadro 01 - Modelo de negócio <i>Canvas</i>	72
Quadro 02 - Áreas da Contabilidade e respectivas atividades relacionadas	74
Quadro 03 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Financeira	80
Quadro 04 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Gerencial.....	83
Quadro 05 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Tributária	86
Quadro 06 - Síntese do modelo de negócio de Sistemas de Informação Contábil.....	89
Quadro 07 - Síntese do modelo de negócio de Perícia	92
Quadro 08 - Síntese do modelo de negócio de Auditoria	96

QUARTO ARTIGO - POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS PARA A ÁREA CONTÁBIL

Quadro 01 - Segmento de clientes dos modelos de negócios das áreas contábeis	118
Quadro 02 - Relacionamento e canais de comunicação com os clientes dos modelos de negócios das áreas contábeis.....	119
Quadro 03 - Principais recursos dos modelos de negócios das áreas contábeis.....	119
Quadro 04 - Atividades-chave e principais parcerias dos modelos de negócios das áreas contábeis.....	120
Quadro 05 - Fontes de receitas e estrutura de custos dos modelos de negócios das áreas contábeis.....	121
Quadro 06 - Proposta de valor dos modelos de negócios das áreas contábeis.....	121

Quadro 07 - Síntese dos aspectos disruptivos nos modelos de negócios contábeis. 133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LSA	<i>Latent Semantic Analysis</i> - Análise Latente Semântica
SVD	<i>Singular Value Decomposition</i> - Decomposição em Valores Singulares
SDD	<i>Semi-Discrete Decomposition</i> - Decomposição Semi-Discreta
C2C	<i>Consumer-to-Consumer</i> - Consumidor para Consumidor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	PRIMEIRO ARTIGO - TECNOLOGIAS EMERGENTES E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS: UM <i>REVIEW</i> SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS	20
2.1	INTRODUÇÃO	21
2.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
2.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
2.3.1	Características dos modelos de negócios	24
2.3.2	Características das tecnologias emergentes	27
2.3.3	Características dos modelos de negócios disruptivos	30
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	35
3	SEGUNDO ARTIGO - O USO DA ANÁLISE LATENTE SEMÂNTICA PARA CONCEITUAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS	40
3.1	INTRODUÇÃO	41
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO	42
3.2.1	Modelos de negócios disruptivos	42
3.2.2	Latent Semantic Analysis (LSA)	44
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
3.4.1	Tecnologia e inovação disruptiva	51
3.4.2	Proposição de valor aos clientes	57
3.4.3	Lógica de manutenção dos modelos de negócios	58
3.4.4	Padrão dentro dos modelos de negócios disruptivos	59
3.4.5	Outras dimensões analisadas	60
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
4	TERCEIRO ARTIGO - CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS DE ATUAÇÃO NA CONTABILIDADE	67
4.1	INTRODUÇÃO	68
4.2	REFERENCIAL TEÓRICO	69
4.2.1	Modelo de negócio	69
4.2.2	Áreas da Contabilidade e suas respectivas atividades	72
4.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
4.4.1	Contabilidade Financeira	77
4.4.2	Contabilidade Gerencial	80
4.4.3	Contabilidade Tributária	84
4.4.4	Sistemas de Informação Contábeis	87

4.4.5	Perícia	90
4.4.6	Auditoria.....	93
4.4.7	Síntese comparativa das propostas de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis.....	96
4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
	REFERÊNCIAS	103
5	QUARTO ARTIGO - POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS PARA A ÁREA CONTÁBIL.....	106
5.1	INTRODUÇÃO	107
5.2	INOVAÇÃO E DISRUPÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS ...	109
5.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	111
5.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	114
5.4.1	Contexto da inovação e disrupção contábil nacional e internacionalmente	115
5.4.2	Elementos estratégicos dos modelos de negócios contábeis.....	117
5.4.3	Aspectos disruptivos nos modelos de negócios contábeis	123
5.4.3.1	Avaliação e (re)adequação.....	123
5.4.3.2	Utilização de inovações secundárias por economias emergentes	124
5.4.3.3	Riscos	125
5.4.3.4	Novos mercados.....	126
5.4.3.5	Produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo.....	127
5.4.3.6	Novas formas de criação de valor	128
5.4.3.7	Ameaças aos modelos tradicionais e estabilizados	130
5.4.3.8	Comportamento empreendedor.....	130
5.4.3.9	Padrões de modelos de negócios.....	131
5.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
	REFERÊNCIAS	135
6	CONCLUSÕES	139
	REFERÊNCIAS	145
	APÊNDICE A	147
	APÊNDICE B	149
	APÊNDICE C	150
	APÊNDICE D	152

1 INTRODUÇÃO

Empresas atuantes em diferentes setores se deparam com uma enorme variedade de possibilidades e desafios advindos das novas tecnologias que surgem (TONGUR; ENGWALL, 2014). Assim, o foco das empresas nas tecnologias emergentes possibilita a oferta de novos produtos, serviços e processos, que impactam as estruturas de negócios existentes e o relacionamento com os clientes (SAINIO, 2004; BUENO; BALESTRIN, 2012). Nessa linha, até mesmo o tradicionalismo da área contábil vem sendo interrompido (GUTHRIE; PARKER, 2016).

Isso porque, conforme destacado por Fawcett (2015), as diferentes tecnologias digitais e de automação irão impactar, significativamente, os serviços contábeis nos próximos anos. Nessa direção, verifica-se uma modificação do mercado contábil não só em relação às atividades e às estruturas empresariais, em função da entrada de novas tecnologias e de processos de inovação, mas também relacionadas às necessidades dos clientes, os quais estão buscando por novas ferramentas que otimizem as relações de negócio, principalmente em termos de comunicação e de usos das informações para tomadas de decisões (BARON, 2016).

Por conseguinte, 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). Isso porque tal fato obriga os negócios contábeis a assumirem uma posição não só em relação à entrada das novas tecnologias, mas também em relação a mudanças nos serviços e produtos ofertados (BYGREN, 2016) e aos seus elementos estratégicos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) para melhor atender os clientes (BARON, 2016).

Nessa direção, apresenta-se o conceito dos modelos de negócios disruptivos, os quais são uma alternativa para substituir os modelos de negócios tradicionais, seja pela reestruturação do que existe ou pela criação de novos modelos, visando uma melhor exploração das oportunidades que surgem com as novas tecnologias e inovações, para ofertar produtos e serviços de valor único ao mercado (MITCHELL; COLES, 2004; MARKIDES, 2006; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; YOVANOF; HAZAPIS, 2008; SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; WU; MA; SHI, 2010; HABTAY, 2012; AMSHOFF *et al.*, 2015).

Desse modo, diante das mudanças do cenário contábil, Guthrie e Parker (2016) destacam que o desafio dos contadores será determinado pela capacidade desses profissionais buscarem por novas formas de criação de valor aos clientes, por meio da oferta

de novos serviços e produtos em modelos de negócios inovadores para esse segmento. Logo, verifica-se que a capacidade do profissional contábil de sobreviver nesse cenário atual dependerá da combinação de habilidades voltadas ao conhecimento técnico e prático, à exploração de novas tecnologias e processos de inovação e ao pensamento empresarial crítico (CHARTERED ACCOUNTANTS, 2015).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista o contexto apresentado, o interesse da presente dissertação está em responder à seguinte problemática: **Como se apresentam os potenciais modelos de negócios disruptivos para a área contábil?** Com a intenção de responder ao questionamento apresentado, são propostos os objetivos para esta pesquisa em seguida.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, são apresentados os objetivos desta pesquisa, tanto o geral quanto os específicos, esperando, assim, responder à problemática de pesquisa apresentada para esta dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

Considerando os aspectos abordados na construção do problema de pesquisa, a presente dissertação tem como objetivo geral **descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Para conduzir ao desfecho do objetivo geral desta pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) **realizar** um *review* sobre modelos de negócios disruptivos, utilizando-se como base artigos de periódicos científicos;

- b) **consolidar** os conceitos e atributos apresentados sobre os modelos de negócios disruptivos na literatura, elaborando um conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem um modelo de negócio disruptivo;
- c) **identificar** o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios contábeis, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade;
- d) **identificar** no mercado os potenciais modelos de negócios disruptivos contábeis, permitindo, dessa maneira, descrever as características desses potenciais negócios disruptivos.

Cada objetivo específico constitui uma etapa desta dissertação, sendo representada sob a forma de um artigo, a fim de atender à questão e ao objetivo de pesquisa propostos inicialmente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar da relevância sobre a abordagem dos modelos de negócios disruptivos para o campo e para a teoria, ainda são poucas as pesquisas que procuram apresentar os aspectos teóricos e práticos relacionados a esse tema, devido ao caráter emergente desse assunto (SABATIER; CRAIG-KENNARD; MANGEMATIN, 2012; FOSS; SAEBI 2017). Entretanto, por meio da realização de um estudo bibliométrico prévio, percebe-se uma expansão, principalmente no ano de 2015, de publicações que tratam sobre a disrupção nos modelos de negócios, assim como uma tendência de crescimento no número de pesquisas sobre esse assunto para os próximos anos (SCHIAVI; BEHR, 2017).

Nessa linha, o estudo bibliométrico ainda ressalta que periódicos influentes, considerando seus indicadores de avaliação e de desempenho, estão publicando artigos sobre essa temática, a qual tem sido fonte de amplas discussões nos últimos anos. Esses aspectos também ficam evidentes quando se examina a quantidade de citações das obras analisadas no estudo bibliométrico, as quais possuem um número relevante de citações, o que indica a disseminação desse conteúdo na área acadêmica. Verifica-se, também, que não há centralidade em torno dos periódicos onde as obras analisadas foram publicadas, dos autores e dos países de origem dessas obras, mostrando que diferentes periódicos estão publicando sobre essa temática, bem como autores de variados locais.

Outra análise apresentada pelo estudo bibliométrico trata das referências utilizadas nos artigos que abordam a temática sobre os modelos de negócios disruptivos. Sobre isso, percebe-se que a idade média das referências utilizadas é de 9,6 anos. Tal fato revela que, apesar da temática sobre modelos de negócios disruptivos ser recente, outras referências mais antigas são utilizadas para embasar assuntos como modelos de negócios e inovação em modelos de negócios. Outro aspecto a ser ressaltado nessa análise sobre as referências são as obras mais citadas, sendo Christensen (1997) a obra de maior destaque, por se tratar de uma obra seminal sobre inovação disruptiva.

Ademais, por meio desse estudo bibliométrico, observa-se uma tendência para pesquisas aplicadas sobre modelos de negócios disruptivos, com foco para estudos qualitativos e realizados por meio de estudos de casos ou de fontes documentais. Além disso, verifica-se que as áreas de aplicação desses estudos são abrangentes, sendo os setores de Transporte, Comunicação, Farmacêutico/de Saúde, Bancário, Agronegócio, Mobiliário e de Comércio alguns dos campos de aplicação de pesquisas sobre modelos de negócios disruptivos. Por fim, o estudo bibliométrico também explora as principais tecnologias que impactam os negócios atualmente, sendo a tecnologia em nuvem, a internet das coisas, a impressão 3D, os aplicativos e outras plataformas *online* para comunicação as principais tecnologias destacadas.

Assim, tendo em vista o desenvolvimento gradual de pesquisas sobre esse tema, a compreensão do significado exato e do limite conceitual dos modelos de negócios disruptivos, relacionando aspectos do processo de inovação aos modelos empresariais, ainda é apresentada de forma imprecisa na literatura (WU; MA; SHI, 2010). A existência dessas limitações conceituais acaba impactando na adoção de inovações nos modelos de negócios, principalmente no que diz respeito à compreensão dos gestores sobre quando e como inovar nos modelos de negócios (GILBERT, 2005; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; CHESBROUGH, 2010).

Logo, revela-se a contribuição desta dissertação ao abordar esse conteúdo tanto na teoria, ao fornecer um melhor entendimento das características dos modelos de negócios disruptivos; quanto na prática, ao trazer esse tema para o contexto contábil, apresentando tendências de modelos de negócios de sucesso para o mercado atual. Isso porque, embora o setor contábil ainda seja pouco explorado na temática da inovação, o mercado e os negócios contábeis vêm sofrendo constantes mudanças nos últimos anos, sendo as novas exigências dos consumidores e a entrada de novas tecnologias as grandes influenciadoras dessa quebra de paradigma (BYGREN, 2016; GUTHRIE; PARKER, 2016).

Guthrie e Parker (2016) salientam que dar atenção a esse cenário contábil que emerge é necessário, tendo em vista que essas mudanças impactam os profissionais e os negócios dessa área, exigindo-se novas competências e habilidades dos gestores contábeis. Ademais, a análise dessas mudanças revela-se pertinente considerando a relevância da área contábil para o desenvolvimento econômico nacional. Isso porque toda empresa brasileira, independente da natureza e do porte, deve ter seus livros contábeis escriturados, observando-se as exigências da legislação e de outras normas aplicáveis (BRASIL, 2002), sendo o profissional contábil o responsável por essas informações. Tais dados revelam a magnitude da área contábil, a qual conta com 525.293 profissionais e 63.700 organizações contábeis ativos Conselhos Regionais de Contabilidade para apoiar nas questões financeiras e gerenciais das inúmeras empresas presentes no mercado (CFC por extenso, 2018).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de atender à questão e ao objetivo de pesquisa propostos, a dissertação será composta por quatro etapas, sendo cada uma representada por um artigo, visando ao alcance dos objetivos específicos deste estudo. A classificação dessas etapas está disposta da seguinte forma, conforme ilustrado na Figura 01: (i) sistematização dos conceitos relativos ao tema; (ii) conjunto de itens e características sobre os modelos de negócios disruptivos; (iii) identificação dos modelos contábeis tradicionais; e (iv) descrição dos potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil.

Figura 01 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017)

Assim, os próximos capítulos desta dissertação apresentam a realização das quatro etapas formuladas para esta pesquisa, sendo cada etapa estruturada sob a forma de um artigo, os quais são expostos na sequência: **Primeiro artigo** - Tecnologias emergentes e novos modelos de negócios: um *review* sobre modelos de negócios disruptivos; **Segundo artigo** - O uso da Análise Latente Semântica para conceituação e qualificação dos modelos de negócios disruptivos; **Terceiro artigo** - Características dos diferentes modelos de negócios contábeis em relação às áreas de atuação na Contabilidade; e, **Quarto artigo** - Potenciais modelos de negócios disruptivos para a área contábil.

2 PRIMEIRO ARTIGO - TECNOLOGIAS EMERGENTES E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS: UM *REVIEW* SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

RESUMO

Este artigo busca realizar um *review* sobre modelos de negócios disruptivos. Para isso, a literatura sobre esse tema foi levantada e revisada, permitindo a obtenção do estado da arte e a construção de uma agenda de pesquisa dessa temática. A literatura analisada foi obtida a partir de buscas sistemáticas pelo termo *disruptive business model* (sem aspas) em algumas bases de dados. Ressalta-se, nesse sentido, alguma limitação na pesquisa pela própria profundidade da coleta de dados. Para a análise dos dados, utilizou-se pela estratégia de análise de conteúdo, por meio de categorizações (iniciais, intermediárias e finais), na fase de exploração do material; e, posteriormente, para o tratamento dos resultados, fez-se uso de inferência e interpretação, no que tange ao conteúdo analisado. A literatura levantada possibilitou a obtenção de um conjunto de dados formado por diferentes visões de autores sobre modelos de negócios disruptivos, o qual foi analisado e categorizado de forma a se realizar novas inferências e interpretações a respeito desse tema. Assim, esta pesquisa contribui com a teoria ao apresentar um exame consolidado sobre modelos de negócios disruptivos, diante do que já foi exposto na literatura até o momento. Ademais, tal estudo possibilita a apresentação de orientações para pesquisas futuras, bem como revela ao campo a importância do conhecimento desse tema, auxiliando gestores na condução de seus negócios.

Palavras-chave: Modelos de negócios disruptivos. Modelos de negócios. Tecnologias emergentes. Inovação. *Review*.

ABSTRACT

This article aims to conduct a review on disruptive business models. To do so, the literature on this topic was researched and revised, allowing the obtaining of the state of the art and the construction of a research agenda of this theme. The analyzed literature was obtained from systematic searches by the term *disruptive business model* (without quotes) in some databases. It should be noted, in this regard, some limitation in the research by the depth of data collection. For the analysis of the data, the content analysis strategy was used, through categorizations (initial, intermediate and final) in the material exploration phase; and, later, for the processing of the results, we made use of inference and interpretation regarding the content analyzed. The collected literature made it possible to obtain a set of data formed by different views of authors on disruptive business models, which was analyzed and categorized in order to make new inferences and interpretations regarding this theme. Thus, this research contributes to the theory by presenting a consolidated examination about disruptive business models, in the face of what has already been exposed in the literature to date. In addition, this study enables the presentation of guidelines for future research, as well as reveals to the field the importance of knowledge of this topic, assisting managers in the conduct of their business.

Keywords: Disruptive business models. Business models. Emerging technologies. Innovation. *Review*.

2.1 INTRODUÇÃO

As organizações, independente dos setores em que atuam, deparam-se com diversas mudanças tecnológicas ao longo dos anos, as quais criam oportunidades de negócio e, ao mesmo tempo, desafios para as empresas (TONGUR; ENGWALL, 2014). Assim, o foco das organizações nas tecnologias que emergem proporciona a oferta constante de novos produtos, serviços e processos, influenciando, também, as estruturas de negócios e de mercado (SAINIO, 2004; BUENO; BALESTRIN, 2012). Nesse sentido, diversos estudos apontam que as mudanças proporcionadas pelas novas tecnologias refletem positivamente no desempenho das empresas, bem como possibilitam vantagem competitiva por meio da inovação e, conseqüentemente, da diferenciação em relação aos concorrentes (HAMEL; PRAHALAD, 1994; KASSICIEH *et al.*, 2002; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; LUI; NGAI; LO, 2016).

Verifica-se, diante disso, que as transformações organizacionais têm se beneficiado da agilidade proveniente das novas tecnologias, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor para o mercado a partir de um processo de inovação, o qual amplia as fronteiras das organizações e contribui para a geração de novos modelos de negócio (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Não obstante, além da capacidade em inovar na oferta de produtos e serviço, as empresas precisam se preocupar com a adequação de seus modelos de negócios frente às novas tecnologias (PACHECO; KLEIN; RIGHI, 2016). Isso porque reconhecer as possibilidades ou ameaças de uma nova tecnologia entrante no mercado para o modelo de negócio permite a empresa reagir por meio do realinhamento de seus produtos ou serviços, processos, competências, formas lógicas de lucro e relações de rede de valor (SAINIO, 2004).

Todavia, diversas empresas não compreendem essa necessidade de adaptar seus modelos de negócios existentes às novas tecnologias que se apresentam (MARKIDES; OYON, 2010). Nesse sentido, Gassmann, Frankenberger e Csik (2013) ressaltam que, no futuro, a competição entre as empresas nos ecossistemas de negócio não se dará apenas por novos produtos, serviços ou tecnologias, mas também por modelos de negócios inovadores. Tendo em vista a relevância do assunto abordado, o presente artigo objetiva realizar um *review* sobre modelos de negócios disruptivos, utilizando-se como base artigos de periódicos científicos. Para isso, a literatura sobre modelos de negócios disruptivos será levantada e revisada, a fim de se obter o estado da arte e construir uma agenda de pesquisa relacionada a essa temática, considerando, para tal fim, uma análise relacionada aos modelos de negócios, às novas tecnologias e aos modelos de negócios disruptivos.

Apesar da relevância sobre o tema em análise, ainda há poucas pesquisas que procuram apresentar os aspectos teóricos relacionados aos modelos de negócios disruptivos (FOSS; SAEBI 2017), considerando sua essência na reconfiguração do modelo de negócio existente de uma organização, com o objetivo de adaptar as estruturas empresariais para um mercado inovador, no qual serão ofertados novos produtos, serviços ou processos, por meio da redefinição do que existe no mercado, visando à proposição de valor único ao cliente (MARKIDES, 2006; SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; HABTAY, 2012; AMSHOFF *et al.*, 2015). Por isso, este artigo contribui, por meio de um *review*, com o mapeamento da literatura sobre modelos de negócios disruptivos, aprofundando as análises teóricas sobre esse tema.

Dando continuidade aos aspectos já apontados nesta seção introdutória, a presente pesquisa está estruturada de forma a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no mapeamento do *review* sobre modelos de negócios disruptivos na seção seguinte. Posteriormente, na terceira seção, discorre-se sobre os resultados obtidos a partir da análise realizada sobre a literatura de modelos de negócios disruptivos. Por fim, na quarta seção deste artigo, apontam-se os principais aspectos relacionados ao estado da arte da temática em discussão, bem como se apresenta uma agenda de pesquisa nas considerações finais.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de contribuir com a literatura existente sobre modelos de negócios disruptivos, esta pesquisa, essencialmente qualitativa e descritiva, propõem a construção de um *review* sobre essa temática em debate, apresentando seu estado da arte e sugerindo uma agenda de pesquisa. Um *review*, assim como outros tipos de estudos de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza materiais já publicados sobre determinado tema como fonte de dados (WEBSTER; WATSON, 2002). Por isso, o escopo deste *review* consiste na identificação e análise de artigos de revistas e periódicos científicos, os quais servem como fontes relevantes para a investigação do tema em questão.

Os artigos selecionados para a revisão tratam, especificamente, sobre modelos de negócios disruptivos, tanto em pesquisas teóricas quanto em pesquisas empíricas. Esse conjunto de artigos - que constitui as unidades de análise deste *review*- foi obtido a partir de buscas realizadas em bases de dados nacionais e internacionais. Para a realização dessas buscas, foram escolhidas as seguintes bases de dados científicas: Portal de Periódicos da CAPES, *EBSCO Business Source Complete*, *SCOPUS* e *Web of Science*. Justifica-se essa

seleção pela influência dessas bases na área acadêmica, levando em consideração o acesso a diversos periódicos e revistas de todas as áreas do conhecimento, como aquelas ligadas à gestão empresarial, as quais se concentram os estudos relacionados aos modelos de negócios disruptivos.

Após a escolha das bases de dados científicas, definiu-se o termo de busca para a obtenção do conjunto de artigos a ser explorado. Quatro buscas foram realizadas, uma em cada base de dados, pelo termo *disruptive business model* (sem aspas). Utilizou-se como critério de filtragem dos artigos a realização de buscas apenas nos títulos e resumos de artigos científicos revisados por pares, sem nenhuma limitação de período, a fim de obter pesquisas que tratam especificamente e em profundidade sobre o tema. Excluindo-se os artigos duplicados entre as bases de dados, um total de 19 artigos foi obtido para a análise. Inicialmente, cada um dos artigos resultantes das buscas foi minuciosamente verificado, com o propósito de assegurar sua relevância para esta pesquisa, assim como confirmar que a temática estava sendo explorada em profundidade.

De posse dessas referências, procedeu-se para a organização dos dados em planilhas eletrônicas com o intuito de, posteriormente, realizar as revisões e análises pretendidas nesta pesquisa. Logo, para a elaboração de *review* sobre modelos de negócios disruptivos, foram examinados todos os elementos dos artigos destacados (questão problema, objetivos, justificativa, referencial teórico, métodos, campos de aplicação, resultados, considerações finais, contribuições e demais aspectos que possam conter nos estudos), catalogando tais dados em planilha *Excel*, com o propósito de consolidar uma consistente revisão sobre os modelos de negócios disruptivos, a qual aponte para as motivações de investigação sobre esse tema, explique as contribuições da literatura existente, descreva conceitos-chave, oriente pesquisas futuras e apresente implicações para gestores e acadêmicos (WEBSTER; WATSON, 2002).

Para isso, optou-se, para a análise dos dados, pela estratégia de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), por meio de categorizações (iniciais, intermediárias e finais) na fase de exploração do material; e, posteriormente, para o tratamento dos resultados, utilizou-se de inferência e interpretação no que tange ao conteúdo analisado. A categorização pode ser classificada como híbrida (BARDIN, 2011), uma vez que se utilizou de critérios definidos *a priori* da coleta de dados para a categorização inicial (no caso, a análise no que pese à definição de modelo de negócio utilizada pelos artigos, tecnologias e inovações citadas nos artigos e conceituação de modelos de negócios disruptivos), mas também critérios definidos *a*

posteriori para as categorizações intermediária e final, a partir da interpretação dos dados da pesquisa.

As categorias intermediárias e finais são vistas nas colunas dos quadros que sistematizam os resultados nas seções seguintes do presente artigo. Já a etapa de ‘tratamento dos resultados, inferência e interpretação’ está representada nas inferências feitas com destaque após cada quadro, e decorrentes análises interpretativas.

2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos 19 artigos selecionados para *estereview*. Uma primeira constatação destacada, referente às revisões de literatura apresentadas nos artigos analisados, são as elucidações atinentes aos conceitos de tecnologias emergentes e modelos de negócios, os quais servem como fundamento para a construção de explicações sobre os modelos de negócios disruptivos. Em função disso, definiu-se a descrição de conceitos-chaves a partir da análise de três categorias iniciais, sendo elas: modelos de negócios, tecnologias emergentes e modelos de negócios disruptivos.

As análises de cada uma dessas categorias iniciais são exibidas na sequência, com base nos resultados verificados e suportados pelo exame de categorias intermediárias e finais. Ademais, na explanação sobre modelos de negócios disruptivos, são expostas inferências em torno das motivações de investigação, das contribuições da literatura atual e das implicações a gestores e acadêmicos, construindo-se, assim, um *review* para o estado da arte sobre essa temática.

2.3.1 Características dos modelos de negócios

Apesar da utilização de traços de modelos de negócios ainda quando as sociedades se engajavam em mercados de trocas, esse termo somente foi explicitamente destacado em meados da década de 1990 com o advento da *internet* (MCGRATH, 2010; TEECE, 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; FIELT, 2014). Nesse período, o processo de globalização e a inserção de novas tecnologias de informação e comunicação no mercado pressionaram os ecossistemas empresariais de tal forma que muitas organizações, para atender a essas exigências, concentraram-se em seus modelos de negócios, a fim de buscar formas de adaptar suas estruturas a esse novo mercado *online* que surgia (KINDER, 2002).

Outros estudos, posteriormente, passaram a apontar para o uso do conceito sobre modelos de negócios em diferentes tipos de comércios, setores e empresas, independente de atuarem ou não na *internet* (MAHADEVAN, 2000; MAGRETTA, 2002; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Nesse sentido, embora tenha-se presenciado a expansão dos modelos de negócios no processo de gestão de diversas empresas, as explicações sobre esse tema permanecem difusas nas pesquisas científicas, estando em discussão sob diferentes aspectos (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). Nessa perspectiva, Gordijn, Osterwalder e Pigneur (2005) apontam que as pesquisas referentes aos modelos de negócios apresentam cinco diferentes fases: 1) fase da definição e classificação de modelos de negócios; 2) fase da complementação e proposição de componentes dos modelos de negócios; 3) fase da descrição detalhada dos componentes; 4) fase da modelagem dos componentes, culminando em ontologias de modelos de negócios; e, 5) fase da aplicação desses modelos em ambientes de sistemas de gestão e de informação (até meados dos anos 2000).

Levando em consideração essas fases, percebe-se que, nos artigos analisados para este *review*, muitos autores, ao descreverem sobre o tema modelos de negócios, concentram-se, inicialmente, na sua definição e, em um segundo momento, na proposição e descrição dos componentes dos modelos de negócios. Diante das várias abordagens de apresentação dos conceitos relativos aos modelos de negócios na literatura, Morris, Schindehutte e Allenc (2005) analisaram diferentes definições de autores, objetivando propor um conceito geral para o tema. Segundo eles, um modelo de negócio representa um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica, sendo direcionado para gerar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Assim, considerando esse esforço de consolidação de diferentes conceitos e investigando as revisões de literatura apontadas nos artigos analisados, de modo geral, verifica-se que os elementos mais presentes na definição de modelos de negócios dizem respeito à **estratégia** das empresas na **articulação de suas atividades e estruturas** visando à **proposição de valor** aos clientes. O Quadro 01 ilustra esses elementos e traz as respectivas referências encontradas nas revisões de literatura dos artigos averiguados.

Quadro 01 - Elementos para a formação do conceito sobre modelos de negócios

Elementos	Autores
Estratégia da empresa	Chesbrough e Rosenbloom (2002); Sainio (2004); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); Sabatier, Craig-Kennard e Mangematin (2012).
Articulação da empresa	Chesbrough e Rosenbloom (2002); Sainio (2004); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); Demil e Lecocq (2010); Wu, Ma e Shi (2010); Sabatier, Craig-Kennard e Mangematin (2012); Bashir, Yousaf e Verma (2016).
Proposição de valor	Chesbrough e Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Sainio (2004); Morris, Schindehutte e Allenc (2005); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); Zott e Amit (2007); Hwang e Christensen (2008); Johnson, Christensen e Kagermann (2008); Demil e Lecocq (2010); Teece (2010); Wu, Ma e Shi (2010); Sabatier, Craig-Kennard e Mangematin (2012); Simmons, Palmer e Truong (2013); Gassmann, Frankenberger e Csik (2014); Bashir, Yousaf e Verma (2016).

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Após essa conceituação, os autores partem para a proposição e descrição dos componentes dos modelos de negócios. Wu, Ma e Shi (2010) ressaltam que um modelo de negócios, como uma ferramenta conceitual, é constituído por um conjunto de elementos, os quais se relacionam, permitindo expressar a lógica de negócios de uma empresa. Nessa perspectiva, diversos autores apontam para diferentes conjuntos de componentes e relações de um modelo de negócio. Revisando os artigos levantados, encontraram-se seis diferentes conjuntos de componentes dos modelos de negócios, conforme apresentado no Quadro 02.

Quadro 02 - Componentes dos modelos de negócios

Autores	Componentes
Hamel (2000)	Estratégia central, Recursos, Rede de valor e Interface com o cliente.
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	Estratégia, Cadeia de valor, Rede de valor, Estrutura e margens de custo, Segmento de mercado alvo e Proposição de valor.
Sainio (2004)	Estratégias, Recursos, Rede de valor e Benefícios ao cliente.
Hwang e Christensen (2008)	Recursos, Processos, Fórmula de lucro e Proposição de valor.
Phaal <i>et al.</i> (2011)	Contexto de valor (oportunidades de mercado), Criação de valor e Captura de valor.
DaSilva <i>et al.</i> (2013)	Estratégia, Recursos e capacidades, Modelo de receita, Rede de valor e Proposição de valor.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Debruçando-se sobre esses seis conjuntos de componentes, nota-se relativa semelhança na composição dos elementos de um modelo de negócio e, por consequência, nas funções desempenhadas. Em geral, esses elementos são propostos e articulados tendo como foco acompanhar a **estratégia central** da organização que, por sua vez, busca a **proposição de valor** aos clientes por meio da definição e do relacionamento dos **recursos, processos, cadeia e rede de valor**, bem como da **fórmula de lucro e custo**.

Outra constatação na revisão dos artigos levantados gira em torno da teorização inicial sobre modelos de negócios, a qual os caracteriza como um meio de moldar as práticas de negócios diante de uma análise do ambiente (SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013). Isso

porque diversos autores discorrem sobre a importância dos modelos de negócio na avaliação das oportunidades e desafios presentes no ambiente (tais como aqueles apresentados pela introdução de novas tecnologias, por exemplo), o que permite a estruturação do negócio para estar em conformidade com as exigências do ambiente (SAINIO, 2004; DOWNING, 2005; COHEN; WINN, 2007; FRANKE *et al.*, 2008; SABATIER; MANGEMATIN; ROUSSELLE, 2010; GEORGE; BOCK, 2011). Nesse sentido, percebe-se a influência das constantes mudanças do mercado e das exigências dos clientes sobre os modelos de negócios, as quais provocam alterações contínuas nas estruturas organizacionais (SABATIER; MANGEMATIN; ROUSSELLE, 2010).

Essa última constatação relaciona-se com uma nova fase, apontada por Taran *et al.* (2016), que vem sendo discutida e construída sobre os modelos de negócios. Essa nova fase remete à inovação dos modelos de negócios e a outros aspectos decorrentes desse processo de inovação. Em relação a essa fase, um assunto que vem sendo trabalhado trata dos modelos de negócios disruptivos, os quais serão analisados e discutidos, posteriormente, em outra subseção.

2.3.2 Características das tecnologias emergentes

A organização das estruturas de negócio para a geração de inovação, visando ao lançamento de novos produtos ou serviços e ao desenvolvimento de novos processos ou de novas configurações organizacionais, tornou-se uma preocupação constante dos gestores nos últimos anos (BUENO; BALESTRIN, 2012). Isso porque, em meio a contínuas mudanças do mercado, estratégias de negócios voltadas para a gestão da inovação são fatores-chave para obter vantagem competitiva e diferenciação no ambiente empresarial (PEREIRA *et al.*, 2015). Nesse andar, as tecnologias emergentes possuem um importante papel nos modelos de negócios (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016), pois criam oportunidades de negócio e, ao mesmo tempo, desafios para as empresas (SAINIO, 2004).

Nesse contexto, reconhecer as possibilidades e as ameaças de uma nova tecnologia inserida no mercado para o modelo de negócio possibilita à organização reagir por meio da reestruturação e desenvolvimento de seus produtos ou serviços, processos, competências, formas lógicas de lucro e relações de rede de valor (SAINIO, 2004). Essa reação antecipada capacita a empresa estar pronta para agarrar as oportunidades e se precaver dos perigos iminentes das constantes mudanças do mercado (TONGUR; ENGWALL, 2014). Diante desse cenário, percebe-se, ao longo das revisões de literatura dos artigos analisados, a inserção de

conceitos relacionados às tecnologias e à inovação disruptiva, as quais afetam os modelos de negócios existentes das organizações e criam novos modelos de negócios para a exploração desses aspectos.

Isso porque esse impacto disruptivo centra-se na descontinuação do curso normal de um processo e na interrupção de trajetórias estabelecidas de desempenhos, provocando, conseqüentemente, um forte abalo no mercado e a **reconfigurações das estruturas empresariais**. Explica-se esse fato, uma vez que as tecnologias e inovações disruptivas trazem uma **proposta de valor** muito diferente para o mercado, notadamente quando esta é comparada com as opções disponíveis anteriormente, tendo em vista o resultado dos novos produtos e serviços ofertados. Estes possuem um **desempenho inferior**, como, por exemplo, a questão da **simplicidade**; entretanto, em relação a outras métricas, possuem benefícios superiores para o segmento de mercado visado, como **conveniência, acessibilidade e menor custo**. Essas características foram destacadas nas revisões de literatura sob a ótica de diferentes autores, conforme se observa no Quadro 03.

Quadro 03 - Características acerca das tecnologias e inovações disruptivas

Características	Autores
Ofertam produtos e serviços mais simples, conveniente e acessível	Christensen (1997); Christensen e Raynor (2003); Sainio (2004); Hwang e Christensen (2008); Lindsay e Hopkins (2010); Wu, Ma e Shi (2010); Pereira <i>et al.</i> (2015).
Proposição de valor	Bower e Christensen (1995); Christensen e Overdorf (2000); Sainio (2004); Yovanof e Hazapis (2008); DaSilva <i>et al.</i> (2013).
Ofertam produtos e serviços com menor custo e menor margem de lucro	Christensen e Raynor (2003); Sainio (2004); Utterback e Acee (2005); Lindsay e Hopkins (2010); Pereira <i>et al.</i> (2015).
Ofertam produtos e serviços com menor desempenho	Utterback e Acee (2005); Yovanof e Hazapis (2008); Amshoff <i>et al.</i> (2015).
Alteram as estruturas de negócio	Bower e Christensen (1995).

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Outro aspecto ressaltado nas revisões de literatura diz respeito à influência que as tecnologias e inovações disruptivas ocasionam no ambiente de negócios, visto que esse processo disruptivo não impacta somente os modelos de negócios das empresas que se propõem a ser disruptivas, como também os concorrentes. Isso ocorre, pois, produtos e serviços disruptivos apresentam características bem peculiares, conforme discutido anteriormente, e são direcionados a um segmento específico do mercado (geralmente ao dos não consumidores ou ao dos clientes menos atraentes), criando **novos mercados**. Essa situação gera **grande vantagem competitiva** para as empresas adotantes das tecnologias e inovações disruptivas e a **falha das empresas até então dominantes** do mercado. No Quadro 04, ilustra-se essa discussão apontada por alguns autores nas revisões de literatura analisadas.

Quadro 04 - Influências das tecnologias e inovações disruptivas no mercado

Influências	Autores
Originam novos mercados	Sainio (2004); Hwang e Christensen (2008); Lindsay e Hopkins (2010); Amshoff <i>et al.</i> (2015).
Provocam a falha dos ex-líderes de mercado	Christensen (1997); Sainio (2004); Hwang e Christensen (2008).
Geram vantagem competitiva	Kassicieh <i>et al.</i> (2002).

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Por fim, percebe-se, também, uma discussão em torno do desenvolvimento de novas competências empresariais, haja posto a ruptura de trajetórias estabelecidas relacionadas ao desenvolvimento, à produção, à gestão e à comercialização de produtos e serviços disruptivos (DAY; SCHOEMAKER, 2000). Conforme verificado na revisão dos artigos (Quadro 05), aponta-se para a necessidade de desenvolvimento de novas competências relacionadas a **questões estratégicas**, a fim de estruturar o negócio diante do potencial disruptivo, bem como competências para a **produção de novos produtos e serviços** disruptivos e para **alterações nas redes de parcerias**.

Quadro 05 - Competências exigidas das empresas pelas tecnologias e inovações disruptivas

Competências	Autores
Estratégicas	Henderson e Clark (1990); Sainio (2004); Yovanof e Hazapis (2008); Klick (2011).
Para produção de novos produtos e serviços	Sainio (2004).
Para mudanças nas redes de parcerias	Sainio (2004).

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Apesar do destaque dos autores para a relevância das tecnologias e inovações disruptivas para o mercado, atenção deve ser dada aos modelos de negócios. Isso porque tecnologias e inovações disruptivas somente são bem aproveitadas quando forem combinadas com a reestruturação do modelo de negócio existente (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008), provocando um conflito entre o modelo de negócio que já está estabelecido para a tecnologia existente e aquele que deverá ser estruturado para a tecnologia ou inovação disruptiva (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Nesse sentido, novos modelos de negócios são necessários, a fim de atender as mudanças na lógica de negócios (CHRISTENSEN *et al.*, 2009). Diante dessa contextualização, nota-se, pelas análises dos artigos, a promoção de discussões sobre os modelos de negócios disruptivos pelos autores, os quais serão examinados na subseção seguinte.

2.3.3 Características dos Modelos de negócios disruptivos

Finalmente, abordando os aspectos inerentes aos modelos de negócios disruptivos nesta análise, apresenta-se uma revisão sobre esse tema, atentando para a exibição de conceitos-chaves, motivações de investigação, contribuições da literatura existente e implicações para acadêmicos e gestores. Inicialmente, cabe examinar os conceitos trazidos por diversos autores para o tema, encontrados na revisão de literatura analisada, os quais caracterizam esse tipo de modelo e o contextualiza no ambiente organizacional.

Os estudos iniciais sobre as disrupções no mercado concentraram-se na análise das tecnologias e inovações descontínuas (CHRISTENSEN; BOWER, 1996; CHRISTENSEN, 1997) anteriormente destacadas. Essas análises iniciais foram estendidas até o conceito de modelos de negócios disruptivos, unindo, assim, os modelos de negócios às rupturas tecnológicas e de inovação (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Nesse sentido, a disrupção dos modelos de negócios surge em uma fase na qual as tecnologias e inovações emergentes tornam-se críticas no modelo de negócio atual (MOORE, 2004). Isso porque a comercialização de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação exige das empresas a compreensão do papel cognitivo dos modelos de negócio, principalmente quando as oportunidades apresentadas pelas mesmas não se encaixam nos modelos de negócios existentes (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Nessa direção, Hwang e Christensen (2008) destacam o fato de muitas empresas falharem por não conseguirem unir as tecnologias e inovações disruptivas a novos modelos de negócios. Dessa forma, entende-se que os modelos de negócios disruptivos surgem para substituir modelos de negócios existentes, seja pela sua reestruturação ou pela criação de novos modelos, visando a uma proposição única de valor ao mercado (MITCHELL; COLES, 2004; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; WU; MA; SHI, 2010). Nessa linha, cabe destacar que as inovações nos modelos de negócios não se limitam somente a descobrir novos produtos ou serviços, mas também redefinir o que um produto ou serviço existente é, e como ele é fornecido para os clientes (MARKIDES, 2006). Dessa maneira, verifica-se, na inovação dos modelos de negócios, a atenção voltada para o cliente (MAGRETTA, 2002), buscando novas formas de criação de valor para os consumidores, ao invés da pura entrega de um novo produto, serviço ou processo (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016).

Diante desse contexto, no qual se insere o conceito de modelos de negócios disruptivos, percebe-se, por meio da revisão realizada, que uma das motivações de pesquisas, tanto teóricas quanto práticas, pauta-se em explicar as tensões causadas pelo processo de

inovação dos modelos de negócios, sendo alicerce dessa tensão o conflito entre os modelos de negócios existentes e os novos modelos de negócios necessários para explorar as tecnologias e inovações disruptivas (CHRISTENSEN, 1997; AMIT; ZOTT, 2001; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; CHESBROUGH, 2010). Alinhada a esse aspecto, outra motivação presente nas pesquisas sobre essa temática consiste na apresentação de estudos que apresentam a lógica dominante da manutenção dos modelos de negócios existentes, as quais limitam seriamente os potenciais de inovação, ignoram novas tecnologias por não se encaixarem no modelo de negócio atual e causam falhas para o negócio (CHRISTENSEN, 1997; GILBERT, 2005; CHESBROUGH, 2010). Uma última motivação encontrada está na oportunidade de transformação do mercado que os modelos de negócios disruptivos oferecem (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016).

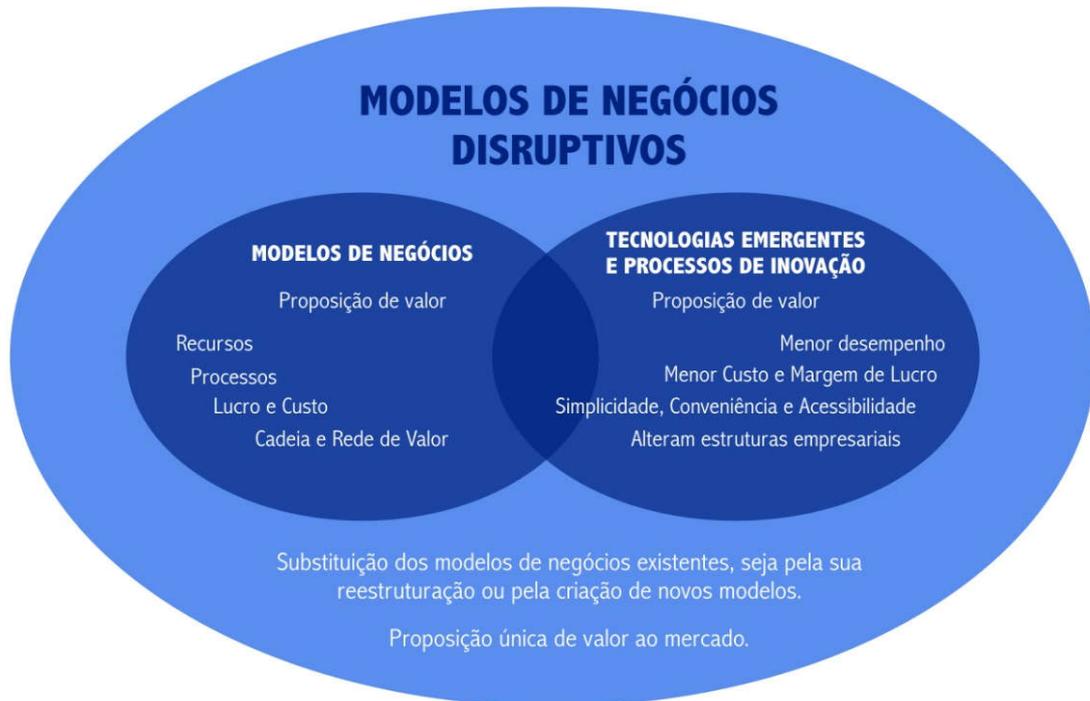
A construção e divulgação de pesquisas motivadas por diferentes aspectos sobre os modelos de negócios disruptivos acabam trazendo implicações relevantes para gestores e acadêmicos. Bashir, Yousaf e Verma (2016) afirmam, por exemplo, que os gestores podem utilizar da inovação do modelo de negócios não só como uma fonte de proposição de valor ao mercado, mas também como uma maneira de adquirir vantagem competitiva, causando melhorias no desempenho financeiro da empresa. Nessa linha, pode-se compreender que a introdução de novos modelos de negócios pelos gestores é uma maneira eficaz de perturbar os líderes do mercado, tornando os modelos de negócios existentes obsoletos (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; YOVANOF; HAZAPIS, 2008; GASSMANN; FRANKENBERGER; CSIK, 2014; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015).

Dessa forma, os gestores devem assumir um comportamento empreendedor e analisar o negócio além de suas perspectivas tradicionais, procurando por novas formas de criação e captura de valor por meio de novos modelos de negócios (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016). Sobre isso, Tripsas e Gavetti (2000) alertam que modelos de negócios disruptivos podem ir de encontro às crenças gerenciais sobre fatores de sucesso na indústria, resultando em uma forte oposição à inovação dos modelos de negócios. Outra implicação destacada na revisão realizada consiste no fato dos gestores estarem cientes de que não basta apenas incorporar tecnologias emergentes e processos de inovação aos modelos de negócios existentes, tornando-se necessário, nesses casos, avaliar e readequar os modelos de negócios (DASILVA; TRKMAN, 2014).

A apresentação dessas implicações em torno dos modelos de negócios disruptivos a gestores e acadêmicos torna-se fundamental, contribuindo com o campo e a teoria, visto que, quando se trata da concepção de novos modelos de negócios para tecnologias e inovações

disruptivas, há, geralmente, uma falta de conhecimento sobre essas questões (AMSHOFF *et al.*, 2015). Por isso, a divulgação de discussões e de estudos teóricos e práticos contribuem para ilustrar as diferentes situações em torno dos modelos de negócios disruptivos, as quais embasam as decisões dos gestores e permitem diferentes formas de reação e inovação dos modelos de negócios (CHESBROUGH, 2007; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015).

Figura 01 - Sistematização dos resultados



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

A Figura 01 ilustra a revisão feita, apresentando uma sistematização da relação dos modelos de negócios, das novas tecnologias e dos processos de inovação com os modelos de negócios disruptivos. Percebe-se, nesse sentido, a **amplitude do conceito** sobre modelos de negócios disruptivos, que **engloba aspectos relacionados à influência das tecnologias e inovações emergentes sobre os modelos de negócios existentes** da organização.

Isso porque tal tema centra-se na **substituição dos modelos de negócios**, seja pela reconfiguração dos modelos existentes, seja pela criação de novos modelos, quando a **exploração de tecnologias emergentes e de processos de inovação não é adequadamente aproveitada nos modelos atuais, exigindo novas formas de organização dos negócios**. Dessa forma, **entrega de valor diferenciada** para os consumidores, **vantagem competitiva**, abertura de **novos mercados** e **obsolescência dos modelos de negócios existentes** são características observadas com os modelos de negócios disruptivos no ambiente empresarial.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de negócios têm sido tradicionalmente considerados uma ferramenta de gestão que possibilita a organização das estruturas empresariais, garantindo o fluxo dos negócios (SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013). Não obstante, a manutenção de um modelo de negócio original perante a comercialização de uma tecnologia ou inovação disruptiva causa diversas limitações na condução dos negócios (CHRISTENSEN, 1997). Nesse sentido, tem-se nas novas estruturas de negócio ou na reconfiguração das estruturas existentes novas maneiras de gerenciar os atributos de valor oferecidos, tendo como foco o atendimento das novas demandas exigidas pelos clientes (RODRIGUES *et al.*, 2013). Assim, diante das constantes mudanças percebidas no mercado, verifica-se que a inovação nos modelos de negócios tornou-se, ultimamente, um fator essencial a ser considerado nas estratégias das empresas (PEREIRA *et al.*, 2015).

Diante desse contexto, este artigo buscou revisar a literatura sobre modelos de negócios disruptivos, com o propósito de construir um *review* que retrate o estado da arte e apresente uma agenda de pesquisa relacionada a essa temática, uma vez que, apesar da relevância sobre o tema em discussão, ainda há poucas pesquisas que procuram apresentar os aspectos teóricos relacionados aos modelos de negócios disruptivos. Nessa direção, a partir de uma análise de conteúdo do material coletado, foram analisadas pesquisas teóricas e práticas que apontaram para discussões de conceitos relativos aos modelos de negócios, às novas tecnologias e aos modelos de negócios disruptivos. Ainda, foram evidenciadas as motivações de investigação, as contribuições da literatura existente e as implicações para gestores e acadêmicos sobre a temática dos modelos de negócios disruptivos.

A partir das revisões realizadas em torno das pesquisas investigadas e desses achados descritos nas análises de resultados, aponta-se para as oportunidades de pesquisa que foram identificadas:

1. **Desenvolvimento de pesquisas empíricas em áreas que ainda não foram alvo de estudos relacionados aos modelos de negócios disruptivos.** Discussões sobre a implantação de modelos de negócios disruptivos vem sendo registradas em diferentes áreas do conhecimento, conseqüentemente, a realização de estudos que se aprofundam nas análises relacionadas às organizações que estão inovando em seus modelos de negócios e ao cenário específico de cada segmento possibilitam a expansão desse tema por meio de pesquisas aplicadas ao campo (MURTY; KUMAR, 2015; PEREIRA *et al.*, 2015).

2. **Construção de pesquisas empíricas que investiguem o desenvolvimento do comportamento corporativo para a adoção de inovações dos modelos de negócios.** Aponta-se, na literatura, a importância da figura dos gestores para identificar a necessidade de reconfiguração ou de inovação dos modelos de negócios. Contudo, em alguns casos, existe uma forte resistência por parte dos gestores a essas mudanças. Por isso, pesquisas que investiguem os motivos que facilitam a adoção do comportamento corporativo para a adoção de inovações dos modelos de negócios podem auxiliar a mudar esse comportamento hostil de alguns gestores em relação a mudanças (KARIMI; WALTER, 2016).

3. **Elaboração de pesquisas empíricas que elenquem os motivos sociais relacionados à inovação de modelos de negócios.** A análise do mercado e do que o cliente quer e precisa torna-se fundamental para desenvolver modelos de negócios que atendam a essas exigências, por meio da proposição de valor único ao cliente. Por isso, entender como as empresas realizam essas investigações e como elas desenvolvem novos modelos de negócios a partir desses achados contribuirá para a expansão do tema em discussão por meio de estudos que preencham essa lacuna (HABTAY, 2012).

4. **Desenvolvimento de pesquisas empíricas que mostrem a relação entre a lógica dominante da manutenção dos modelos de negócios *versus* a inovação dos modelos de negócios diante de tecnologias ou inovações disruptivas.** Conforme apresentado nesta pesquisa, essa discussão, frequentemente, é tratada por diversos autores, os quais apontam para as respectivas consequências da não adoção de novos modelos de negócios frente a novas tecnologias ou a outro processo de inovação na teoria. Por isso, pesquisas que relatem, na prática, essa relação entre a manutenção dos modelos existentes e a adoção de novos modelos serão excelentes exemplos a serem consultados por outros gestores em situações semelhantes com suas empresas (CHRISTENSEN, 1997; GILBERT, 2005; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; CHESBROUGH, 2010; MARKIDES; OYON, 2010).

Com isso, a revisão feita neste artigo sumariza o estado da arte das pesquisas sobre modelos de negócios disruptivos, do ponto de vista da conceituação e contextualização desse tema, contribuindo-se, assim, para a teoria, por meio do mapeamento da literatura sobre modelos de negócios disruptivos, aprofundando as análises teóricas dessa temática e auxiliando outras pesquisas na aplicação desses conceitos em outros estudos. Ademais, a apresentação de oportunidades de pesquisas, mediante a identificação de lacunas de pesquisas nessa temática, torna-se útil para acadêmicos interessados na exploração de estudos sobre modelos de negócios disruptivos. Este artigo também contribui para o campo ao apresentar

importantes implicações aos gestores sobre esse tema em discussão. Assim, tem-se neste *review* uma análise bastante focada sobre a discussão em torno dos modelos de negócios disruptivos, auxiliando na expansão desse tema, considerando a sua relevância e atualidade.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

AMSHOFF, B. *et al.* Business model patterns for disruptive technologies. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 3, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASHIR, M.; YOUSAF, A.; VERMA, R. Disruptive business model innovation: how a tech firm is changing the traditional taxi service industry. **Indian Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 49-59, 2016.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive technologies: Catching the wave. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 43-53, 1995.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 197-218, 1996.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, v. 78, n.2, p. 65-76, 2000.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; GROSSMAN, J. H.; HWANG, J. **The innovator's prescription: a disruptive solution for health care.** New York: McGraw-Hill, 2009.

COHEN, B., WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 29-49, 2007.

DASILVA, C. M. *et al.* Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 10, p. 1161-1174, 2013.

DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 379-389, 2014.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P. Avoiding the pitfalls of emerging technologies. **California Management Review**, v. 42, n. 2, p.8-33, 2000.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

FIELT, E. Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications. **Journal of Business Models**, v. 1, n. 1, p. 85-105, 2014.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

FRANKE, N. *et al.* Venture capitalists' evaluations of start-up teams: Trade-offs, knock-out criteria, and the impact of VC experience. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.32, n. 3, p. 459-483, 2008.

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. The St. Gallen Business Model Navigator. **University of St. Gallen Working Paper**, 2013.

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. **The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business.** Harlow: Pearson, 2014.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83-111, 2011.

GILBERT, C. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. **Strategic Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 741-763, 2005.

GORDIJN, J.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Comparing two business model ontologies for designing e-business models and value constellations. In: BLED ECONFERENCE, 18., Bled, 2005. **Proceedings...** Bled: Bled eConference, 2005.

HABTAY, S. R. A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 3, p. 290-303, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, July-August issue, 1994.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your businessmodel. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

KARIMI, J.; WALTER, Z. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 3, p. 342-360, 2016.

KASSICIEH, S. K. *et al.* The role of small firms in the transfer of disruptive technologies. **Technovation**, v. 22, n. 11, p. 667-674, 2002.

KINDER, T. Emerging e-commerce business models: an analysis of case studies from west Lothian, Scotland. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 130-151, 2002.

KLICK, A. Managing through disruption: banks confronted by disruptive forces are reshaping operations to better serve their customers. **Financial Executive**, v. 27, n. 10, p.51-54, 2011.

LINDSAY, J.; HOPKINS, M. From experience: disruptive innovation and the need for disruptive intellectual asset strategy. **Journal of Production Innovation Management**, v. 27, n. 2, p. 283-290, 2010.

LUI, A. K. H.; NGAI, E. W. T.; LO, C. K. Y. Disruptive information technology innovations and the cost of equity capital: the moderating effect of CEO incentives and institutional pressures. **Information & Management**, v. 53, n. 3, p. 345-354, 2016.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, May issue, p. 86-92, 2002.

MAHADEVAN, B. Business models for internet based e-commerce an anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 1-33, 2000.

MARKIDES, C. Disruptive innovation: in need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 19-25, 2006.

- MARKIDES, C.; OYON, D. What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). **MIT Sloan Management Review**, v. 51, n. 4, p. 25-32, 2010.
- MCGRATH, R. G. Business models: a discovery driven approach. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 247-261, 2010.
- MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.
- MOORE, G. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7-8, p. 86-93, 2004.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLENC, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.
- MURTY, D. N.; KUMAR, B. V. Internet of things (IoT): is IoT a disruptive technology or a disruptive business model? **Indian Journal of Marketing**, v. 45, n. 8, p. 18-27, 2015.
- OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 58-78, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p.1-25, 2005.
- PACHECO, F. B.; KLEIN, A. Z.; RIGHI, R. R. Modelos de negócio para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2016.
- PEREIRA, S. A. *et al.* Business model as an inducer of disruptive innovations: the case of Gol Airlines. **International Journal of Innovation**, v. 3, n. 2, p. 28-42, 2015.
- PHAAL, R. *et al.* A framework formapping industrial emergence. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, p. 217-230, 2011.
- RODRIGUES, L. C. *et al.* Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso no setor vitivinicultor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 250-273, 2013.
- SABATIER, V.; CRAIG-KENNARD, A; MANGEMATIN, V. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: insights from the drugs industry. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 949-962, 2012.
- SABATIER, V.; MANGEMATIN, V.; ROUSSELLE, T. From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 431-447, 2010.

- SAINIO, L.M. A framework for analysing the effects of new, potentially disruptive technology on a business model case - Bluetooth. **International Journal Electronic Business**, v. 2, n. 3, p. 255-273, 2004.
- SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. **INSEAD Working Paper Series**, n. 16, p. 1-56, 2009.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.
- SIMMONS, G.; PALMER, M.; TRUONG, Y. Inscribing value on business model innovations: insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 744-754, 2013.
- TARAN, T.*et al.* Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 492-527, 2016.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TONGUR, S.; ENGWALL, M. The business model dilemma of technology shifts. **Technovation**, v. 34, n. 9, p. 525-535, 2014.
- TRIPSAS M.; GAVETTI G. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1147-1161, 2000.
- UTTERBACK, J. M.; ACEE, H. J. Disruptive technologies: an expanded view. **Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 1, p. 1-17, 2005.
- WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.
- WU, X.; MA, R.; SHI, Y. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, p. 51-62, 2010.
- YOVANOF, G. S.; HAZAPIS, G. N. Disruptive technologies, services, or business models? **Wireless Personal Communications**, v. 45, n. 4, p. 569-583, 2008.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. **IESE Business School Working Paper**, n. 862, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

3 SEGUNDO ARTIGO - O USO DA ANÁLISE LATENTE SEMÂNTICA PARA CONCEITUAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS

RESUMO

Este artigo visa consolidar os conceitos e atributos apresentados sobre modelos de negócios disruptivos na literatura, elaborando um conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem um modelo de negócio disruptivo. Para isso, a literatura sobre modelos de negócios disruptivos será levantada e analisada por meio da técnica LSA (*Latent Semantic Analysis* - Análise Latente Semântica), complementada por análise de conteúdo, com o propósito de se obter uma qualificação e conceituação mais precisa a respeito dos modelos de negócios disruptivos. Os resultados encontrados retrataram conceitos já descritos na teoria. Entretanto, tais achados, destacados pelo método LSA, trazem novas perspectivas de análise dos modelos de negócios disruptivos, pouco discutidas na literatura e que se revelam importantes considerações a serem feitas sobre esse tema. O presente artigo contribui com a teoria, ao realizar uma análise aprofundada da literatura sobre modelos de negócios disruptivos através da técnica LSA, levantando e consolidando aspectos e características que conceituem os modelos de negócios disruptivos. Ademais, a apresentação desse conjunto de itens visa auxiliar gestores a compreenderem essa temática para traduzirem tais entendimentos em seus negócios com maior segurança. A originalidade deste artigo está na obtenção de um conjunto consolidado de itens e características que conceituam e qualificam os modelos de negócios disruptivos, tendo em vista a dificuldade de obter na literatura conceitos precisos sobre essa temática.

Palavras-chave: Modelos de negócios disruptivos. LSA. Tecnologia. Inovação.

ABSTRACT

This article aims to consolidate the concepts and attributes presented on disruptive business models in the literature, elaborating a set of items and characteristics that conceptualize and qualify a disruptive business model. For this, the literature on disruptive business models will be collected and analyzed using the LSA (*Latent Semantic Analysis*) technique, complemented by content analysis, in order to obtain a more precise qualification and conceptualization regarding disruptive business models. The results found described concepts already described in the theory. However, such findings, highlighted by the LSA, bring new perspectives to the analysis of the disruptive business models, little discussed in the literature and which reveal important considerations to be made on this subject. This article contributes to the theory by conducting an in-depth analysis of the literature on disruptive business models through the LSA technique, raising and consolidating aspects and characteristics that conceptualize disruptive business models. In addition, the presentation of this set of items aims to help managers understand this theme to translate such understandings into their business with greater confidence. The originality of this article is the achievement of a consolidated set of items and characteristics that conceptualize and qualify the disruptive business models, considering the difficulty of obtaining precise concepts on this subject in the literature.

Keywords: Disruptive business models. LSA. Technology. Innovation.

3.1 INTRODUÇÃO

Em reflexo às constantes mudanças do mercado e das necessidades dos consumidores, além da inovação em produtos e serviços, gestores, de diferentes áreas, têm direcionado atenção para a inovação nos modelos de negócios (PEREIRA *et al.*, 2015). Isso porque meios alternativos de gerenciamento e de criação de valor permitem redefinir a forma de atuação empresarial em determinado campo, bem como adquirir vantagem competitiva (CHRISTENSEN, 1997; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; RODRIGUES *et al.*, 2013; SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013). Dessa maneira, tem-se, nos últimos anos, uma competição mercadológica não só em termos de inovação em produtos e serviços (PACHECO; KLEIN; RIGHI, 2016), como também em relação aos modelos de negócio (GASSMANN; FRANKENBERGER; CSIK, 2013).

Nesse contexto, apresentam-se os modelos de negócios disruptivos, os quais surgem para substituir os modelos de negócios existentes, visando adequar as estruturas organizacionais aos produtos e serviços ofertados, prezando pela proposição de valor único ao mercado atendido (MITCHELL; COLES, 2004; MARKIDES, 2006; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; WU; MA; SHI, 2010; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015). Apesar desses entendimentos sobre modelos de negócios disruptivos, seu significado exato e seu limite conceitual, relacionando aspectos do processo de inovação aos modelos empresariais, ainda são imprecisos na literatura (WU; MA; SHI, 2010). Foss e Saebi (2017) corroboram essa discussão ao afirmarem que a literatura sobre o processo de inovação dos modelos de negócios é emergente, abordando um fenômeno importante no mercado que carece de base teórica e pesquisas empíricas para sustentá-lo.

A existência dessas limitações conceituais acaba impactando na adoção de inovações nos modelos de negócios, principalmente no que diz respeito à compreensão dos gestores sobre quando e como inovar nos modelos de negócios existentes (GILBERT, 2005; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; CHESBROUGH, 2010). Diante dessa necessidade de conceptualização a respeito dos modelos de negócios disruptivos inovadores, o presente artigo objetiva consolidar os conceitos e atributos apresentados sobre os modelos de negócios disruptivos na literatura, elaborando um conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem um modelo de negócio disruptivo.

Para isso, a literatura sobre modelos de negócios disruptivos será levantada e analisada por meio da técnica LSA (*Latent Semantic Analysis* - Análise Latente Semântica), complementada por análise de conteúdo, com o propósito de se obter uma qualificação e

conceituação mais precisa a respeito dos modelos de negócios disruptivos. O LSA é um método de *text mining* (mineração de texto) para a análise de conteúdo que combina técnicas quantitativas com o julgamento do pesquisador, a fim de extrair e decifrar os principais fatores latentes (ocultos e/ou subentendidos) de um conjunto de textos (KULKARNI; APTE; EVANGELOPOULOS, 2014). Logo, com os termos mais relevantes destacados pelo LSA, serão formuladas categorias para a análise, a fim de se obter o conjunto de itens e características a respeito dos modelos de negócios disruptivos.

Assim, este estudo estrutura-se trazendo a presente introdução e, em seguida, na seção 2, alguns aspectos relacionados aos modelos de negócios disruptivos apresentados na literatura, bem como explicações sobre a técnica LSA. Na seção 3, são expostos os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, e, na seção 4, as análises realizadas e os resultados obtidos. Ao final, destacam-se, na seção 5, as considerações finais a respeito deste estudo.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que embasa este artigo. Para tanto, serão explorados tópicos atinentes aos modelos de negócios disruptivos, apresentando uma perspectiva geral sobre essa temática, e à técnica LSA, expondo o funcionamento desse método de *text mining*.

3.2.1 Modelos de negócios disruptivos

A gestão da inovação é um fator essencial a ser considerado nas estratégias de negócio das empresas que procuram, constantemente, obter destaque no mercado e garantir vantagem competitiva (PEREIRA *et al.*, 2015). Nessa direção, nota-se que o processo de inovação não trata apenas de prescrições tradicionais de estratégias relacionadas a baixo custo, melhor gerenciamento e controle, por exemplo, preocupando-se, de fato, com a maneira de criação e de entrega de valor aos clientes, que afetam os negócios em todas as suas formas e atividades (SAINIO, 2004; RODRIGUES *et al.*, 2010). Diante desse contexto, percebe-se que, além de inovação em produtos e serviços, a inovação no modelo de negócio tem se destacado ao buscar por novas formas de conceber os negócios, prezando pela proposição de valor único, que sensibilize os consumidores e que diferencie a empresa no mercado (RODRIGUES *et al.*, 2010; PEREIRA *et al.*, 2015).

Nessa linha, para Markides (2006), as inovações nos modelos de negócios não se pautam a descobrir novos produtos ou serviços, mas simplesmente redefinir o que um produto ou serviço existente é, e a forma como ele é fornecido para os clientes. Dessa maneira, verifica-se, na inovação dos modelos de negócios, a atenção voltada para o consumidor (MAGRETTA, 2002), buscando novas maneiras de proposição de valor para os clientes, por meio de uma nova estruturação dos negócios, ao invés da pura entrega de um novo produto ou serviço (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016). Nesse sentido, Santos, Spector e Heyden (2009) definem a inovação dos modelos de negócios com foco na reconfiguração das atividades pertencentes ao modelo de negócio de determinada empresa no mercado do produto ou serviço em que está competindo.

Tendo em vista esses aspectos destacados, os modelos de negócios disruptivos apresentam-se como uma alternativa para substituir os modelos de negócios tradicionais, seja pela reestruturação do que existe ou pela criação de novos modelos, visando adequar as estruturas organizacionais aos produtos e serviços ofertados, para aproveitar as oportunidades decorrentes desse processo de reorganização, prezando pela proposição de valor único ao novo mercado atendido (MITCHELL; COLES, 2004; MARKIDES, 2006; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; YOVANOF; HAZAPIS, 2008; SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; WU; MA; SHI, 2010; HABTAY, 2012; AMSHOFF *et al.*, 2015). Isso é possível, posto que esses novos modelos de negócios se diferenciam ao enfatizar outros atributos nos produtos ou serviços ofertados, diferentes daqueles ressaltados pelos modelos empresariais existentes dos concorrentes estabelecidos (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

Nesse contexto, Moore (2004) destaca que a disrupção dos modelos de negócios surge em uma fase na qual as tecnologias e inovações emergentes tornam-se críticas no modelo de negócio atual, haja vista que a comercialização de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação exige das empresas e dos gestores a compreensão do papel cognitivo dos modelos de negócios, principalmente quando as oportunidades apresentadas pelas mesmas não se encaixam nos modelos de negócios existentes (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Khanagha, Volberda e Oshri (2014) complementam que as forças disruptivas que exigem das organizações o desenvolvimento de um novo modelo de negócios, geralmente, são conduzidas por mudanças externas em tecnologias e nas necessidades do mercado, as quais não podem ser acompanhadas e aproveitadas pelas atividades existentes nos modelos de negócios atuais.

3.2.2 Latent Semantic Analysis (LSA)

O modelo *Latent Semantic Analysis* (LSA) é uma das técnicas desenvolvidas em resposta às diferentes necessidades da área de recuperação de informação, e que, de uma forma mais recente, apoia a atividade de *text mining* (VISINESCU; EVANGELOPOULOS, 2014). Quando proposto por Deerwester *et al.*, em 1990, seu principal objetivo era avançar no problema de sinonímia e polissemia, relacionados ao trabalho com textos no formato desestruturado. Ou seja, seu objetivo era endereçar o fato de que não é possível considerar as palavras utilizadas em uma busca de forma bruta, dado que existem diferentes formas de comunicar o mesmo conceito. Assim, os termos utilizados podem não corresponder aos termos presentes nos documentos, o que implica em uma busca ineficiente.

A sinonímia diz respeito ao uso de diferentes palavras com o mesmo significado. Esse fato pode estar relacionado com os diferentes contextos dos usuários, com diferentes níveis de conhecimento, com diferentes experiências, entre outros. A sinonímia é considerada uma dificuldade, pois acaba por decrescer o número de documentos relevantes encontrados, podendo excluir itens importantes em uma busca (MANNING; RHAGAVAN; SCHUTZE, 2008). Já a polissemia está relacionada ao uso de palavras ou expressões que possuem mais de um significado. Nesse sentido, pessoas diferentes podem utilizar o mesmo termo para expressar sentidos distintos. A polissemia é um problema para a medida de precisão de um sistema de busca, dado que a quantidade de itens encontrados pode não ter relação com o objetivo do usuário (MANNING; RHAGAVAN; SCHUTZE, 2008).

Buscando solução para esses pontos, foi proposto o modelo LSA (DEERWESTER *et al.*, 1990). A principal ideia foi a utilização da decomposição em valores singulares (SVD - *Singular Value Decomposition*) de forma a descobrir uma estrutura semântica latente escondida entre os termos presentes nos documentos de um conjunto de documentos, também denominado *corpus*. A decomposição de valores singulares é uma solução de decomposição para tratar com matrizes não-simétricas, ou seja, com uma maior quantidade de linhas do que de colunas, ou vice-versa. As matrizes utilizadas em *text mining*, chamadas de matrizes de Termos e Documentos, encaixam-se nesse perfil, pois dificilmente haverá uma mesma quantidade de termo e de documentos.

Essa decomposição está baseada em modelos de espaços vetoriais, uma aplicação da álgebra linear. O modelo LSA trabalha com uma aplicação particular dos modelos de espaço vetorial para criar o espaço semântico. O *input* para criação deste espaço é a matriz de Termos e Documentos. Assim, um *corpus* contendo n documentos e m termos pode ser representado

por uma matriz \mathbf{X} , de ordem $m \times n$. Após a criação da matriz \mathbf{X} , é possível representar seus termos e documentos em um espaço vetorial, através de uma decomposição ortogonal. Transformações ortogonais conseguem manter as propriedades da matriz original, incluindo normas, ou seja, o comprimento e distância dos vetores das linhas e colunas de \mathbf{X} (MARTIN; BERRY, 2011). Uma matriz ortogonal, resultante de uma decomposição ou transformação, possui a propriedade fundamental $\mathbf{Q}^t\mathbf{Q} = \mathbf{I}$, onde \mathbf{Q} é a matriz ortogonal, \mathbf{Q}^t é a sua transposta e \mathbf{I} é a matriz identidade:

$$\mathbf{Q}^t\mathbf{Q} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 & 0 \\ 0 & 1 & \dots & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & 0 & \ddots & 0 \\ 0 & 0 & \dots & 0 & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Assim, os n vetores que formam \mathbf{Q} , e que podem ser representados por $[q_1, q_2, \dots, q_n]$, são ortogonais, pois, para qualquer par (q_i, q_j) , temos que:

$$\begin{cases} q_i^T q_j = 0, & i \neq j \\ q_i^T q_j \neq 0, & i = j \end{cases} \quad (2)$$

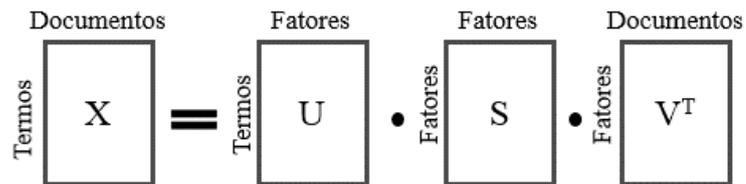
Além disso, a matriz \mathbf{Q} é também ortonormal, uma vez que o comprimento de cada vetor é 1, o que pode ser denotado por $\|q_i\| = 1$. Sendo ortonormais, esses vetores (seja, as colunas da matriz \mathbf{Q}) estão posicionados em direções diferentes e formam um ângulo de 90° entre si. Com isso, os vetores $[q_1, q_2, \dots, q_n]$ formam um conjunto linearmente independente e, portanto, servem como uma base para um espaço vetorial, conseguindo formar qualquer outro vetor, neste mesmo espaço, a partir de uma combinação linear de seus termos.

Portanto, o objetivo é obter, a partir da matriz \mathbf{X} de Termos e Documentos, o conjunto de vetores linearmente independentes, e que formam a base daquele conjunto. Dessa forma, é possível, então, descobrir a estrutura semântica latente, escondida entre os documentos e os termos que compõem o *corpus* analisado.

O processo de SVD resulta de uma decomposição matemática de uma matriz \mathbf{X} em três outras matrizes, \mathbf{U} , \mathbf{S} e \mathbf{V}^t , consoante Ashton, Evangelopoulos e Prybutok (2014) mostram na Figura 01. Para além da SVD, há mais de uma forma de realizar essa decomposição, como a fatorização QR ou a decomposição semi-discreta (SDD - *Semi-Discrete Decomposition*), porém, para a aplicação em LSA, a decomposição SVD é a mais popular, por alguns motivos

(MARTIN; BERRY, 2011). Um dos principais é a capacidade de decompor a matriz \mathbf{X} em fatores ortogonais que possuem representação tanto nos termos quanto nos documentos (matrizes \mathbf{U} e \mathbf{V}^t , na Figura 01). Além de conectar esses dois componentes matematicamente através dos vetores, é possível, com a mesma operação, conseguir a representação vetorial para ambos. Além disso, pode-se tratar as questões de dimensionalidade nesta mesma operação.

Figura 01 - SVD no contexto do modelo LSA



Fonte: Ashton, Evangelopoulos e Prybutok (2014).

A SVD possui extensa aplicação por trabalharem com os autovalores e autovetores, que carregam muitas informações sobre as matrizes (BECKER, 2016). No contexto do modelo LSA, essa decomposição, quando aplicada a uma matriz de Termos e Documentos, permite identificar termos que se aproximam entre si e a sua correspondência nos documentos. De acordo com a Figura 01, \mathbf{U} é uma matriz ortogonal ($\mathbf{U}^t\mathbf{U} = \mathbf{I}$), \mathbf{V}^t é também uma matriz ortogonal ($\mathbf{V}^t\mathbf{V} = \mathbf{I}$) e \mathbf{S} (também denotado por Σ) é uma matriz diagonal contendo os valores singulares de \mathbf{X} , apresentando a forma:

$$\Sigma = \begin{bmatrix} \lambda_1 & \cdots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \cdots & \lambda_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

Através dessa decomposição, temos que as r colunas de \mathbf{U} contêm os r autovetores ortonormais associados aos r autovalores não-nulos de $\mathbf{X}\mathbf{X}^t$, e, da mesma forma, as r colunas de \mathbf{V} (linhas de \mathbf{V}^t) contêm os r autovetores ortonormais associados aos r autovalores não-nulos de $\mathbf{X}^t\mathbf{X}$. Além disso, $\{\lambda_1, \dots, \lambda_n\}$ representam os valores singulares da matriz \mathbf{X} , de Termos e Documentos, originada a partir do *corpus*. Sem perda de generalidade, é possível assumir que os valores singulares estão ordenados em ordem crescente, sendo $\lambda_1 > \dots > \lambda_n$ (CRAIN *et al.*, 2012).

A partir desse processo, é possível obter os fatores que estão distribuídos pelos documentos e presentes nos termos. Assim, palavras diferentes com significados semelhantes

irão estar aproximadas, dado sua distribuição nos documentos. Da mesma maneira, palavras semelhantes com significados distintos irão aparecer em fatores diferentes, pois estão presentes em documentos separados.

Apesar do objetivo focalizado dos autores, o modelo LSA permite ir além de resolver os problemas de sinonímia e polissemia. Ao identificar os fatores (que formam a estrutura latente por detrás dos termos e documentos), é possível extrair os principais tópicos de determinado conjunto de documentos. Esses tópicos são capazes de sumarizar a informação de um grande volume de texto, ao aproximar palavras em relação aos valores singulares da matriz **X**, de Termos e Documentos. Assim, possibilita-se a análise de muitos documentos em um nível conceitual, para além da análise pura de compatibilidade de termos, de grafia das próprias palavras (CRAIN *et al.*, 2012). Destarte, a possibilidade de criação de um espaço semântico expandiu as aplicações do LSA.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando contribuir com a literatura existente sobre modelos de negócios disruptivos, esta pesquisa, essencialmente quantitativa e descritiva, propôs uma revisão da literatura sobre essa temática em debate, utilizando-se, para isso, da técnica LSA, a fim de consolidar os conceitos e atributos apresentados sobre os modelos de negócios disruptivos na literatura e elaborar um conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem os modelos de negócios disruptivos.

Os artigos selecionados para essa análise tratam sobre o tema modelos de negócios disruptivos, sendo a maioria deles desenvolvidos na forma de pesquisas empíricas. Esse conjunto de artigos foi obtido a partir de buscas sistemáticas realizadas em bases de dados científicas nacionais e internacionais, sendo elas: *Portal de Periódicos da CAPES*, *EBSCO*, *SCOPUS* e *Web of Science*. A escolha dessas bases se deve à influência delas na área acadêmica, levando em consideração o acesso a diversos periódicos e revistas de todas as áreas do conhecimento, como aquelas ligadas à gestão empresarial, as quais constam estudos relacionados aos modelos de negócios disruptivos.

Após a escolha das bases de dados científicas, definiu-se o termo de busca para a obtenção dos artigos a serem explorados na presente pesquisa. Quatro buscas foram realizadas, uma em cada base de dados, pelo termo *disruptive business model* (sem aspas), utilizando-se como filtro a busca apenas nos títulos e resumos de artigos científicos revisados por pares, sem nenhuma limitação de período, com o propósito de obter estudos que tratam

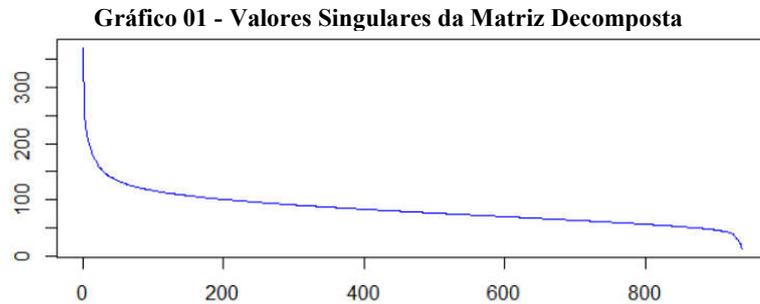
especificamente e em profundidade sobre o tema. Excluindo-se os artigos duplicados entre as bases de dados, um total de 19 artigos foi obtido para análise. Inicialmente, cada um dos artigos resultantes das buscas foi minuciosamente verificado, com o propósito de assegurar sua relevância para esta pesquisa, assim como confirmar que a temática estava sendo explorada em profundidade.

De posse dessas referências, procedeu-se para a organização dos dados em planilhas eletrônicas com o intuito de, posteriormente, realizar as análises pretendidas nesta pesquisa. Inicialmente preparou-se uma planilha no *Excel* com o texto de todos os artigos na íntegra, tendo em vista a forma exigida para o *RStudio*, plataforma utilizada para trabalhar com o *software* R. A organização dessa planilha buscou uma representação matricial na qual cada coluna foi composta por um artigo (totalizando 19 colunas) e cada linha foi representada por um dos 490 parágrafos do conjunto de artigos, sendo a primeira linha representada pelo título do artigo. Para a preparação dessa planilha, desconsiderou-se os textos de apresentação dos autores e das revistas, as referências, as legendas e as fontes de figuras, tabelas ou quadros. Ainda, as fases de pré-processamento dos dados seguiram-se conforme a pesquisa de Marcolin e Becker (2016).

Dessa forma, a matriz \mathbf{X} de Termos e Documentos foi produzida a partir desse conjunto de documentos, resultando em uma matriz de ordem 7.904 por 490, contendo 7.904 termos únicos distribuídos ao longo dos 490 parágrafos. Nessa matriz foi aplicada a decomposição SVD a partir do pacote LSA implementado em R. Dessa decomposição, foram resultantes três matrizes, conforme a Figura 01. Para este artigo, foi explorada a matriz \mathbf{U} , que relaciona os termos com as 490 dimensões analisadas. Ao utilizar os parágrafos, e não os documentos, como dimensões, buscou-se alinhamento com a literatura em relação ao potencial de encontrar melhores relações latentes ao trabalhar com expansão de documentos (DUMAIS; NIELSEN, 1992; ZELIKOWITZ; HIRSH, 2001).

A decomposição realizada considerou todas as dimensões, resultando na distribuição de valores singulares, conforme o Gráfico 01. Pelo Gráfico 01, é possível perceber que há um decréscimo acentuado nas primeiras dimensões em relação ao valor singular. Isso ocorre, pois a decomposição ocorre em ordem decrescente, procurando acumular, nas primeiras dimensões, o máximo de informação que permita a reconstrução da matriz original \mathbf{X} . O ponto de corte de análise escolhido levou em consideração, portanto, as dimensões que proporcionalmente possuem poder de explicação maior e que coincidem com o ponto de maior decréscimo da curva, de forma que a adição de novas dimensões à análise agregaria

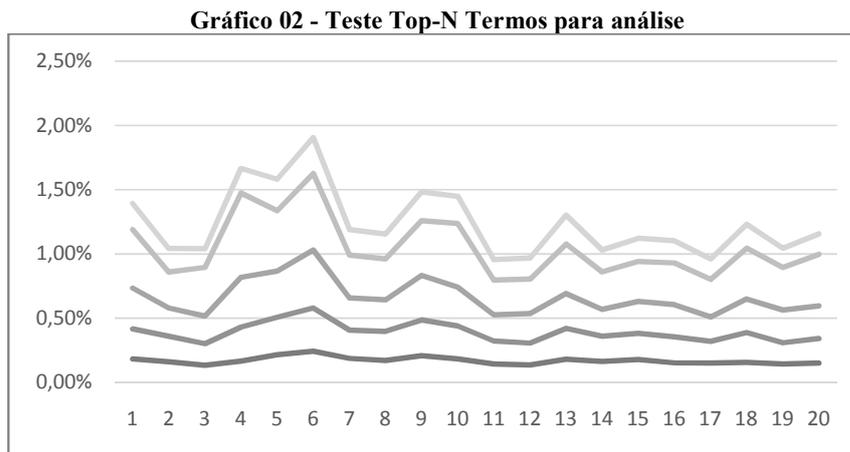
mais esforço do que efetivamente sua capacidade de explicação (WILD *et al.*, 2005; KULKARNI; APTE; EVANGELOPOULOS, 2014).



Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A partir das dimensões obtidas, procedeu-se para a análise dos dados encontrados. Iniciou-se as análises da primeira dimensão em diante, uma vez que, no processo de decomposição empregado através do método LSA, a extração dos valores singulares respeita a ordem dos autovalores à esquerda e à direita da matriz \mathbf{X} , permitindo afirmar que, sem perda de generalidade, as dimensões mais significativas estejam associadas aos valores singulares maiores, ou seja, às primeiras dimensões. Dessa forma, as 20 primeiras dimensões foram analisadas, compondo um agrupamento representativo, relevante e que exauriu o critério de quantidade de dimensões para a construção do conjunto de itens e características que conceituem e qualifiquem os modelos de negócios disruptivos, visto que as dimensões posteriores acabavam trazendo aspectos repetidos e já analisados nas dimensões anteriores, bem como não traziam novos pontos relevantes para análise (termos genéricos e desassociados ao assunto tratado).

Para a análise dos dados, cada termo de uma dimensão teve sua frequência relativa calculada em relação ao total absoluto dos pesos de todos os termos presentes na mesma dimensão. Esse processo foi realizado para todos os termos das 20 dimensões analisadas. Após a obtenção da frequência relativa dos termos de cada dimensão, procurou-se por um ponto de corte comum para todas as dimensões, a fim de definir a quantidade de termos a serem analisados por dimensão. Para tal, foram plotados a participação relativa dos top-N primeiros termos. Foram testados o conjunto $N = \{5, 10, 15, 20 \text{ e } 24\}$, buscando perceber, nas 20 dimensões, qual N seria mais equilibrado. Os resultados dos testes estão apresentados no Gráfico 02, evidenciando a escolha pelos top-24 termos posteriormente analisados por dimensão.



Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Após a definição do ponto de corte de termos a serem analisados, realizou-se um novo cálculo da frequência relativa para cada um dos 24 termos de cada uma das 20 dimensões. A nova frequência relativa foi calculada em relação ao total absoluto dos pesos dos 24 termos que compõem cada dimensão. Esse processo foi realizado para todas as 20 dimensões analisadas. A realização dessa etapa permite a verificação da frequência que os termos aparecem em cada dimensão, com o propósito de realizar, posteriormente, uma nuvem de palavras para cada dimensão analisada a partir do *software Nvivo 11*.

A partir das nuvens de palavras obtidas, foram realizadas as análises finais desta pesquisa, estimando-se, para isso, o significado dos termos mais relevantes destacados pela LSA e evidenciados nas nuvens de palavras, juntamente, com uma análise de conteúdo para enfatizar o assunto das mensagens analisadas na literatura. Isso porque, as técnicas de *text mining* estão intimamente relacionadas à análise de conteúdo, a qual extrai dos dados categorias para análise, permitindo que uma técnica complemente a outra no processo de análise (YU; JANNASCH-PENNELL; DIGANGI, 2011). A próxima seção destaca as análises realizadas.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para os resultados desta pesquisa, as 20 primeiras dimensões foram utilizadas, sendo esse conjunto de maior peso e relevância para as análises pretendidas, exaurindo a quantidade de dimensões analisadas do total. Dessas 20 dimensões, 3 delas foram desconsideradas nesta pesquisa. A primeira dimensão desconsiderada foi a 7ª, por tratar de uma dimensão fechada exclusivamente em um artigo que trata sobre modelos de negócios disruptivos na indústria

latino-americana de carne bovina, apresentando termos insignificativos para o objetivo desta pesquisa, como *exports* (*exportações*), *beef* (*carne*), *mexican* (*mexicano*), *market* (*mercado*), *meat* (*carne*) e *cattle* (*gado*).

A segunda e terceira dimensões desconsideradas foram a 13ª e 14ª, por tratarem de dimensões, também, fechadas exclusivamente em um dos artigos do conjunto analisado. O artigo em questão é uma obra seminal referente a modelos de negócios disruptivos na área da saúde, escrita por renomados autores dessa temática, sendo frequentemente citada em outros estudos, por isso sendo destaque em duas dimensões. Todavia, os termos mais evidenciados nessas dimensões foram considerados pouco significantes para o objetivo deste estudo: *care* (*cuidado*), *health* (*saúde*), *study* (*estudo*), *research* (*pesquisa*), *service* (*serviço*), *delivery* (*fornecimento*), *businessmodel* (*modelo de negócios*), *hospitals* (*hospitais*) e *innovation* (*inovação*).

Nas subseções seguintes serão expostas as categorias de análise resultante da investigação sobre as demais dimensões. Algumas das categorias de análise expostas agrupam duas ou mais dimensões, as quais se complementam ao possuírem semelhança entre os principais termos ressaltados pelo LSA e pelas nuvens de palavras. Além disso, salienta-se que essas categorias de análise consolidam os conceitos e atributos sobre modelos de negócios disruptivos apresentados na literatura, bem como são destacados novos *insights* sobre esse tema. Tais achados apontados por meio da LSA e ilustrados pelas nuvens de palavras são combinados com uma análise de conteúdo, por meio do confronto desses dados com a teoria.

3.4.1 Tecnologia e inovação disruptiva

Nesta subseção, apresenta-se o primeiro grupo de conceitos analisados, os quais foram impulsionados, principalmente, pela 1ª dimensão extraída a partir do LSA. A 1ª dimensão, sendo essa bem representativa para a pesquisa, visto que revela os termos de maior importância entre o conjunto de artigos examinados, apresentou um compilado dos principais assuntos relacionados aos modelos de negócios disruptivos na literatura, sendo eles destacados pelas seguintes palavras mais frequentes dessa dimensão: *technology* (*tecnologia*), *model* (*modelo*), *innovation* (*inovação*), *disruptive* (*disruptivo*) e *business* (*negócios*). A Figura 02 ilustra a nuvem de palavras obtida na 1ª dimensão, exibindo um panorama geral dos modelos de negócios disruptivos na teoria.

Figura 02 - Nuvem de palavras da 1ª dimensão



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Esse resultado é reflexo da literatura inicial sobre disrupção no mercado, a qual se concentrou em explicações sobre tecnologias disruptivas (BOWER; CHRISTENSEN, 1995) e inovações disruptivas (CHRISTENSEN, 1997). Posteriormente à apresentação desses assuntos na literatura, tem-se o surgimento dos modelos de negócios disruptivos, representando um **elo entre os modelos de negócios e as rupturas tecnológicas e de inovação** (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003), unindo ideias criativas na exploração de tecnologias e de processos de inovação com suas respectivas implementações econômicas nos negócios (YOVANOF; HAZAPIS, 2008).

Nesse sentido, destacam-se os achados teóricos que afirmam que as **tecnologias e inovações disruptivas são melhores aproveitadas quando combinadas com a inovação dos modelos de negócio** (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Isso porque a **exploração de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação exige uma avaliação e readequação dos modelos de negócio**, principalmente quando as mesmas não se encaixam nos modelos de negócios existentes (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Esse fenômeno acaba originando o **conflito entre os modelos de negócios estabelecidos e os novos modelos necessários para a tecnologia ou inovação disruptiva** (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003), fato que pode ser relacionado com a presença das palavras *existing* (*existente*), *established* (*estabelecido*) e *incumbents* (*incumbentes*) na nuvem de palavras da 1ª dimensão.

A partir dessa dimensão inicial, que ilustra um retrato amplo dos modelos de negócios disruptivos, englobando modelos de negócios e tecnologias e inovações disruptivas em seu conceito, outras dimensões se formaram tendo como destaque as variáveis tecnologias e

inovação. Inicialmente, evidencia-se a 3ª dimensão, a qual enfoca na influência da tecnologia para os modelos de negócios disruptivos. As análises dessa dimensão são complementadas pelos achados constantes na 6ª dimensão. A Figura 03 ilustra as nuvens de palavras obtidas em cada dimensão.

Figura 03 - Nuvens de palavras da 3ª e 6ª dimensões



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Na 3ª dimensão, é possível verificar a **influência das novas tecnologias sobre os modelos de negócios** (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016), **as quais criam, concomitantemente, oportunidades e desafios para as organizações** (SAINIO, 2004). Tal situação deve-se ao fato de que o reconhecimento antecipado dessas possibilidades e ameaças permitem uma reação por parte das empresas, por meio da **reconfiguração das estruturas de negócio e dos serviços ou produtos ofertados** (SAINIO, 2004). Tais resultados são apresentados a partir de interpretações do destaque dado aos temas *technology* (*tecnologia*), *emerging* (*emergente*), *disruptive* (*disruptivo*), *businessmodel* (*modelo de negócios*) e *service* (*serviço*).

A associação das *tecnologias*(*technology*) às *empresas* (*firms*) de *economias* (*economies*) *emergentes* (*latecomer*) é outra importante interpretação a se fazer na 3ª dimensão, conforme se verifica na nuvem de palavra. Segundo as pesquisas de Wu, Ma e Shi (2010), as **empresas de economias emergentes**, embora em desvantagem em capacidades tecnológicas e em alguns outros recursos, **podem, com êxito, introduzir tecnologias e inovações emergentes, provenientes de economias mais avançadas, por meio de inovações secundárias, nos modelos de negócios**. Nessas circunstâncias, os autores

destacam o caso de sucesso da organização chinesa Taobao, que trouxe, na época, o novo modelo de negócio para comércio eletrônico C2C (*Consumer-to-Consumer* - Consumidor para Consumidor) do eBay, fundado nos Estados Unidos, para a China, adaptando esse tipo de modelo de negócio para as características do seu mercado.

Tais resultados vão ao encontro da 6ª dimensão, que apresenta destaque para essa questão ao ressaltar os termos *latecomer (emergentes)* e *economies (economias)*. Dessa forma, verifica-se a importância da inovação dos modelos de negócios, mesmo que secundárias, nas empresas de economias emergentes para obter *vantagens (advantages)* competitivas ao articular propostas de valores únicas e atraentes para os seus consumidores locais. Ressalta-se, ainda, que tal fato é possível por meio da introdução não só de novas tecnologias oriundas de economias mais avançadas, como também de processos de inovação. A questão da inovação pode ser percebida na dimensão seis pelo destaque dos termos *explorative* e *exploitative*, que compõem conceitos relacionados à ambidestria organizacional, ligados à inovação.

Seguindo na questão da **inovação**, a 4ª dimensão (Figura 04) ressaltou essa variável, relacionando **seu potencial de perturbação quando orientado pelo mercado (marketdriven) ou quando orientado pela tecnologia(technologydriven) com a disrupção dos modelos de negócios.**

Figura 04 - Nuvens de palavras da 4ª dimensão



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Essa relação evidencia os achados de Habtay (2012), os quais revelam que, a curto prazo, o potencial de perturbação da inovação orientada pela tecnologia é limitado por diversas incertezas relacionadas às tecnologias escolhidas e ao mercado; já as inovações disruptivas orientadas para o mercado crescem de forma relativamente rápida e perturbam

uma parte significativa do mercado estabelecido. Contudo, esse cenário muda significativamente a longo prazo, revelando que, se a inovação disruptiva orientada pela tecnologia conseguir reduzir as incertezas iniciais, provavelmente obterá efeitos positivos sobre o seu potencial de disrupção no futuro; por outro lado, a inovação disruptiva orientada pelo mercado será moderada, a longo prazo, pela escolha inicial do mercado, dos clientes, da especialização necessária e dos custos.

Outra dimensão importante para esta pesquisa faz referência a *Christensen*, um dos principais autores de pesquisas sobre modelos de negócios disruptivos. Relacionando as obras seminais de Christensen com as demais palavras mais evidenciadas na nuvem, percebe-se que essa dimensão traz elementos que evidenciam a influência das *tecnologias(technologies)* e *inovações (innovations) disruptivas (disruptive)* no ambiente de negócios. A Figura 05 ilustra a nuvem de palavras da 12ª dimensão.

Figura 05 - Nuvens de palavras da 12ª dimensão



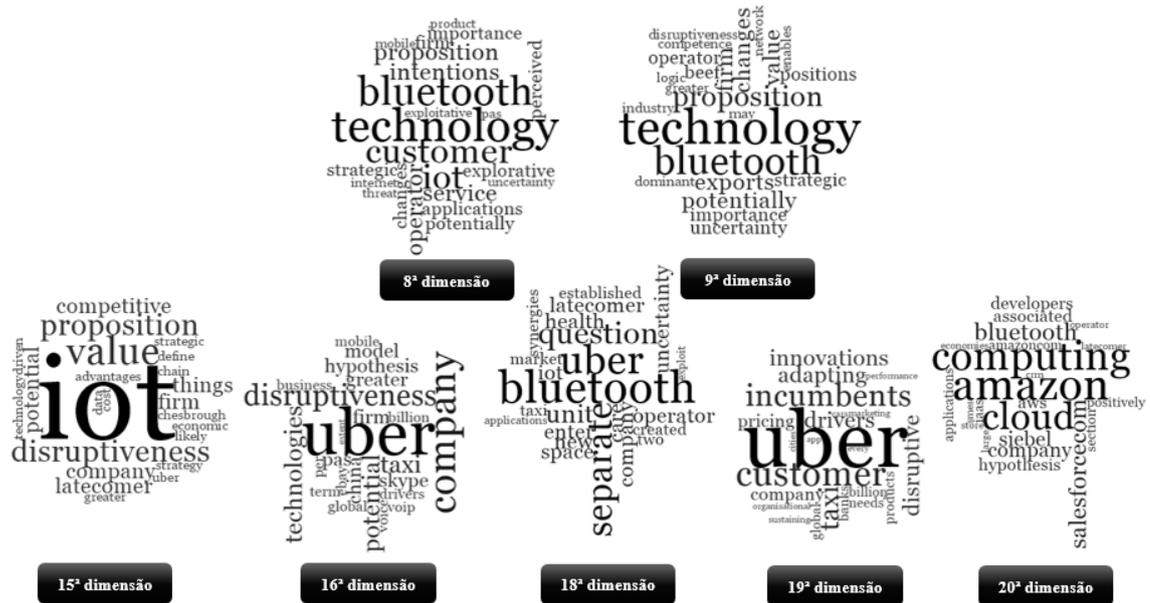
Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Isso porque a disrupção não impacta somente os modelos de negócios das empresas que se propõem a ser disruptivas, mas também os concorrentes, ao **buscarem atender novos(new) mercados (market)**, gerando **grande vantagem competitiva** e a **falha das empresas até então dominantes (established, incumbent) do mercado** (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

Por fim, um número considerável de dimensões (7 dimensões de 20) destacou exemplos de *tecnologias e inovações disruptivas (IoT - internet das coisas, cloud computing - computação em nuvem, bluetooth)*, bem como de organizações com *modelos de negócios* que

se beneficiam das novas tecnologias e inovação (*Uber*, *Amazon*). A Figura 06 compila as diferentes nuvens formadas a partir das sete dimensões analisadas.

Figura 06 - Nuvens de palavras da 8ª, 9ª, 15ª, 16ª, 18ª, 19ª e 20ª dimensões



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Inicialmente, cabe destacar que as tecnologias e inovações disruptivas, em sua essência, trazem uma **proposta de valor muito diferente para o mercado** (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; SAINIO, 2004; YOVANOF; HAZAPIS, 2008), quando comparada com as demais opções disponíveis. Isso porque, considerando o resultado dos novos produtos e serviços ofertados, alguns benefícios singulares provenientes das tecnologias e inovações disruptivas como **maior, simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo** influenciam e sensibilizam, significativamente, os consumidores (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; SAINIO, 2004; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; PEREIRA *et al.*, 2015).

Tais aspectos diferenciam os novos modelos de negócios dos modelos de negócio tradicionais, em termos de novas maneiras de proposição de valor, de segmento de mercado e de fontes de receita (PACHECO; KLEIN; RIGHI, 2016). Esses aspectos podem ser confirmados, por exemplo, pelo destaque dado ao novo modelo de negócio lançado pela empresa *Uber* nas dimensões dezesseis, dezoito e dezenove. O negócio *Uber* revolucionou, rapidamente, a indústria de táxi ao prover os consumidores com um serviço de transporte diferenciado, utilizando, intensivamente, da tecnologia nos negócios, até então estabilizados.

Essa busca por novos modelos de negócios, por meio de tecnologias emergentes ou da introdução de inovações, em indústrias tradicionais do mercado, teve uma expansão expressiva em diferentes setores, nos últimos, sendo reconhecida, mundialmente, por *Uberização*.

Contudo, para a manutenção dos benefícios relacionados ao desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços disruptivos, **novas competências e reorganizações empresariais são exigidas dos novos modelos de negócio, principalmente em termos estratégicos** (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; SAINIO, 2004; YOVANOF; HAZAPIS 2008).

3.4.2 Proposição de valor aos clientes

O segundo grupo de conceitos analisados tiveram como base a 2ª dimensão extraída no LSA. Essa 2ª dimensão, de significativa relevância para a pesquisa, diz respeito a uma característica fortemente divulgada na literatura sobre modelos de negócios disruptivos: a proposição de *valor (value)* aos *clientes (consumers)*. Isso porque identifica-se nas pesquisas que os **modelos de negócios disruptivos surgem parasubstituir modelos de negócios existentes, redefinindo o que um produto (product) ou serviço (service) existente é, e como ele é fornecido para os clientes, por meio de novas tecnologias (technologies) e processos de inovação, e visando a uma proposição única de valor ao mercado** (MITCHELL; COLES, 2004; MARKIDES, 2006; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; WU; MA; SHI, 2010).

Ademais, destaca-se, também, nessa dimensão os termos *networks* e *marketing*, que apontam para a importância de atividades de *marketing* como forma de promover a criação e captura de valor entre os novos modelos de negócios e os clientes, os quais constituem uma rede de negócios dinâmica (SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013).

Essa dimensão é complementada pela 11ª dimensão, a qual destaca a figura do cliente (*customer*) e sua relevância para a estruturação dos novos modelos de negócios. Essa dimensão ilustra, claramente, a **grandepreocupação e atenção dos modelos de negócios disruptivos com o seu segmento de mercado selecionado** (MAGRETTA, 2002), **buscando novas formas de criação de valor que sensibilizem os consumidores, ao invés da pura entrega de um novo produto ou serviço** (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016). A Figura 07 destaca as nuvens de palavras formadas a partir da 2ª e 11ª dimensões.

Figura 07 - Nuvem de palavras da 2ª, 11ª e 17ª dimensões



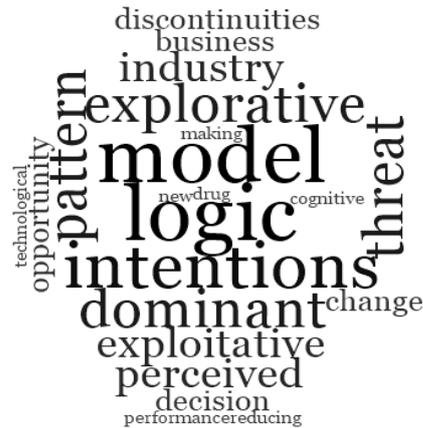
Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

A Figura 07 traz também a nuvem de palavras da 17ª dimensão, a qual, mais uma vez, centraliza a figura do cliente (*consumer*), bem como destaca os termos *project* e *Uber*. Fazendo uma associação desses elementos e complementando as análises já realizadas, pode-se associar a formação dos novos modelos organizacionais a projetos de negócios com objetivos definidos, pautados na entrega de valor a determinado segmento de mercado, por meio da definição de uma estrutura, de recursos e de atividades específicas para atingir tal fim.

3.4.3 Lógica de manutenção dos modelos de negócios

Outro grupo de conceitos foi analisado e interpretado a partir da 5ª dimensão (Figura 08), também de significativa relevância para a análise, a qual trouxe termos como *logic* (lógica), *model* (modelo), *intentions* (intenções), *dominant* (dominante) e *threat* (ameaça). Alinhado a esses assuntos, pode-se associar a questão da manutenção da lógica dominante dos modelos de negócios existentes, mesmo quando surgem **novos modelos no mercado, os quais representam ameaças diretas e severas para a manutenção dos modelos tradicionais e estabilizados.**

Figura 08 - Nuvem de palavras da 5ª dimensão



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

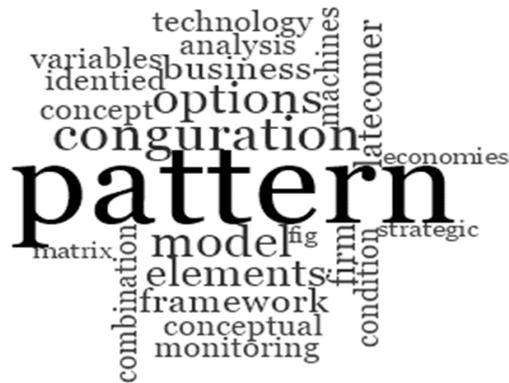
Isso porque esses modelos existentes acabam ignorando novas tecnologias e potenciais de inovação por não se encaixarem no modelo de negócio atual (CHRISTENSEN, 1997; GILBERT, 2005; CHESBROUGH, 2010). Como consequência, o surgimento de **modelos de negócios inovadores provoca radicais transformações no mercado, perturbando as empresas líderes e estabilizadas, tornando seus modelos de negócios existentes obsoletos** (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; YOVANOF; HAZAPIS, 2008; GASSMANN; FRANKENBERGER; CSIK, 2013; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015).

Nesse cenário, destaca-se que os modelos de negócios disruptivos, aliando tecnologias e inovação à oferta de produtos e serviços com valor único ao mercado, são importantes ferramentas para adquirir **vantagem competitiva** (BASHIR; YOUSAF, VERMA, 2016). Assim, assumir um **comportamento empreendedor, com o propósito de analisar o mercado, bem como o negócio, buscando novas formas de entregar valor ao consumidor, é fundamental para os gestores, a fim de aproveitar as oportunidades e fugir das ameaças que vêm com os novos modelos de negócios** (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016).

3.4.4 Padrão dentro dos modelos de negócios disruptivos

O último grupo de conceitos analisados trata de termos como *pattern* (*padrão*), *model* (*modelo*), *options* (*opções*), *elements* (*elementos*), *business* (*negócios*), *firm* (*firmas*) e *framework* (*estrutura*), presentes na 10ª dimensão. A Figura 09 ilustra a nuvem de palavras formada a partir dos termos da 10ª dimensão, que enfoca na questão do padrão dentro dos modelos de negócios.

Figura 09 - Nuvem de palavras da 10ª dimensão



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Conforme destacado nas análises das demais dimensões, o surgimento de novas tecnologias e de processos de inovação possibilitam diversas oportunidades e ameaças para os modelos de negócios (SAINIO, 2004; AMSHOFF *et al.*, 2015). Tal situação dá-se em função das características singulares relacionadas às tecnologias e inovações emergentes, as quais, por meio de novas modelagens de negócio e novas formas de criação de valor, possibilitam a oferta de produtos e serviços que sensibilizam os consumidores, explorando novos mercados.

Não obstante, antecipar as formas necessárias de se fazer negócio dentro desse contexto é um desafio para os gestores (AMSHOFF *et al.*, 2015). Destarte, o estabelecimento de **padrões de modelos de negócios podem ser uma forma de enfrentar esse desafio, por intermédio do conhecimento de elementos relacionados aos modelos de negócios disruptivos, os quais podem revelar informações valiosas sobre a forma de se fazer o negócio pretendido** (AMSHOFF *et al.*, 2015).

3.4.5 Outras dimensões analisadas

Além das dimensões analisadas anteriormente, outras dimensões foram examinadas, contudo, tais dimensões acabavam trazendo aspectos repetidos, bem como não traziam novos pontos relevantes para a pesquisa. Os principais termos destacados (e já analisados) foram: *technologies* (tecnologias), *customer* (cliente), *model* (modelo), *innovations* (inovações), *project* (projeto) e *product* (produto). A Figura 10 ilustra, de forma geral, as demais dimensões analisadas.

encontrados foram consolidados, conforme sistematizado no Quadro 01, em um conjunto de itens e características que conceituam e qualificam os modelos de negócios disruptivos.

Quadro 01 - Consolidação dos conceitos e atributos dos modelos de negócios disruptivos

Categorias	Itens e características dos modelos de negócios disruptivos
Tecnologias e Inovação Disruptivas	Modelos de negócios disruptivos representam um elo entre os modelos de negócios e as rupturas tecnológicas e de inovação.
	Tecnologias e inovações disruptivas são melhores aproveitadas quando combinadas com a inovação dos modelos de negócio.
	A exploração de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação exige uma avaliação e readequação dos modelos de negócio e dos produtos ou serviços ofertados.
	Conflito entre os modelos de negócios estabelecidos e os novos modelos necessários para a tecnologia ou inovação disruptiva.
	Novas tecnologias influenciam os modelos de negócios, criando, ao mesmo tempo, oportunidades e desafios para as organizações.
	Empresas de economias emergentes podem introduzir tecnologias e inovações emergentes, provenientes de economias mais avançadas, por meio de inovações secundárias, nos modelos de negócios.
	A perturbação das inovações disruptivas nos modelos de negócios varia, a curto e longo prazo, quando orientada pela tecnologia ou quando orientada pelo mercado.
	A exploração de tecnologias e inovações emergentes dentro dos modelos de negócios disruptivos proporcionam a oferta de produtos e serviços que atendam novos mercados, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva e a falha das empresas até então dominantes.
	Tecnologias e inovações disruptivas, em sua essência, trazem uma proposta de valor muito diferente para o mercado, bem como proporcionam produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo.
Proposição de valor ao cliente	Modelos de negócios disruptivos surgem para substituir modelos de negócios existentes, redefinindo o que um produto ou serviço existente é e como ele é fornecido para os clientes, por meio de novas tecnologias e processos de inovação, e visando a uma proposição única de valor ao mercado.
	Grande preocupação e atenção dos modelos de negócios disruptivos com o seu segmento de mercado selecionado, buscando novas formas de criação de valor que sensibilizem os consumidores, ao invés da pura entrega de um novo produto ou serviço.
	Pode-se associar a formação dos novos modelos organizacionais a projetos de negócios com objetivos definidos, pautados na entrega de valor a determinado segmento de mercado, por meio da definição de uma estrutura, de recursos e de atividades específicas para atingir tal fim.
Lógica de manutenção dos modelos de negócios	Novos modelos de negócios no mercado representam ameaças diretas e severas para a manutenção dos modelos tradicionais e estabilizados.
	Modelos de negócios disruptivos provocam radicais transformações no mercado, perturbando as empresas líderes e estabilizadas, tornando seus modelos de negócios existentes obsoletos.
	Possuir um comportamento empreendedor, com o propósito de analisar o mercado, bem como o negócio, buscando novas formas de entregar valor ao consumidor, é fundamental para os gestores, a fim de aproveitar as oportunidades e fugir das ameaças que vêm com os novos modelos de negócios.
Padrão dentro dos modelos de negócios disruptivos	Padrões de modelos de negócios podem ser utilizados para a interpretação do ambiente e para a antecipação sobre a forma de se fazer o negócio pretendido, por intermédio do conhecimento de elementos relacionados aos modelos de negócios disruptivos, os quais podem revelar informações valiosas sobre esses aspectos.

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Embora seja possível verificar um crescimento no número de pesquisas que tratam sobre o processo de inovação nos modelos de negócios, ainda é necessário maiores teorizações e conceituações acerca dessa temática (FOSS; SAEBI, 2017). Por isso, este artigo contribui com a teoria, ao realizar uma análise aprofundada da literatura sobre modelos de negócios disruptivos através da técnica LSA, levantando e consolidando aspectos e características que conceituem os modelos de negócios disruptivos. Ademais, a apresentação desse conjunto de itens visa auxiliar gestores a compreenderem essa temática para, posteriormente, traduzirem tais entendimentos em seus negócios com maior segurança.

Ressalta-se, ainda, quanto à técnica utilizada, uma limitação referente à escolha da quantidade de valores singulares. Por isso ser um problema em aberto na literatura (VISINESCU; EVANGELOPOULOS, 2014), procurou-se trabalhar não apenas com a relação custo-benefício dado a adição de cada nova dimensão na análise, como também com um critério de saturação dos termos apresentados. Assim, a verificação do rápido decréscimo dos valores singulares está em concordância com o sugerido por Wild *et al.* (2005).

Sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação desse conjunto de itens em pesquisas empíricas, a fim de verificar tais achados teóricos no campo, bem como adicionar aspectos empíricos a este conjunto de itens elaborados a partir da literatura sobre modelos de negócios disruptivos.

REFERÊNCIAS

AMSHOFF, B. *et al.* Business model patterns for disruptive technologies. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 3, 2015.

ASHTON, T.; EVANGELOPOULOS, N.; PRYBUTOK, V. Extending monitoring methods to textual data: a research agenda. **Quality & Quantity**, v. 48, n. 4, p. 2277-2294, 2014.

BASHIR, M.; YOUSAF, A.; VERMA, R. Disruptive business model innovation: how a tech firm is changing the traditional taxi service industry. **Indian Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 49-59, 2016.

BECKER, J. L. Capítulo 2: Ferramentas matemáticas: matrizes, vetores e escalares. In: BECKER, J. L. (Org.). **Notas de aula**. Porto Alegre, 2016, p. 09-93.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive technologies: Catching the wave. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 43-53, 1995.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.

CRAIN, S. P.*et al.* Dimensionality reduction and topic modeling. In: AGGARWAL, C. C.; ZHAI, C. X. (Eds.). **Mining text data**. Berlin: Springer, 2012, p. 129-156.

DEERWESTER, S.*et al.* Indexing by latent semantic analysis. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 41, n. 6, p. 391-407, 1990.

DAMASIS, S.; NIELSEN, J. Automating the assignment of submitted manuscripts to reviewers. In: ANNUAL INTERNATIONAL ACM/SIGIR CONFERENCE ON RESEARCH AND DEVELOPMENT IN INFORMATION RETRIEVAL, 15., 1992, Copenhagen. **Proceedings...** New York: ACM, 1992.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. The St. Gallen Business Model Navigator. **University of St. Gallen Working Paper**, 2013.

GILBERT, C. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. **Strategic Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 741-763, 2005.

HABTAY, S. R. A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 3, p. 290-303, 2012.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

KHANAGHA, S.; VOLBERDA, H.; OSHRI, I. Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 322-340, 2014.

KULKARNI, S. S.; APTE, U. M.; EVANGELOPOULOS, N. E. The use of latent semantic analysis in operations management research. **Decision Science**, v. 45, n. 5, p. 971-994, 2014.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, May issue, p. 86-92, 2002.

- MANNING, C. D.; RHAGAVAN, P.; SCHUTZE, H. **Introduction to information retrieval**. New York: Cambridge University Press, 2008.
- MARCOLIN, C. B.; BECKER, J. L. Exploring Latent Semantic Analysis in a Big Data(base). In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 32., San Diego, 2016. **Proceedings...** Atlanta: AIS, 2016.
- MARKIDES, C. Disruptive innovation: in need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 19-25, 2006.
- MARTIN, D. I.; BERRY, M. W. Mathematical foundation behind latent semantic analysis. In: LANDAUER, T. K.; MCNAMARA, D. S.; DENNIS, S.; KINTSCH, W. (Eds.). **Handbook of latent semantic analysis**. New York: Routledge, 2011, p. 135-169.
- MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.
- MOORE, G. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7-8, p. 86-93, 2004.
- OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 58-78, 2015.
- PACHECO, F. B.; KLEIN, A. Z.; RIGHI, R. R. Modelos de negócio para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 41-51, 2016.
- PEREIRA, S. A. *et al.* Business model as an inducer of disruptive innovations: the case of Gol Airlines. **International Journal of Innovation**, v. 3, n. 2, p. 28-42, 2015.
- RODRIGUES, L. C. *et al.* Inovação disruptiva no ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- RODRIGUES, L. C. *et al.* Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso no setor vitivinicultor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 250-273, 2013.
- SAINIO, L.M. A framework for analysing the effects of new, potentially disruptive technology on a business model case - Bluetooth. **International Journal Electronic Business**, v. 2, n. 3, p. 255-273, 2004.
- SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. **INSEAD Working Paper Series**, n. 16, p. 1-56, 2009.
- SIMMONS, G.; PALMER, M.; TRUONG, Y. Inscribing value on business model innovations: insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 744-754, 2013.
- VISINESCU, L. L.; EVANGELOPOULOS, N. Orthogonal rotations in latent semantic analysis: an empirical study. **Decision Support Systems**, v. 62, p. 131-143, 2014.

WILD, F.*et al.* Parameters driving effectiveness of automated essay scoring with LSA. In: CAA CONFERENCE, 9., Loughborough, 2005. **Proceedings...** Loughborough: Loughborough University, 2005.

WU, X.; MA, R.; SHI, Y. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, p. 51-62, 2010.

YOVANOF, G. S.; HAZAPIS, G. N. Disruptive technologies, services, or business models? **Wireless Personal Communications**, v. 45, n. 4, p. 569-583, 2008.

YU, C. H.; JANNASCH-PENNELL, A.; DIGANGI, S. Compatibility between text mining and qualitative research in the perspectives of grounded theory, content analysis, and reliability. **The Qualitative Report**, v. 16, n. 3, p. 730-744, 2011.

ZELIKOWITZ, S.; HIRSH, H. Using LSI for text classification in the presence of background text. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, 10., Atlanta, 2001. **Proceedings...**New York: ACM, 2001.

4 TERCEIRO ARTIGO -CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS DE ATUAÇÃO NA CONTABILIDADE

RESUMO

Modelos de negócios são importantes ferramentas estratégicas para a articulação e análise dos componentes organizacionais, visando à criação de valor aos clientes. No mercado contábil, a descrição das estruturas e das características desses modelos de negócios, de forma consolidada e comparativa, não é algo difundido na literatura. Logo, este artigo visa identificar o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade. Para isso foram realizadas entrevistas com profissionais acadêmicos e de mercado. Observa-se que os modelos de negócios das áreas contábeis entregam propostas de valores diferentes a seus clientes. Assim, as áreas Tributária e de Perícia realizam entregas de valor que refletem em aspectos financeiros, seja pela redução de perdas ou aumento de ganhos. Já as áreas Gerencial, de Sistemas e de Auditoria têm suas entregas focadas em aspectos gerenciais, contribuindo com o processo de tomada de decisão, organização e análise das informações e maior organização de controles internos e governança corporativa, respectivamente. Por outro lado, as atividades que atendem às obrigações legais na Contabilidade Financeira não entregam valor de forma tão impactante ao cliente. Esses resultados contribuem com o campo ao evidenciar a forma de organização dos diferentes modelos de negócios contábeis e suas formas de criação de valor. Isso porque, diante de um cenário no qual as mudanças em relação ao mercado se alteram constantemente, é requerido dos gestores maior atenção em relação à estruturação dos elementos estratégicos de negócios.

Palavras-chave: Modelos de negócios. Modelos de negócios contábeis. Áreas da Contabilidade.

ABSTRACT

Business models are important strategic tools for articulating and analysis of different organizational components, aiming at creating value to the customers. In the accounting market, the description of the structures and characteristics of these business models, in a consolidated and comparative way, is not widespread in the literature. That said, the present article proposes to identify the value delivered to the accounting services customer, through the structural organization and characteristics of the traditional business models, in relation to their respective areas of activity in Accounting. For this, interviews were conducted with academic professionals and market professionals. It is observed that the business models of accounting areas deliver proposals of different values to their customers. Thus, the Tax Accounting and the Forensic Accounting deliver value that reflect on financial aspects, either by reducing losses or increased earnings. While the Management Accounting, Accounting Information Systems and Audit have their deliveries focused on managerial aspects, contributing to the decision-making process, organization and analysis of the information and largest organization of internal controls and corporate governance, respectively. On the other hand, the activities that meet the legal obligations in financial accounting does not deliver value so impactful to the client. Those results contribute to the field to show the form of organization of different models of business accounting and its forms of value creation. This is because, faced with a scenario in which changes in relation to the market changes constantly, more attention is required of managers in relation to the structure of the strategic elements of business.

Keywords: Business model. Accounting business model. Accounting areas.

4.1 INTRODUÇÃO

A introdução do conceito de modelos de negócios buscou apresentar tal entendimento como uma ferramenta que auxiliasse a moldar as práticas empresariais em relação ao ambiente (SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013). Nesse sentido, a utilização dos modelos de negócios, na gestão das empresas, tornou-se frequente, tendo em vista a possibilidade de avaliar as oportunidades e os riscos do mercado, permitindo a estruturação dos negócios em conformidade com o ambiente no qual a empresa está inserida (DOWNING, 2005; COHEN; WINN, 2007; FRANKE *et al.*, 2008; SABATIER; MANGEMATIN; ROUSSELLE, 2010; GEORGE; BOCK, 2011). Junto a essas questões iniciais, une-se, ainda, outro aspecto que tem provocado ainda mais gestores a pensarem em seus modelos de negócios: as mudanças em relação às exigências dos consumidores (SABATIER; MANGEMATIN; ROUSSELLE, 2010).

Dessa maneira, têm-se, atualmente, nos modelos de negócios uma forma de articulação entre os diferentes componentes organizacionais visando à geração de valor tanto aos clientes como à empresa (DEMIL; LECOCQ, 2010), sob a forma de receitas e de vantagem competitiva sustentável (MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLENC, 2005; WU; MA; SHI, 2010). Tendo em vista esses aspectos, a expansão do uso de estratégias voltadas para a modelagem dos modelos de negócios tem sido verificada no processo de gestão das empresas de diferentes áreas (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005). Nessa linha, a área contábil, por sua vez, caracteriza-se por contar com a existência de modelos de negócios tradicionais e enraizados na sua forma de criação, de entrega e de captura de valor (CROSLEY, 2008), como se observa no funcionamento dos escritórios de contabilidade, das empresas de consultoria gerencial e tributária, de auditoria e de perícia, por exemplo.

Entretanto, apesar da verificação das tradicionais formas empresariais no mercado contábil (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; UNCTAD, 2011; MARION, 2015), a descrição das estruturas e das características desses modelos de negócios, de forma consolidada e comparativa, não é algo difundido na literatura. Isso posto, o presente artigo dedica-se a responder à seguinte problemática: **Como as empresas, das diferentes áreas contábeis, entregam valor aos seus clientes?** Assim, este estudo tem por objetivo identificar o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios contábeis, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade. Isso porque toda a estruturação de um modelo de negócio

tem como principal objetivo satisfazer a necessidade de seu cliente, por meio de entregas com valor agregado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Por este estudo ter seu foco no registro e na descrição das informações sobre modelos de negócios contábeis provenientes do mercado atual, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais acadêmicos e profissionais de mercado atuantes nesse campo. As entrevistas foram transcritas para a manipulação e análise dos dados, a qual se deu por análise de conteúdo, por meio de codificações advindas da literatura sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios. Ressalta-se, nessa etapa, a utilização do *software Nvivo 11*, de forma a apoiar no tratamento dos dados e, posteriormente, operacionalizar a codificação dos dados.

O presente artigo está estruturado em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. Posteriormente, o referencial teórico é exposto, abordando aspectos relacionados aos modelos de negócios, bem como às áreas da Contabilidade e suas respectivas atividades. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Por último, na quarta seção, os resultados do estudo são exibidos e, em seguida, são apontadas as considerações finais sobre a pesquisa na última seção.

4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico que embasa este artigo. Para tanto, serão explorados tópicos atinentes aos modelos de negócios, apresentando uma perspectiva geral sobre essa temática, e às áreas da Contabilidade, expondo quais são essas áreas e as respectivas atividades contábeis de cada área, de acordo com a revisão de literatura realizada.

4.2.1 Modelo de negócio

O uso do conceito sobre modelo de negócio tornou-se presente nas discussões acadêmicas e empresariais por volta da década de 1990 (SABATIER; CRAIG-KENNARD; MANGEMATIN, 2012), em reflexo à teorização inicial, que caracterizava os modelos de negócios como uma forma de moldar as práticas de negócios com base em uma análise do ambiente (SIMMONS; PALMER; TRUONG, 2013). Nesse contexto, essa expressão foi amplamente utilizada para caracterizar a forma como as empresas operavam em novos mercados influenciados pelo advento da *internet* no mercado empresarial, isso porque, inicialmente, os

modelos de negócios concentravam-se em buscar formas de adaptar as empresas às exigências dessa realidade emergente, o mercado *online* (LOBOSCO, 2014).

Diante desse fenômeno, diversas pesquisas acabaram abordando a utilização de modelos de negócios com foco no comércio e nos negócios realizados pela *internet* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004). Novos estudos, entretanto, verificaram que os conceitos acerca de modelos de negócios não são exclusivos para as empresas que buscam sua inserção e adaptação no mercado *online*, sendo possível a aplicação desses entendimentos em qualquer tipo de organização ou forma de se fazer negócio (MAHADEVAN, 2000; MAGRETTA, 2002; ZOTT, AMIT; MASSA, 2010). Assim, sem a associação restrita do conceito de modelo de negócio à *internet* (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005), as empresas passaram a utilizar da essência desse conceito, com o propósito de expandir a oferta de valor aos consumidores por meio de diferentes formas de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004).

Isso possibilitou a expansão do conceito de modelo de negócio nas últimas duas décadas (TEECE, 2010), o qual passou a se referir a qualquer forma organizacional com capacidades para a criação de valor ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SHAFER; SMITH; LINDER, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010), buscando a singularidade do modelo de negócio, que é a base para garantir sua vantagem competitiva (SAINIO, 2004). Nesse sentido, embora se tenha presenciado a expansão dos modelos de negócios na gestão de diversas empresas e de diversos setores, a conceituação desse termo ainda permanece difusa, estando em discussão sob diferentes contextos e aspectos nos estudos sobre o tema (SHAFER; SMITH; LINDER, 2005).

Nessa linha, diversas pesquisas e autores apontam que não há consenso acerca de uma definição única que conceitue modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2004; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLENC, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010), estando essas definições sujeitas a diferentes interpretações pelos autores. Diante dos diferentes conceitos apresentados para a definição de um modelo de negócio, Morris, Schindehutte e Allenc (2005) procuraram analisar as diferentes concepções sobre modelos de negócios existentes na literatura, com o objetivo de propor um conceito geral para o termo. Para os referidos autores, um modelo de negócio representa um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Já para Osterwalder e Pigneur (2004) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), um modelo de negócio representa a descrição do valor oferecido por uma empresa para um determinado segmento de cliente, bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a

criação, comercialização e distribuição desse valor e seu relacionamento com o capital, com a finalidade de gerar receitas lucrativas e sustentáveis. Nessa linha, para Chesbrough (2007) e Teece (2010), um modelo de negócios descreve a lógica de criação e entrega de valor aos clientes, assim como a captura de valor por parte de uma organização para que ela alcance vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que atua. Zott e Amit (2010) conceituam modelo de negócio como a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.

Conforme exposto, cada uma dessas definições apresenta características e interpretações peculiares, resultando em diferentes tipos de classificações, de elementos e de interações que constituem os modelos de negócios (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Como consequência, assim como existe a dificuldade de se definir um consenso único sobre o conceito de modelo de negócio, também há um impasse quando se trata de seus elementos, não existindo um padrão ou um conjunto único de componentes para um modelo de negócio, assim como uma única lógica de interação entre esses elementos (OROFINO, 2011). De modo geral, Wu, Ma e Shi (2010) ressaltam que um modelo de negócios, como uma ferramenta conceitual, é constituído por um conjunto de elementos e seus relacionamentos, o qual permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica.

O destaque de Baden-Fuller e Morgan (2010) corrobora essa informação ao apontar que um modelo de negócio é constituído por diversos componentes estratégicos, contudo, essa composição de elementos não é suficiente, devendo ser dada atenção na forma como esses componentes são organizados dentro da empresa para atingir o resultado pretendido. Nessa linha, para identificar os aspectos e elementos mais comuns entre os modelos de negócios, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) compararam os modelos mais destacados na literatura. A partir dessa análise, os autores evidenciaramos principais blocos de construção dos modelos de negócios, os quais se referem a elementos de modelos de negócios citados por pelo menos dois autores. Nesse levantamento, foram excluídos os aspectos relacionados à concorrência e à implementação do modelo, que dizem respeito ao conceito e não a uma parte interna do modelo de negócio.

A identificação desses elementos, conceitos e seus respectivos relacionamentos dos modelos de negócios permite a formação de uma linguagem comum, criando um modelo de referência ou uma ontologia mais formal sobre os modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Outros modelos ainda surgiram posteriormente a essa síntese, os quais refletem fortes semelhanças com as propostas existentes (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008; TEECE, 2010). Entretanto, um dos modelos mais difundidos surgiu a

partir da ampliação dessa síntese inicial apresentada por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), denominado *Canvas*. O modelo *Canvas* (Quadro 01), apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), buscou evidenciar ainda mais as interligações dos elementos destacados na síntese de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Quadro 01 - Modelo de negócio *Canvas*

Bloco	Componente	Descrição
1	Segmentos de Clientes	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes.
2	Proposta de Valor	Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com Propostas de Valor.
3	Canais	As Propostas de Valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
4	Relacionamento com Clientes	O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
5	Fontes de Receitas	As Fontes de Receitas resultam de Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes.
6	Recursos Principais	Os Recursos Principais são os elementos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
7	Atividades-Chave	Conjunto de processos (Atividades-Chave) executados para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
8	Parcerias Principais	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
9	Estrutura de Custos	Os elementos do modelo de negócios resultam na Estrutura de Custos.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

A construção do modelo de negócios *Canvas* se difere do modelo inicial ao ressaltar as interações nas relações entre os diferentes atores e ambientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Esse cenário interativo do *Canvas* proporcionou a criação de uma ferramenta capaz de permitir a qualquer empresário criar ou modificar seu modelo de negócio, bem como ter uma linguagem comum e acessível para trocas de experiências com outras pessoas envolvidas nesse mesmo processo (OROFINO, 2011), auxiliando na condução dos negócios ao dar atenção a todos os aspectos essenciais para a gestão empresarial.

4.2.2 Áreas da Contabilidade e suas respectivas atividades

A Contabilidade, como Ciência Social Aplicada, estuda o comportamento das riquezas que são integradas ao patrimônio, em decorrência das ações humanas (MARION, 2015). Nesse sentido, o principal objetivo da Contabilidade, conforme Padoveze (2017), é o controle do patrimônio, o qual se dá por meio da coleta, do armazenamento e do processamento das informações oriundas dos fatos que alteram o patrimônio e que embasam as decisões. Assim,

pode-se considerar a Contabilidade como um sistema de informação capaz de prover seus usuários com dados para a tomada de decisão (MARION, 2015).

Tendo em vista esse cenário, o profissional contábil tem como função básica a produção de informações úteis aos usuários da Contabilidade para auxiliar na tomada de decisões, embora, em alguns casos, essa função esteja distorcida e voltada, exclusivamente, para a satisfação de obrigações fiscais (MARION, 2015). Diante dos objetivos da Contabilidade e do papel do contador, Marion (2015) destaca que o ramo contábil é um dos segmentos de atuação que mais proporcionam oportunidades para o profissional, tanto no setor público quanto no privado, sob diferentes formas de especializações (contador, consultor, assessor, analista, auditor, perito, professor, pesquisador, entre outras) e em diferentes áreas da Contabilidade.

Apesar desses entendimentos gerais sobre as diferentes possibilidades de atuação do profissional contábil, a definição das áreas da Contabilidade permanece indefinida na literatura. Sobre isso, o *Model Accounting Curriculum* (Modelo do Currículo de Contabilidade), revisado em 2011 a partir do modelo original emitido em 2003, descreve, para a comunidade contábil internacional, os conteúdos e atividades relacionados ao conhecimento técnico do contador, os quais foram divididos em 10 grandes blocos que representam áreas contábeis: Contabilidade Financeira (Básica, Intermediária e Avançada), Contabilidade Gerencial, Contabilidade Tributária, Sistemas de Informações Contábeis, Contabilidade e Direito Comercial, Auditoria, Contabilidade e Gestão Financeira e Integração do Conhecimento (UNCTAD, 2011).

Já no Brasil, tem-se a Resolução do Conselho Nacional de Educação CNE/CES nº 10/2004 que determina as Diretrizes Curriculares a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior no estabelecimento e na organização curricular para os cursos de graduação em Ciências Contábeis (BRASIL, 2004). Alinhada às Diretrizes Curriculares, a Proposta Nacional de Conteúdo para o curso de graduação em Ciências Contábeis, emitida em 2009, pelo Conselho Federal de Contabilidade, apresenta sugestões de disciplinas e conteúdos para comporem a grade curricular dos cursos de graduação em Ciências Contábeis no Brasil (CFC, 2009). Ambas propostas apresentam conteúdos e competências relacionados a áreas específicas da Contabilidade, assim como exposto no *Model Accounting Curriculum*.

Ainda, por meio da análise dos conteúdos contemplados nos editais do Exame de Suficiência, o qual representa um dos requisitos para a obtenção ou restabelecimento de registro profissional no Conselho Regional de Contabilidade (CFC, 2015), verifica-se, também, a exposição de conteúdos referentes a algumas áreas da Contabilidade. Revisando essas propostas de conteúdos alinhadas a certas áreas da Contabilidade, pode-se definir as áreas contábeis em 8, sendo elas: Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Pública,

Acadêmica, Contabilidade Tributária, Perícia, Auditoria e Sistemas de Informações Contábeis (Quadro 02).

Quadro 02 - Áreas da Contabilidade e respectivas atividades relacionadas

Área da Contabilidade	Atividades relacionadas
Contabilidade Financeira	Apuração de contribuições previdenciárias e de encargos trabalhistas; Avaliação de acervos patrimoniais; Avaliação dos fundos de comércio; Apuração do valor patrimonial de participações, quotas ou ações; Concepção e implantação das taxas de depreciação, de exaustão e de amortização, bem como correções monetárias e reavaliações; Regulações judiciais ou extrajudiciais, de avarias grossas ou comuns; Escrituração regular de todos os fatos relativos aos patrimônios e às variações patrimoniais das entidades; Classificação dos fatos para registros contábeis e respectiva validação dos registros e demonstrações; Abertura e encerramento de escritas contábeis; Controle de formalização, guarda, manutenção ou destruição de livros e outros meios de registro contábil, e dos documentos relativos à vida patrimonial; Elaboração de balancetes e de demonstrações do movimento por contas; Tradução, em moeda nacional, das demonstrações contábeis originalmente em moeda estrangeira e vice-versa; Integração e consolidação de balanços; Planificação das contas; Conciliações de contas; Atividades atuariais; Atividades de mercado de capitais; Atividades de controladoria aplicadas ao setor privado.
Contabilidade Gerencial	Controle, avaliação e estudo da gestão econômica, financeira e patrimonial das empresas; Consultoria de planejamento estratégico e orçamentário; Elaboração e acompanhamento de orçamentos de qualquer tipo; Análise de projetos e orçamento empresarial; Organização dos serviços contábeis quanto à concepção, planejamento e estrutura material, bem como o estabelecimento de fluxogramas de processamento, cronogramas, organogramas, modelos de formulários e similares; Organização e operação dos sistemas de controle interno e de controle patrimonial; Organização e operação dos sistemas de controle de materiais e produtos semifabricados, em andamento e prontos; Apuração, cálculo e registro de custos; Análise de custos e despesas; Consultoria de custos para fins de planejamento, qualidade e produtividade; Análise das receitas; Análise das demonstrações contábeis; Avaliação do desempenho das entidades e exame das causas de insolvência ou incapacidade de geração de resultado; Análise para empreendedorismo;
Contabilidade Pública	Gestão de Finanças Públicas; Noções de quantificações de informações governamentais; Noções de controladoria aplicada ao setor público; Atuação nas atividades inerentes ao contador público, ao agente ou ao auditor fiscal, e em outros cargos públicos.
Acadêmica	Professor; Pesquisador; Escritor; Parecerista; Conferencista; Participação em bancas de diferentes exames e comissões julgadoras de concursos.
Contabilidade Tributária	Planejamento fiscal e tributário; Consultoria e assessoria fiscal e de tributos; Declaração de Imposto de Renda; Fiscalização tributária que requeira exame ou interpretação de peças contábeis.
Perícia	Perícias contábeis, judiciais e extrajudiciais; Avaliação e arbitragem; Investigação de fraudes.
Auditoria	Auditoria interna e operacional; Auditoria externa independente.
Sistema de Informação Contábil	Consultoria em processamento de dados, informática e sistemas operacionais.

Fonte: Adaptado de Brasil (2004), CFC (1983, 2009, 2015), UNCTAD (2011) e Marion (2015).

Alocando-se as atribuições dos contadores, dispostas na Resolução nº560/1983 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 1983), e as especializações possíveis ao profissional contábil, destacadas por Marion (2015), às respectivas áreas da Contabilidade, tem-se, no Quadro 02, uma exposição geral das áreas contábeis com suas respectivas atividades inerentes.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando identificar o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade, esta pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, tem seu foco na descrição das informações sobre modelos de negócios contábeis provenientes do mercado atual, por meio de entrevistas realizadas com profissionais acadêmicos e com profissionais atuantes nesse campo.

Logo, diante dos objetivos deste estudo, as unidades de análise foram compostas por profissionais acadêmicos e por profissionais atuantes no mercado contábil, de forma a retratar as estruturas e as características dos modelos de negócios das empresas contábeis, tanto pela ótica teórica quanto pela ótica prática, de forma a conciliar esses dois pontos de vista na descrição dos modelos de negócios contábeis. Apesar desse cuidado em cruzar informações teóricas com práticas, os resultados evidenciados não podem ser generalizados. Isso posto, as unidades de análise foram obtidas por amostragem não probabilística e seu acesso se deu por tipicidade, quando o pesquisador faz a escolha dos sujeitos de análise com base na acessibilidade a esses elementos, nas informações disponíveis e no conhecimento prévio da população, pressupondo que a seleção possa representar o universo (COLAUTO; BEUREN, 2013).

Dessa maneira, para identificar a estrutura e as características dos modelos de negócios contábeis em relação às áreas da Contabilidade, foram analisados os modelos de negócios das empresas contábeis atuantes nas áreas de Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Tributária, Perícia, Auditoria e Sistemas de Informação Contábeis (conforme revisão destacada e ilustrada no Quadro 02). Ressalta-se que as áreas de Contabilidade Pública e Acadêmica não foram discutidas nesta pesquisa. Isso porque, em relação à Contabilidade Pública, uma característica inerente ao conceito de modelos de negócios diz respeito à geração de vantagem competitiva (CHESBROUGH, 2007; TEECE, 2010), elemento que não se enquadra para análise nos negócios públicos. E sobre a área Acadêmica, nota-se que a criação do valor não é feita direta e exclusivamente ao cliente pelo profissional contábil, existindo outros elementos envolvidos nesse processo, sendo a Contabilidade usada como meio e não como fim.

Por isso, as unidades de análise foram compostas, ao todo, por onze profissionais, sendo seis profissionais acadêmicos, um de cada área analisada, e cinco profissionais atuantes no mercado contábil. Ressalta-se que, dos cinco profissionais de mercado, quatro foram

designados a falar de uma respectiva área de experiência e atuação, e um foi designado a conceder duas entrevistas, uma para a área de Contabilidade Gerencial e outra para a área de Contabilidade Tributária, tendo em vista sua expertise e experiência profissional nessas duas áreas de exame. Assim, os seis profissionais acadêmicos entrevistados representam professores e pesquisadores, especialistas na área entrevistada. Já os cinco profissionais atuantes no mercado contábil foram compostos por empresários de referência nas áreas de atuação, os quais exercem a atividade contábil no estado do Rio Grande do Sul.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais apontados. Essas entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro elaborado pela autora a partir da revisão de diferentes modelos de negócios presentes na literatura, com ênfase ao modelo de negócios *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), tendo em vista o destaque dado a esse modelo tanto na literatura acadêmica quanto na prática gerencial dos negócios (Apêndice A). As entrevistas com todos os profissionais foram realizadas no segundo semestre de 2017, obtendo-se um volume de dados de doze entrevistas, cada uma com duração entre 15 e 45 minutos, as quais foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, e transcritas, a fim de permitir uma melhor manipulação de todo o material obtido durante o processo de investigação, utilizando-se, para isso, do apoio do *software Nvivo11* para tratamento dos dados.

Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas, inicialmente, com os profissionais acadêmicos, com o objetivo de realizar outras perguntas aos profissionais de mercado, que não aquelas constantes no roteiro, caso o profissional acadêmico apontasse novos aspectos. Tal fato não gerou a formulação de novas perguntas aos profissionais de mercado. Após a coleta desse material, partiu-se para a análise dos dados, a qual se deu através de análise conteúdo, buscando descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir categorias para o material coletado em um quadro de codificação que apresenta todos os aspectos de descrição e interpretação (SCHREIER, 2013). Nesse caso, o quadro de codificação foi construído a partir de códigos derivados da literatura sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios, com ênfase para o *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O quadro de codificação utilizado para análise dos dados foi construído de acordo com a proposta MacQueen *et al.* (1998), conforme apresentado no Apêndice B.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados a seguir visa identificar o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos modelos de negócios das empresas, definidas de acordo com o *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), e levando em consideração as respectivas áreas de atuação na Contabilidade. Para isso, são expostos e analisados aspectos referentes aos **segmentos de clientes atendidos**, à **forma de relacionamento** e de **comunicação** da empresa com esses clientes, aos **recursos**, aos **processos**, às **parcerias**, aos **custos**, às **receitas** e à **proposta de valor** entregue, os quais são complementados por outros pontos abordados nas entrevistas, tendo em vista sua essência semiestruturada.

As doze entrevistas foram tratadas, codificadas e analisadas, tendo como base os aspectos anteriormente descritos, e seus respectivos resultados são expostos nas seções subsequentes. Assim, a fala dos seis profissionais acadêmicos entrevistados, um de cada área da Contabilidade analisada, são indicados pelos códigos PA_1 a PA_6. Já os cinco profissionais de mercado são indicados pelos códigos PM_1 a PM_5, uma vez que o PM_2 foi designado a conceder duas entrevistas, uma para a área de Contabilidade Gerencial e outra para a área de Contabilidade Tributária, considerando sua expertise e sua experiência profissional nessas duas áreas de exame. Sendo assim, o PM_2 foi diferenciado pelas letras “g” (PMg_2) e “t” (PMt_2), de acordo com as áreas de atuação.

4.4.1 Contabilidade Financeira

Na estruturação dos modelos de negócios, os elementos estratégicos das empresas são sistematizados para atingirem os resultados pretendidos pelas organizações. Nesse sentido, as entregas, ou seja, aquilo que a empresa busca ofertar aos clientes para atender a suas necessidades, são uma das preocupações iniciais das empresas. No caso dos modelos de negócios relacionados à Contabilidade Financeira, usualmente estruturados sob a forma de escritórios prestadores de serviços contábeis, essas entregas ficam pautadas, principalmente, na escrituração regular de todos os fatos relativos aos patrimônios e às variações patrimoniais das entidades, bem como na elaboração de balancetes e de demonstrações do movimento por contas. Entretanto, ressalta-se o direcionamento dos escritórios de contabilidade para outras atividades voltadas à gestão contábil, visando à complementação desses serviços oferecidos.

Geralmente o cliente procura não só fazer uma contabilidade escriturada, mas também ele procura a parte de pessoal, a parte de assessoramento societário, [...] pessoal e tributário (PA_1).

Hoje, a relação do produto que a gente entrega para o cliente vai muito além do resumo contábil. O contábil, na verdade, é apenas aquele serviço primário e obrigatório que a legislação exige. [...] A gente trabalha muito fundo nisso e participa dentro do cliente, fornecendo esse tipo de produto, que é um diferencial dentro do mercado das empresas contábeis que trabalham hoje (PM_1).

Diante dessas entregas ofertadas, os serviços contábeis podem ser estendidos a diversos clientes, outras **empresas atuantes em quaisquer segmentos de negócios, que buscam atender, especialmente, as obrigações legais** relacionadas às áreas contábil, pessoal, societária e tributária. Dessa forma, diferentes empresas (comerciais, industriais, prestadoras de serviço) são atendidas pelos modelos de negócios relacionadas à Contabilidade Financeira, sendo alguns modelos mais inclinados a atender um segmento específico, conforme destacado pelo PM_1, “*atendemos principalmente o setor industrial, mas não quer dizer que a gente não tenha outros segmentos*”.

Tratando-se dos canais de comunicação dos modelos de negócios da área da Contabilidade Financeira com os segmentos de clientes estabelecidos, bem como da forma de relacionamento com esses clientes, observa-se uma **preocupação com o atendimento do negócio do cliente** em que o serviço será prestado, a fim de adequar esse cliente da melhor forma às obrigações contábeis, societárias, pessoais e tributárias, contribuindo, assim, também com a gestão do negócio do cliente. Além disso, verificam-se **diferentes formas de comunicação, como e-mail, telefone, Skype**, presencialmente, entre outras, para uma melhor comunicação entre a prestadora dos serviços contábeis e seus clientes.

Hoje em dia, a forma de comunicação, e não há como negar isso, utiliza-se de todas as formas tecnológicas que se apresentam, são ferramentas de suma importância. Mas principalmente uma se destaca, o modelo nosso de negócio, ele exige a participação dentro do negócio do cliente (PM_1).

Quanto ao aspecto estratégico relacionado aos recursos utilizados para entregar as atividades propostas dentro dos modelos de negócios relacionados à Contabilidade Financeira, destaca-se, sobretudo, a utilização do **pessoal técnico da contabilidade**, bem como as **tecnologias** que auxiliam no processo de coleta, armazenamento e processamento das informações contábeis.

Os recursos fundamentais em termos de mobilizados, digamos assim, seriam os próprios contadores, internet, sistemas integrados ou não, mas sistema pessoal, sistema contábil, sistema de tributos, apuração de livros... (PA_1).

Se usa de todas as tecnologias que existem para trabalhar a informação. Bom, a primeira delas, é a apresentação [...] A apresentação do trabalho final normalmente é feita dentro da empresa e isso a gente faz questão até de estar dentro [...] porque tem clientes que gostam de uma informação em forma de planilhas, outros de gráficos, tem que descobrir, tem que captar isso (PM_1).

Já em relação aos processos desencadeados para realizar essas entregas, percebe-se, inicialmente, uma dependência dos modelos de negócios da área da Contabilidade Financeira em relação ao **recebimento das informações (movimentos contábeis) provenientes dos clientes, para que se possa, posteriormente, realizar os registros e análises contábeis, bem como demais obrigações legais exigidas**. Verifica-se, ainda, nos processos dos modelos de negócios relacionados à Contabilidade Financeira, uma discussão em torno da segmentação ou não das áreas e atividades internas dos escritórios de Contabilidade.

Então tem essa combinação da entrega do material (informações do cliente) no escritório de contabilidade (PA_1).

Então, o que acontece, tem que qualificar as pessoas para a primeira informação, porque o restante é tudo multiplicado (PM_1).

Por exemplo, chega um documento fiscal, nota fiscal, então ela é única, o sistema e ERP te dá isso aí, uma vez que tu jogaste para dentro do sistema, ele vai alimentar sistemas financeiros, sistemas contábeis, sistema fiscal e assim por diante. Então o processo mudou um pouquinho, eu pelo menos não vejo mais isso em departamentos (PM_1).

Tem escritórios de Contabilidade que possuem suas áreas e o pessoal específico de folha de pagamento, o pessoal específico de tributário, o pessoal específico de societário, o pessoal específico de contábil (PA_1).

Se mudou um pouco essa política, inclusive é uma das grandes dificuldades de contratação [...] porque o modelo antigo era assim, pessoas muito especializadas, por exemplo, na área fiscal, muito especializadas no financeiro, muito especializadas na contabilidade (PM_1).

Em relação aos elementos financeiros que envolvem os modelos de negócios da Contabilidade Financeira, tem-se como principal elemento de **custo o pessoal envolvido com as atividades contábeis**. Destaca-se, ainda, a utilização de diferentes tecnologias como forma de reduzir os custos envolvidos na prestação dos serviços contábeis financeiros. Já em relação às receitas provenientes das entregas realizadas aos clientes, percebe-se, gradualmente, uma diferença na forma de cobrança pelos serviços prestados aos clientes: **deixando de ser na forma de um valor fixo e passando para um valor variável**, decorrente do faturamento do cliente.

Hoje o principal ponto forte de uma empresa contábil, um dos maiores custos é o funcionário. Mão de obra. [...] E o profissional qualificado tem o seu valor. [...] Hoje, também, as tecnologias estão permitindo às empresas do nosso modelo a redução de custos através dessas tecnologias (PM_1).

A gente tem muita dificuldade de mensurar o trabalho contábil, porque não existe uma forma de medida concreta. [...] Era sempre uma dificuldade: bom, eu tenho uma remuneração fixa e o negócio do cliente daqui a pouco aumenta, [...] como tu vais mensurar isso? Tu vais dobrar os teus honorários? Ele não vai entender isso. Então nós estamos oferecendo uma nova modalidade agora que é um percentual sobre o faturamento do cliente, X% sobre o faturamento do cliente. [...] Por que tem o seguinte, se nós não acreditássemos e achasse que ele teria uma dificuldade muito grande no negócio dele, nós não íamos propor um negócio desse, porque, automaticamente, nossos honorários também iriam cair (PM_1).

Em síntese, esses pontos estratégicos dos modelos de negócios da área de Contabilidade Financeira são apresentados no Quadro 03 abaixo, de acordo com as informações obtidas com os profissionais acadêmico e de mercado da área.

Quadro 03 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Financeira

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas atuantes em quaisquer segmentos de negócios, que buscam atender, especialmente, as obrigações legais	Preocupação com o entendimento do negócio do cliente	<i>E-mail</i> , telefone, <i>Skype</i> e presencialmente	Pessoal e tecnológico
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Recebimento dos movimentos contábeis, registros e obrigações legais	Não foi destacado	Pessoal	Fixo ou % sobre faturamento

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A estruturação desses elementos estratégicos nos modelos de negócios busca, em seu objetivo primordial, atender às necessidades dos clientes, agregando valor às atividades propostas. Sobre isso, na subseção 4.7, será discutido como os modelos de negócios das diferentes áreas da Contabilidade entregam valor aos clientes por meio das atividades ofertadas.

4.4.2 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial é uma área que apresenta diversas atividades que podem ser realizadas pelo consultor/contador gerencial. Frequentemente as atividades voltadas à realização de planejamento orçamentário e estratégico, consultoria em custos, análise de desempenho e gestão econômica, financeira, patrimonial e de processos são as mais requisitadas pelas empresas que procuram uma Contabilidade Gerencial. Entretanto, essas entregas não são únicas, sendo

disponibilizadas aos clientes diferentes atividades pelos modelos de negócios que atuam nessa área, estruturados, normalmente, na forma de empresas de consultoria ou escritórios contábeis/gerenciais, os quais focam em fornecer essas entregas de acordo com a expertise do consultor/contador gerencial.

A contabilidade não é um fim, a contabilidade é um meio, e ela não deveria ser encarada como “ah, eu faço contabilidade”. Não! O resultado da contabilidade é contar, é contagem, fazer apanhado, fazer o resultado. E aquele resultado tem que me servir para tomar uma decisão. Então assim, todas as entregas na contabilidade gerencial vão servir para o processo de tomada de decisão e vão depender muito da expertise daquele cara que atua na contabilidade gerencial, qual é o nicho que ele vai se propor (PA_2).

Não tem um conjunto de elementos, como é que eu vou te dizer... é que não funciona muito assim. Quando uma empresa contrata uma consultoria na área de contabilidade gerencial, primeiro que ele é um consultor, ele pode servir até para trocar uma ideia se a empresa poderia ou não aderir a um determinado projeto. [...] O consultor gerencial ele tem que ter esse norte, então, tem as coisas que ele pode fazer, ele é um confidente que a empresa confia (PA_2).

Acho que um dos pontos hoje que a nossa empresa faz, ao longo do tempo, pela necessidade dos clientes, é a criação de um portfólio de produtos maiores para entregar (PMg_2).

Diante dessas entregas, o segmento de cliente atendido pelos modelos de negócios atuantes na Contabilidade Gerencial costuma ser as **empresas de médio a grande porte, independente do ramo de atuação, que possuem uma organização financeira mais estruturada**. Isso porque as atividades relacionadas à Contabilidade Gerencial exigem informações completas e organizadas das empresas. “O desafio que a gente tem com alguns clientes é que essa informação não vem completa muitas vezes, ela vem de forma muito precária” (PMg_2), assim, esse cliente que “não emite nota de tudo, que compra com meia nota, enfim, que tem toda a informação deficitária” acaba não enxergando o valor nas entregas da Contabilidade Gerencial, buscando uma contabilidade que atenda somente as obrigações legais.

Como eu te falei antes, geralmente os clientes que demandam mais da contabilidade gerencial são os clientes de médio porte que acabam demandando bastante disso. E a gente também se depara, como a gente atende clientes do exterior, a gente vê essa preocupação muito grande dos clientes do exterior com a contabilidade. Hoje a gente vê que o empresário brasileiro, de uma maneira geral, não generalizando, né, têm muitos casos de pessoas que são bem preocupadas com contabilidade, mas, de uma maneira geral, são poucos preocupados com a contabilidade gerencial (PMg_2).

Em relação ao relacionamento e aos canais de comunicação com o segmento atendido, verifica-se uma **forte proximidade da empresa contábil com seu cliente, por diferentes meios de comunicação**, a fim de compreender as necessidades da empresa atendida e buscar as informações pertinentes para propor alternativas e soluções para os problemas enfrentados.

*Os nossos clientes “diamante”, a gente se comunica por **Skype**, o telefone dos sócios também é fornecido para os clientes “diamantes”, para os demais clientes não são divulgados os telefones celulares dos sócios. Usamos também **e-mail, telefones, visitas, o próprio site...** muitos relatórios são disponibilizados pelo próprio site [...]. Ah, tem outra forma de comunicação também que nós temos que é uma **revista** com periodicidade semestral, que é uma forma da gente se comunicar com os clientes, com os prospectos e com o mercado (PMg_2).*

Sobre os principais recursos utilizados para entregar as atividades propostas pelos modelos de negócios da área da Contabilidade Gerencial aos seus clientes, ressalta-se a figura do **consultor gerencial e sua experiência** na resolução das diferentes necessidades dos clientes, bem como as informações que servem de base para a execução das atividades gerenciais, sejam elas em meio físico ou digital.

Eu preciso ter contato com o contador, eu preciso ter contato com os arquivos digitais nesse formato... e é nesse momento que tu tens que estabelecer isso, principalmente quando tu entras em uma empresa que já está estabelecida, já está acontecendo, já está funcionando. E, em relação a pessoas, por exemplo, eu tenho que prever na minha carga horária (PA_2).

Em relação aos processos utilizados para executar as entregas a nível de Contabilidade Gerencial, observa-se, novamente, a **importância da organização e do acesso às informações** que servem de base para o trabalho do consultor gerencial. A partir disso, o trabalho do consultor gerencial baseia-se na **análise dessas informações e formulação de diferentes relatórios**, de acordo com o perfil do cliente, e soluções para o problema em questão.

Para fornecer serviços de contabilidade gerencial, daí tem que ter uma relação muito grande com a qualidade da informação que nós recebemos do cliente. Tem clientes que tem uma organização financeira que nos enviam essa documentação de uma maneira mais completa, organizada. Então, para oferecer essa contabilidade gerencial, é importante que o cliente tenha essa estrutura, essa organização, para que a gente possa dar essa contabilidade gerencial (PMg_2).

Tu tens que deixar bem claro: para a implementação do sistema orçamentário eu preciso ter acesso ilimitado aos dados, à contabilidade [...], eu tenho que ter todas as informações disponíveis, tenho que ter esse acesso [...] Tu tens que conhecer bem a empresa onde tu estás te metendo (PA_2).

Os principais processos são a contabilização dos documentos, ou seja, através da importação dos dados ou através da análise de cada documento, então é a contabilização, depois a conciliação e depois a análise dos balancetes, e depois, eventualmente, transformar esses balancetes e dados em relatórios. Então contabilização, conciliação, análise dos balancetes e elaboração de relatórios, então são quatro principais processos na parte da contabilidade gerencial (PMg_2).

Nessa linha, destaca-se a importância das parcerias na realização das entregas ligadas à Contabilidade Gerencial com **outros consultores gerenciais**. Isso porque diversas são as atividades que podem ser realizadas nessa área, as quais o consultor gerencial pode não possuir um domínio tão profundo do assunto em discussão, conforme destacado pelo PA_2 “*bom, se eu*

precisava fazer uma avaliação de empresa e não sabia fazer isso, então eu tinha uma parceria com outro colega que sabia fazer muito bem aquilo, [...] ‘ah, tu podes me acompanhar, a gente divide os honorários!’”.

Diante dessa estruturação de um modelo de negócio para a Contabilidade Gerencial, o qual possui suas entregas focadas no conhecimento do consultor gerencial, **o principal elemento de custo decorre da equipe de trabalho**. Por consequência, a monetização dessas entregas, em sua maioria, decorre do **pagamento de horas técnicas** utilizadas em uma determinada consultoria pelo contador gerencial.

O principal custo de uma empresa de serviços e de um escritório de contabilidade gerencial - mais ainda - é a equipe. [...] A gente tem também investimento em comunicação muito grande, a gente investe em torno de 3 a 4% do nosso faturamento em comunicação. Então a gente tem 1% que é o software, [...] tem aluguéis que dá mais 1% (PMg_2).

Nós temos uma planilha, que com o tempo nós fomos aprimorando ela, que é um simulador de honorários. Esse simulador ele nos dá, na verdade, uma expectativa de horas de atendimento para esse cliente. Então o cliente sabe quando ele está pagando por um produto (PMg_2).

O Quadro 04 sintetiza esses diferentes elementos estratégicos que compõem os modelos de negócios relacionados à Contabilidade Gerencial, os quais foram ressaltados pelos profissionais acadêmico e de mercado, especialistas na área em análise.

Quadro 04 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Gerencial

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas de médio a grande porte que possuem uma organização financeira mais estruturada	Forte proximidade da empresa gerencial com seu cliente para compreender suas necessidades	<i>E-mail</i> , presencialmente, telefone, <i>Skype</i> , <i>site</i> , newsletter	Conhecimento do consultor gerencial
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Organização e acesso às informações, análises e relatórios	Outros consultores gerenciais	Pessoal	Horas técnicas

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A organização desses elementos estratégicos tem por objetivo principal resolver os problemas e sanar as necessidades dos clientes. Por isso, na subseção 4.7, revela-se como os modelos de negócios da área da Contabilidade Gerencial agregam valor ao cliente por meio das entregas de serviços contábeis gerenciais.

4.4.3 Contabilidade Tributária

Na área da Contabilidade Tributária, as entregas, proporcionadas aos clientes que procuram por esse serviço especializado, pautam-se na realização de consultoria tributária, recuperação de créditos tributários e revisão e apuração de tributos. Tais atividades são fornecidas, geralmente, por empresas de consultorias e assessorias tributárias. Entretanto, verifica-se a execução de algumas dessas atividades pelas empresas de auditoria ou escritórios de contabilidade, quando não conflitantes com outros trabalhos realizados, consoante destacado pelo PA_3: “antes era muito comum a auditoria levantar o problema e ela mesmo fazer o trabalho de consultoria, mas isso mudou de uns tempos para cá” e “os escritórios de contabilidade também estão buscando essa especialização de recuperação de tributos, mas é um pouco conflitante quando o escritório é o responsável pelo cliente, [...] mas nada impede dele fazer em outros clientes ou nos clientes que chegaram no escritório”.

Na consultoria tributária nós proporcionamos ao cliente que ele tenha o melhor enquadramento tributário para que ele possa pagar, dentro da legislação, o mínimo possível. Também temos outro produto que a gente trabalha em parcerias que é a recuperação de tributos. [...] Claro que também a gente trabalha com projetos de incentivos fiscais, como o FUNDOPEN no nosso estado, que alguns clientes nosso se enquadram nisso. Então a gente também oferece esses serviços de enquadramento de incentivos fiscais. No fiscal tem-se, também, a apuração dos impostos e mais a grande quantidade, muito grande, de declarações acessórias: ISSQNDec, GIA, sped fiscal, DIRF, enfim, tem uma série de declarações (PMt_2).

Hoje no mercado tem empresas especializadas em recuperação de créditos tributários. E tem as consultorias que visam uma revisão de tributos, para dar mais segurança ao cliente. Então nós temos duas situações (PA_3).

Ao fornecerem essas entregas, o segmento de cliente atendido pelos modelos de negócios atuantes na área Tributária, geralmente, são as **empresas de médio a grande porte, independente do ramo de atuação, que estão sujeitas a legislações fiscais e tributárias mais complexas**, assim como a contribuições fiscais tributárias maiores, diferentemente das empresas de micro e pequeno porte. Dessa forma, esses modelos de negócios tributários possuem um **relacionamento muito próximo com o cliente**, tendo em vista a necessidade de obtenção das informações necessárias para a compreensão do negócio, visando a uma melhor interpretação das questões fiscais e tributárias do cliente. Logo, **diferentes canais de comunicação são utilizados**, destacando-se as reuniões, diferentes **documentações, telefone, e-mail e presencialmente**.

Nosso alvo são empresas do exterior que se instalam aqui em Porto Alegre. [...] A empresa estrangeira, para nós, pode ser uma empresa com capital que seja de outro país ou empresas que têm um capital em outro estado. Então, se é fora do Rio

Grande do Sul, é uma empresa alvo [...] tanto na parte fiscal, como na parte contábil. Não quer dizer que nós não atendemos outras empresas (PMg_2).

Sobre os recursos necessários para a realização das atividades propostas aos clientes, são observadas a utilização de **softwares e planilhas Excel** para a organização e interpretação das informações coletadas nos documentos fornecidos pelos clientes, assim como a **experiência do consultor tributário** na interpretação de diferentes casos. Nessa mesma linha, o processo pauta-se, principalmente, na coleta do material e das informações que permitirão a realização das atividades tributárias, bem como a análise desse material e o registro da documentação comprobatória das atividades realizadas.

Ah, são programas... tem empresas que já têm um software preparado para isso, e outras que fazem levantamentos tributários através de planilhas Excel e entregam para o cliente. E quando a empresa faz a recuperação de tributos, não é só com o levantamento que ela tem que estar preocupada, e sim com a retificação dos dados. [...] Então, em termos de instrumentos, o assistente ou o consultor ele tem um programa de trabalho para seguir e tem uma documentação para documentar, é redundante, mas ele tem que ter documentos fiscais que comprovem o levantamento de créditos que ele está fazendo, sob pena de estar recuperando um valor que não existe e pode gerar então uma ação criminal para os representantes da empresa (PA_3).

Acaba que nessas entregas, e quanto mais complexa for essa entrega, tem uma relação com a senioridade do profissional que fará essa entrega (PMt_2).

Complementarmente a esses processos, as parcerias com outros profissionais (principalmente **advogados e outros consultores tributários**) são aspectos importantes na estruturação dos modelos de negócios relacionados à Contabilidade Tributária, seja pela indicação de clientes, seja pela divisão de trabalhos de consultorias mais complexos com outros especialistas na área.

E falando das parcerias: [...] a questão de oferecer serviços de alto valor agregado com consultorias tem sido uma alternativa para se rentabilizar o negócio, e muitas vezes para oferecer esses serviços, nem sempre tu tens esse profissional na empresa (PMt_2).

As empresas da área tributária que oferecem recuperação de tributos, normalmente, estão associadas a escritórios de advogados, porque elas oferecem esse trabalho de recuperação de tributos e já defendem a causa, se for para a justiça, né. Então esse é um modelo que está associado a advogados. Ou os escritórios tributários contratam advogados para trabalharem com eles, que é uma opção (PA_3).

Diante dessa estruturação de modelo de negócio, nota-se que as entregas são focadas no **conhecimento do consultor tributário, o qual representa o principal elemento de custo**. Outros custos são destacados, como o **custo com tecnologias e demais despesas de manutenção**, mas em menor escala. Dessa maneira, a monetização das atividades tributárias,

em sua maioria, decorre do **pagamento de horas técnicas** utilizadas em uma determinada consultoria pelo contador tributário.

Nós estamos acompanhando ao longo dos últimos anos o custo com pessoal, e já esteve, por exemplo, entre 30/35% do custo do escritório, e hoje já está quase em 50% do custo com a equipe. Então o custo principal é esse. Claro, tem outras despesas, despesas com programas de software, com energia, com aluguel, com material de expediente, mas o mais relevante para destacar são realmente os gastos com equipe, gastos e benefícios com capacitação, treinamentos, pacotes de benefícios, salários, encargos sociais (PMt_2).

Nós temos uma planilha, que com o tempo nós fomos aprimorando ela, que é um simulador de honorários. [...] Por exemplo, um trabalho onde o cliente lançou um novo produto e ele quer fazer uma simulação de impostos desse novo produto, daí é uma consultoria e aí a gente cobra por horas. E todos os trabalhos sempre a parte do escopo inicial a gente sempre calcula dentro de uma expectativa de tempo para realizar esse serviço. Para todo esse serviço que é extra é feita uma proposta, o cliente autoriza por e-mail, ou presencialmente, e depois a gente executa (PMg_2).

No Quadro 05, os elementos estratégicos dos modelos de negócios da área de Contabilidade Tributária são apresentados, de acordo com as informações coletadas com os profissionais acadêmicos e de mercado entrevistados.

Quadro 05 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Tributária

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas de médio a grande porte sujeitas a legislações fiscais e tributárias mais complexas	Forte proximidade da empresa tributária com seu cliente para melhor interpretação das questões fiscais e tributárias	<i>E-mail</i> , presencialmente, telefone, <i>Skype</i> , <i>site</i> , newsletter	Conhecimento do consultor tributário e tecnológico
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Coleta das informações, análise do material e registro da documentação comprobatória	Outros consultores tributários e escritórios de advocacia	Pessoal e tecnológico	Horas técnicas

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Na subseção 4.7, será revelado como os modelos de negócios da Contabilidade Tributária entregam valor aos clientes por meio das atividades ofertadas, visando atender as necessidades dos clientes, o que é possibilitado por meio da organização dos elementos estratégicos evidenciados nesta subseção e sintetizados no Quadro 05.

4.4.4 Sistemas de Informação Contábeis

A área contábil voltada aos Sistemas de Informação tem suas entregas pautadas na realização de consultorias em processamento de dados, informática e sistemas operacionais (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; MARION, 2015; UNCTAD, 2011), aspectos também destacados e complementados pelo PA_4 e pelo PM_3, respectivamente, nos trechos a seguir:

A principal entrega, do meu ponto de vista, é a entrega do sistema com as suas funcionalidades, operando de forma suficiente, da forma que foi programado [...]. As funcionalidades do sistema são o tratamento da informação contábil de entrada [...], processar essas informações, exportar relatórios úteis para tomada de decisão e entregar informação aos diversos interessados (PA_4).

Como nós desenvolvemos software para contábeis, o sistema é um sistema completo dentro dessa área, então envolve toda a parte de departamento pessoal e recursos humanos [...], inclusive faz integração com softwares do governo que é preciso [...], tem o sistema contábil mesmo, o sistema de escrituração fiscal, que também é integrado com os sistemas do governo, e nós também temos um sistema de controle patrimonial e um de cálculos e escrituração do LALUR, temos também uma solução focada na administração do negócio do escritório (PM_3).

As entregas dos modelos de negócios da área de Sistemas de Informação Contábeis auxiliam, de modo geral, no controle do patrimônio de outras organizações por intermédio da coleta, do armazenamento e do processamento das informações sobre os fatos que alteram esses patrimônios. Desse modo, o segmento de clientes atendido por esses modelos de negócios “**são os escritórios, outros profissionais de contabilidade [...], eles não prestam serviço diretamente ao usuário do serviço contábil em si**” (PA_4).

Escritórios de contabilidade, esse é o nosso foco principal, embora a gente atenda empresas de todo tipo, e não só escritórios de contabilidade. Às vezes, a empresa tem a contabilidade dentro da própria empresa (PM_3).

Nesse sentido, considerando os tipos de entregas realizadas a esse segmento de cliente atendido, as quais envolvem aspectos técnicos relacionados à informática e às tecnologias de informação, percebe-se uma **forte preocupação dos modelos de negócios das empresas que ofertam sistemas contábeis com o relacionamento e a forma de comunicação com seus clientes**, buscando proporcionar uma boa experiência de uso do sistema ofertado em todas suas etapas (**planejamento, instalação, treinamento, suporte e manutenção**).

Então, uma empresa de software, certo, ela tem que ter um relacionamento bem mais próximo com os clientes do que uma empresa normal, justamente porque a gente tem que dar um apoio, um suporte... o software geralmente precisa estar constantemente sendo atualizado [...], tem que dar treinamento e tudo mais (PM_3).

*[...] Além dele ter os mecanismos automáticos, ele tem o mecanismo bem pessoal, sem grandes dificuldades ele liga, fala com uma pessoa, se ele precisar ele pode vir aqui, traz o backup para nós resolvermos, se for o caso a gente pode acessar o computador remotamente aonde ele estiver no Brasil e tentar resolver o problema dele [...]. Esse relacionamento também se dá por todos os outros meios atuais de comunicação, nós temos e-mail, **temos um suporte online [...], telefone, ele pode vir pessoalmente, tem a própria internet**, então a gente tem vários mecanismos de comunicação com o cliente, além da **ouvidoria** [...]* (PM_3).

Assim, para oferecer esse serviço previsto, destaca-se a utilização de alguns recursos principais, os quais “*envolvem **toda parte humana e material**, porque, além de ter que atualizar o programa, ou seja, tem as pessoas que estão desenvolvendo e trabalhando nisso, a gente tem que também manter os equipamentos, os recursos tecnológicos disponíveis para eles sempre atualizados [...]*” (PM_3). A partir desses recursos, a realização de uma série de atividades e de processos se tornam viáveis, possibilitando as entregas previstas ao cliente. Os processos, nesse caso, são complexos e exigem uma atenção em todas suas etapas, **desde o projeto até sua instalação e manutenção**, tendo em vista a necessidade de adaptar o sistema ofertado às necessidades da empresa contratante desse serviço.

O processo começa pelo projeto do sistema. O sistema é projetado, desenvolvido e ele entra em funcionamento. Os próprios clientes na utilização do software vão demandando necessidades e recursos. Cada cliente novo tem uma necessidade nova. [...] E essas atualizações valem para todos os clientes. Se um cliente reportou um problema, todos os clientes vão receber essa atualização, os nossos sistemas eles servem para todo mundo, não existe para cada um, não existe um sistema feito para cada cliente. É um único sistema em que daí através de uma série de rotinas, parametrizações e configurações ele vai se comportar de forma diferente para cada cliente conforme a necessidade de cada um (PM_3).

Dentro da parte da entrega principal, que seria então deixar o software funcional, os processos são: ter uma equipe de manutenção, prestar suporte técnico. Dentro do prestar manutenção, seria tanto fazer manutenção na pessoa que compra o software dele, quanto eles mesmo fazerem um processo de desenvolvimento que deixe o software sempre atual do ponto de vista de atualização legal, quanto do software, e outras atualizações tecnológicas também que sejam importantes. E no ponto do processamento das informações, daí acho que de novo, deixar o software atualizado do ponto de vista tecnológico e legal. E dos relatórios, um processo que estaria ali dentro, seria o desenvolvimento de melhores relatórios, ter um processo de acompanhamento dessa entrega para que também esteja correto do ponto de vista legal e técnico [...] (PA_4).

Todos esses elementos destacados dos modelos de negócios das empresas atuantes com Sistemas de Informação Contábeis geram uma estrutura de custos, pautada para a manutenção, sobretudo, **das tecnologias e do pessoal técnico** que trabalha diretamente com o sistema e da estrutura tecnológica, a qual se sustenta por taxas de manutenção dos sistemas cobradas dos clientes.

Muitas vezes o cliente não entende porque ele tem que pagar taxa de manutenção [...]. O que ele não vê é que nós continuávamos trabalhando e atualizando o sistema, no momento que ele quiser recontratar a manutenção, ele tem que pagar essa taxa de atualização para compensar todo esse custo de desenvolvimento nesse período que ele não estava utilizando nosso suporte. Então essa manutenção é fundamental para a sobrevivência da empresa e para garantir ao cliente um software atualizado não só a nível de legislação, mas também tecnologicamente (PM_3).

Além dessa taxa de manutenção para cobrir os custos do negócio, os serviços relacionados à oferta de sistemas são remunerados de duas diferentes e principais formas no mercado: **aquisição ou locação do sistema**.

Nós temos duas modalidades de negociação, uma que a gente vende a licença do software [...], mas adquirindo a licença ele opta por pagar um contrato de manutenção para garantir a atualização [...]. Outra modalidade é quando ele não tem o dinheiro para dispor da licença e aí ele loca o sistema. A diferença é que quando ele loca o sistema, se ele deixar de pagar, se ele romper o contrato, o sistema para de funcionar (PM_3).

As informações até aqui discutidas sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios da área de Sistemas de Informação Contábeis são apresentadas no Quadro 06, de acordo com o que foi ressaltado pelos profissionais acadêmicos e de mercado entrevistados.

Quadro 06 - Síntese do modelo de negócio de Sistemas de Informação Contábil

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Escritórios de Contabilidade	Forte proximidade com o cliente, principalmente para planejamento, instalação, treinamento, suporte e manutenção	E-mail, presencialmente, telefone, ouvidoria, suporte e internet	Pessoal e tecnológico
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Projeto, instalação, treinamento, suporte e manutenção	Não foi destacado	Custo de atualização e manutenção (pessoal e tecnológico)	Aquisição ou locação

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A estruturação desses elementos estratégicos nos modelos de negócios busca atender às necessidades dos clientes e resolver seus problemas, agregando valor às atividades propostas. Assim, na subseção 4.7, será discutido como os modelos de negócios das áreas de

Sistemas de Informação Contábeis entregam valor aos clientes por meio das atividades ofertadas.

4.4.5 Perícia

A área contábil voltada à Perícia tem suas entregas baseadas na realização de perícias contábeis, judiciais, extrajudiciais, bem como na avaliação e arbitragem e na investigação de fraudes. Como produto dessas atividades, são entregues, principalmente, diferentes tipos de laudos e pareceres, cada um com suas características inerentes ao tipo de perícia a ser realizada. Assim, os modelos de negócios atuantes na área de Perícia, usualmente, estruturam-se sob a forma de escritórios especializados nesse segmento de atuação. Ademais, ao se tratar de Perícia, deve-se considerar as diferenças na realização de perícias trabalhistas e perícias cíveis.

Quando tu falas em perícia, tem que separar muito bem o que é uma perícia trabalhista e uma perícia cível. Se é uma perícia trabalhista, na realidade, tu tens muito mais trabalho com muito menos remuneração. E para o profissional da contabilidade é muito mais fácil a trabalhista, porque normalmente vai envolver alguma ação relacionada a algum pagamento de salário, então vai envolver folha de pagamento, possibilidade de erro... A cível tu não tens esse processo de repetição como tem na trabalhista (PA_5).

Basicamente, o principal produto são os laudos periciais. Laudos periciais que a gente apresenta lá nos processos arbitrais, e também laudos periciais que são apresentados em outras instâncias como, por exemplo, no poder judiciário, ainda que em menor número para nós. Nós temos também laudos extrajudiciais e pareceres. A gente também faz parecer na área de consultoria tributária, consultoria financeira, uma questão mais pontual. Mas, basicamente, são laudos periciais que a gente entrega para os nossos clientes. [...] E nós trabalhamos mais com questões societárias e questões contábeis, principalmente, questões contábeis e tributárias (PM_4).

Diante disso, os clientes que são atendidos por meio dessas atividades e entregas “normalmente são **advogados**, que atuam na área de arbitragem; os **próprios tribunais arbitrais**; e as **próprias empresas** que se submetem a este foro especial que é o foro da arbitragem” (PM_4). Além disso, empresas, advogados e **juízes (na instância do poder judiciário)** também são segmentos de clientes atendidos, tratando-se de consultorias e perícias judiciais e extrajudiciais. Dessa maneira, verifica-se um **relacionamento bem próximo dos modelos de negócios da área de Perícia com esse cliente**, a fim de compreender e coletar as informações pertinentes para a realização da perícia.

Ademais, a forma de comunicação do escritório de Perícia com o cliente é bem flexível, sendo realizada de diferentes formas: “a forma de comunicação com eles é **via e-mail, via redes sociais, via apresentações [...], evidentemente as reuniões**, né, onde nos chamam para ver um ou

outro trabalho” (PM_4). Nesse sentido, destaca-se, ainda, a importância de toda documentação e registro, físico ou digital, para a consecução do trabalho realizado.

Quanto aos recursos utilizados para entregar essas atividades ao segmento de cliente atendido, tem-se, “*como recurso em si, só o **recurso pessoal**, e o grande recurso é esse*” (PA_5) e “***alguns programas especializados para fazer leitura, por exemplo, de uma DCTF** (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais) e programas da Receita Federal [...], mas, basicamente, para entregar o produto, é o computador, a impressora e a atividade intelectual para produzir*” (PM_4). Tal fato evidencia a relevância do perito para a produção dos laudos e pareceres de forma consistente. Já em relação aos processos existentes para desencadear as entregas pretendidas, destaca-se uma preocupação dos modelos de negócios da área de Perícia quanto à **documentação necessária para embasar os laudos e pareceres, bem como aos estudos e interpretações desses documentos e da ação.**

O processo na realidade envolve conhecimento da ação, então muita pesquisa. Trabalhista não, é muito repetitivo, muito rotineiro [...]. A cível tu não tens esse processo de repetição como tem na trabalhista. Então o processo é muito de pesquisa e de estudo da ação cível, especificamente, e de busca de arcabouço teórico muito forte (PA_5).

O primeiro ponto é a solicitação de um juiz ou de um arbitro, né. [...] Então a gente acessa esse requerimento do juiz, um despacho judicial, onde o juiz determina a realização da perícia, e ali ele vai dizer exatamente qual é a extensão da perícia e o que ele está querendo. [...] A primeira coisa que a gente vai ver é se a gente tem competência técnica para fazer aquela perícia. [...] A partir do momento em que tu aceita a perícia [...], daí vem a coleta de documentos para te munir de informações suficientes para que tu possas produzir um laudo pericial (PM_4).

Outro aspecto a ser ressaltado nos modelos de negócios voltados para a Perícia é o relacionamento com outros parceiros, **tanto entre o escritório de perícia com o juiz**, quanto com os advogados, que auxiliam os escritórios de perícia na obtenção de novos serviços e novos clientes.

Quando é uma perícia grande, que envolve muito recurso, os caras não vão dar para qualquer um. Esquece, porque a decisão do juiz vai ser, exclusivamente, pelo trabalho do perito. Ele, enquanto juiz, claro, tirando a experiência que ele tem, mas enquanto formação de juiz, não tem condição de decidir absolutamente nada. Isso pesa? Pesa sem dúvida, por isso que é fundamental, se for pensar em termos de modelo, é fundamental esse relacionamento (PM_4).

Os escritórios de advocacia [...] são os nossos intermediários, vamos dizer assim, né, porque quem contrata o serviço é a grande empresa ou a média empresa que está lá no meio de uma disputa e essa empresa está representada por um advogado (PM_4).

Já em relação aos elementos financeiros constantes nos modelos de negócios dos escritórios de perícia, um dos principais elementos de custos destacados é o **custo do pessoal**, o qual é um responsável direto para realizar as entregas propostas aos clientes. Ainda, a demora na obtenção de documentos é um fator destacado, pois dificulta a execução do trabalho e contribui para o aumento dos custos. Sobre as receitas, ressalta-se a mensuração dos ganhos sobre o serviço prestado em decorrência da **remuneração do profissional atuante na perícia e da complexidade do trabalho realizado, sob a forma de orçamento**. Outra forma de mensuração também pode se dar na forma de um **percentual** sobre o êxito da causa.

Tem o custo do tempo, né, [...] muitas vezes a gente tem dificuldade de conseguir um papel com o contador, [...], então isso gera um custo e que acaba influenciando no final, [...] porque tem o custo de pessoal, tem o custo tributário, tem as despesas normais do mês e tudo isso entra (PM_4).

Vai envolver muito o prazo que está sendo solicitado, o tipo de trabalho que está sendo solicitado, [...], depende muito da extensão do trabalho que está sendo solicitado. A gente calcula sempre por hora técnica, então sempre vai depender do volume do trabalho que está despendido, né, e da complexidade (PM_4).

O Quadro 07 sumariza os diferentes aspectos estratégicos que compõem os modelos de negócios relacionados à Perícia, os quais foram evidenciados pelos profissionais acadêmico e de mercado, especialistas na área em análise.

Quadro 07 - Síntese do modelo de negócio de Perícia

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas, advogados, juízes e tribunais arbitrais	Forte proximidade da empresa de perícia com seu cliente para coletar informações do caso	E-mail, presencialmente, e outras redes sociais	Pessoal e tecnológico
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Coleta das informações, estudo e interpretação do caso	Juízes e escritórios de advocacia	Pessoal e tecnológico	Orçamento baseado em horas técnicas e complexidade do trabalho e % sobre o êxito

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A organização dos elementos estratégicos, sintetizados no Quadro 07, possibilita que os modelos de negócios atendam às necessidades dos clientes, agregando valor às atividades entregues. Sobre isso, na subseção 4.7, será verificado como os modelos de negócios da área de Perícia entregam valor aos clientes por meio das atividades ofertadas.

4.4.6 Auditoria

A Auditoria é uma área que está direcionada à realização de duas principais atividades: a auditoria interna e a auditoria externa. Ressalvadas as características peculiares de cada uma dessas atividades, de modo geral, tanto a auditoria interna quanto a externa executam seus trabalhos com as mesmas técnicas, ou seja, avaliam riscos e controles internos, planejam procedimentos de confirmação e emitem opinião, basicamente. Dessa maneira, para esta pesquisa, foram analisados os modelos de negócios voltados para a auditoria externa, tendo em vista que tais negócios utilizam a auditoria como fim e não como meio.

Logo, nesse mercado, foram analisadas as pequenas, médias e grandes empresas de auditoria, apontando-se para as semelhanças e divergências de cada negócio. Sobre as entregas realizadas pelos modelos de negócios da área de auditoria, são destacadas a emissão de pareceres e a realização de outras atividades periféricas não conflitantes com os demais trabalhos realizados.

Nossa principal entrega é o nosso parecer [...], dizendo se os números e as informações auditadas estão em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, [...] a gente entrega carta de controles internos [...], a gente pode fazer outros trabalhos, como o trabalho de procedimentos previamente acordados [...], a gente faz revisão limitada também [...], a gente também pode emitir laudos contábeis. Então são todos trabalhos que nós, como auditores, podemos fazer. E o nosso produto final sempre vai ser um relatório (PM_5).

Independente se é pequena ou Big, as duas empresas têm que observar normas técnicas de auditoria. E tem uma dessas normas, em especial, que é a NBC TA 260 que trata da comunicação com os responsáveis da governança. Então, embora não seja uma entrega de um relatório físico, não deixa de ser entregas de status do trabalho, né, cada problema que o auditor encontra, cada risco que ele identifica ao longo da trajetória dele, ele é obrigado, por força normativa, a marcar uma reunião com os responsáveis pela governança, pelo contratante (PA_6).

Diante dessas entregas, o segmento de cliente atendido pelos modelos de negócios atuantes na área de Auditoria costuma ser as empresas de **médio a grande porte, independente do ramo de atuação, que são auditadas por obrigatoriedade ou por outras razões administrativas e corporativas**. Dessa forma, nas atividades de auditoria, destaca-se a inserção da empresa auditora no negócio do seu cliente, a fim de realizar as atividades necessárias para entregar o parecer do auditor ao final dos trabalhos. Assim, **apesar da empresa auditora manter independência de seu cliente, o relacionamento entre a prestadora do serviço de auditoria e o cliente é evidenciado em forma de parcerias para uma melhor condução das atividades da empresa auditora e de oportunidades de**

melhoria da empresa que está sendo auditada. Ainda, destaca-se a comunicação de forma presencial, telefone e *e-mail*.

Assim, no mercado a gente tem as Big 4, que são as principais empresas de auditoria no mundo, e as demais. [...] As empresas Big 4 atendem, basicamente, empresas de grande porte e empresas de capital aberto. As restantes elas ficam mais focadas, inclusive a que eu trabalho, nas empresas de Middle Market. Mas isso não quer dizer que só porque o nosso foco é atender Middle Market que a gente não atenda grandes empresas. Então atendemos também empresas de grande porte e empresas de capital aberto. Mas o foco e a concorrência, digamos assim, vai muito mais nessas empresas Middle Market e empresas de grande porte capital fechado, porque as grandes empresas de capital aberto, normalmente, são requeridas que sejam auditadas por Big 4 (PM_5).

Então, pelo fato da gente atender o Middle Market, a gente tem um contato e uma forma de tratamento bastante diferenciada. Hoje, na auditoria, nosso produto é vender um parecer. [...] A gente não só vende esse produto final, mas durante toda a relação com os nossos clientes tem uma relação de muita parceria e sempre buscando agregar valor, assim, sabe? Então, pensando muito em oportunidades de melhoria. Não que as outras empresas não façam isso, e não que as Big 4 não façam isso [...], mas o relacionamento de uma Big 4 não é tão próximo quanto o relacionamento de uma empresa menor de auditoria com relação aos seus clientes, pelas quantidades de operações, pelas quantidades de análises de riscos que são necessárias de se fazer (PM_5).

Em relação aos recursos necessários para realizar as atividades de auditoria, ressalta-se a importância das **tecnologias para apoiar o auditor**. Embora esses recursos tecnológicos auxiliem profundamente na execução da auditoria, o papel da **equipe técnica** é imprescindível, os quais devem estar qualificados para aplicar as normas de auditoria.

A gente tem alguns softwares internos de análises de dados, né, então que a gente pode colocar as informações e fazer seleções, ele faz gráficos, análises, geram dashboards para a gente fazer as análises. [...] A gente usa muito o Excel também (PM_5).

A tecnologia de informação, novamente, está muito presente na auditoria atual. As grandes empresas de auditoria já possuem softwares que reúnem todo trabalho de auditoria, porque ele precisa ser, rigorosamente, documentado [...]. Então as grandes empresas de auditoria têm bases de dados para arquivar os papéis de trabalho. No final das contas, o que está por trás dos papéis de trabalho é Excel. E assim, tem n outros sistemas de apoio e aplicativos de celular que facilitam a vida do auditor hoje em dia [...], tem um aplicativo de celular que funciona com códigos de barras para realizar a tarefa de inventário físico (PA_6).

Nessa direção, em relação aos processos necessários para a execução das atividades de auditoria, observa-se a realização de diferentes e complexas etapas no trabalho de auditoria, as quais exigem do auditor **planejamento do trabalho a ser executado, análise de riscos, análise de controles internos, definição dos procedimentos de confirmação, que permitem, ao final do trabalho, o auditor emitir opinião** ao final do trabalho.

A norma NBC TA 210 diz “oh auditor, tu tens que, em primeiro lugar, se declarar competente para atender e, depois, se declarar independente do teu cliente; se tu tens essas duas características internas, o segundo passo é perceber se o cliente oferece um resumo adequado do todo da empresa”. [...] Começa o planeamento, precisa planejar o trabalho de auditoria, aprofundando um pouco essa análise de risco inicial [...], porque são os riscos que são os propulsores dos procedimentos de auditorias que vão ser feitos. E uma etapa importante desse planeamento é definir se o auditor vai se apoiar em controlos internos-chave da entidade ou não [...]. Se o controle interno é robusto, ele pode planejar menos procedimentos de final de ano, de confirmação, ou pelo menos reduzir as amostras; mas se o controle interno não é bom, ele vai ter que mexer no planeamento e aumentar, né, os procedimentos de final de ano (PA_6).

Então, basicamente, são esses os processos: a gente faz planeamento, divide o trabalho, define quais são os testes que vão ser feitos na primeira etapa e o que vai ser feito na etapa final, permitindo a gente chegar na conclusão do todo e ver o que a gente vai fazer. Chegando na conclusão, a gente vê se os números estão de acordo com as práticas contábeis ou não. Quando não estão a gente mensura, a gente dá um parecer com ressalva e tudo mais (PM_5).

Nas atividades de auditoria, a rede de parcerias também é um elemento estratégico de destaque nos modelos de negócios das empresas auditoras. Isso porque a parceria, principalmente, com **escritórios de advocacia e de contabilidade** permitem a indicação de clientes para a realização de auditorias.

Isso acontece bastante, por exemplo, com os escritórios de advocacia, ou até escritórios contábeis, né. Eventualmente, por exemplo, um escritório de advocacia está com algum cliente que nunca foi auditado e que está pensando em abrir capital, está pensando em abrir ou melhorar seus níveis de governança. [...] Então existem essas indicações desses escritórios de advocacia para que a gente audite ou faça trabalhos especiais. Com os escritórios contábeis também existe muita parceria, porque, muitas vezes, os escritórios contábeis estão lá fazendo a contabilidade das empresas, aquela coisa toda, e daí vê que precisa ser auditado ou tem entrada de um fundo de investimento e aí o fundo de investimento, normalmente, requer que os números sejam auditados (PM_5).

Esses elementos destacados dos modelos de negócios das empresas atuantes na área de Auditoria geram uma estrutura de custos, pautada para a manutenção, principalmente, da **equipe técnica** que executa os trabalhos de auditoria, bem como dos **recursos tecnológicos** que apoiam essas atividades. Dessa forma, a monetização dessas entregas se dá sob a forma de **horas técnicas utilizadas** para realizar o serviço ofertado.

O grande volume, o grande peso, é o custo de pessoal, dos colaboradores. O grande bem, digamos assim, das empresas de auditoria é a inteligência, é a expertise dos colaboradores. Então, naturalmente, esse é o maior custo das empresas. Claro que também tem custo de tecnologia, né. A gente, hoje, senão tiver boas ferramentas tecnológicas, a gente não consegue trabalhar. Então a gente precisa ter computadores bons, a gente precisa ter software para processar as informações, enfim, ferramentas para que o trabalho possa fluir com mais eficiência (PM_5).

Na verdade, qualquer projeto é baseado em um orçamento e em quantidades de horas que se estima que seja gasto para fazer cada trabalho, né. [...] E se prima

muito pelo preço justo, então não adianta tu colocares o preço lá em cima e botares uma quantidade de horas lá em cima, porque tu não vais conseguir competir com os teus outros concorrentes. Então se trabalha em um preço justo, em uma quantidade justa de horas para serem trabalhadas, e aí cabe a empresa ser eficiente ou não para conseguir ter retorno, né, do orçamento que foi feito (PM_5).

No Quadro 08, esses elementos estratégicos que compõem os modelos de negócios relacionados à Auditoria são apresentados, os quais foram destacados pelos profissionais acadêmicos e de mercado entrevistados.

Quadro 08 - Síntese do modelo de negócio de Auditoria

Segmentos de Clientes	Relacionamento com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas de médio a grande porte auditadas por obrigatoriedade ou por outras razões	Inserção da empresa auditora no negócio do seu cliente, mantendo nível de independência do cliente	<i>E-mail</i> , presencialmente, telefone	Pessoal e tecnológico
Atividades-Chave	Parcerias Principais	Estrutura de Custos	Fontes de Receitas
Planejamento do trabalho, análise de riscos e de controles internos, procedimentos de confirmação e parecer	Escritórios de advocacia e contábil	Pessoal e tecnológico	Horas técnicas

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

A subseção seguinte apresenta como os modelos de negócios das diferentes áreas da Contabilidade entregam valor aos clientes por meio das atividades ofertadas, as quais buscam atender as necessidades dos clientes e solucionar seus problemas. Tal fato é possibilitado por meio da organização dos elementos estratégicos até agora discutidos.

4.4.7 Síntese comparativa das propostas de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis

A estruturação dos elementos estratégicos dentro dos modelos de negócios busca, em seu objetivo primordial, atender às necessidades dos clientes, agregando valor às atividades propostas. Na área da Contabilidade Financeira, percebe-se que as entregas voltadas ao atendimento das obrigações legais não agregam valor de forma tão marcante para o cliente. Sendo assim, o direcionamento para a utilização e interpretação das informações levantadas com a Contabilidade Financeira torna-se uma entrega com valor agregado ao cliente, sendo tais atividades ainda exploradas superficialmente pelos tradicionais escritórios contábeis. Tal

fato abre nichos de mercado para empresas especializadas nessa área ou oportunidades para escritórios contábeis atuarem com essas entregas mais intensamente.

O principal agregador de valor ao serviço está vinculado a isso (gestão contábil), porque o outro lado, o lado daquelas obrigações assessórias que a contabilidade mesmo exige... isso aí é uma obrigação legal, é lei, e que todo mundo que entra no mesmo ramo, no mesmo segmento, vai acabar fazendo. O que tu podes oferecer para o teu cliente, onde tu vais juntar valor, é mostrar para ele que aquele produto contábil, aquelas informações, aquele banco de dados que tu crias, tu manipulas, pode ser de suma importância para a administração dele, que ele pode buscar, por exemplo, grandes economias e grandes planejamentos, tanto estratégico, quanto tributário e financeiro (PM_1).

Por conseguinte, na área da Contabilidade Gerencial, os modelos de negócios buscam atender às necessidades dos clientes, por meio da realização de diferentes atividades. Assim, quando uma empresa tem suas informações e sua contabilidade estruturadas, permitindo a realização de análises e relatórios pertinentes com os fatos ocorridos, as consultorias gerenciais agregam valor, não só atendendo a uma necessidade do cliente, o qual buscou por essa consultoria, mas também ao auxiliando em melhores tomadas de decisões, contribuindo, diretamente, com a gestão do negócio do cliente como um todo.

A gente acaba participando muito das decisões dos clientes, com orientações, com base no que nós estamos enxergando na contabilidade. O contador ele é muito presente dentro da empresa, ou deveria ser pelo menos, então nós temos informações muito privilegiadas. Então hoje a gente acabou ampliando o número de serviços gerenciais junto aos clientes, porque a gente entendeu que a gente consegue entregar muito mais valor. [...] Então a gente tem muita informação, então a gente consegue, inclusive, quando tem algum problema jurídico, por exemplo, dar muito mais subsídios para o advogado para montar uma peça, ou em termos de documentação ou em termos até mesmo de histórico do cliente, para ele ter um resultado melhor (PMg_2).

Já os modelos de negócios da área da Contabilidade Tributária procuram atender às necessidades dos clientes a partir de atividades que lidam, principalmente, com a recuperação de tributos, consultorias para melhor enquadramento tributário da empresa e levantamento de débitos tributários. Tais entregas agregam valor para as empresas contratantes, uma vez que se trabalha com o efeito financeiro, ou seja, com passivos e ativos tributários, refletindo na entrada e saída de caixa das empresas.

No momento que tu fazes um trabalho, normalmente, tem satisfação para a empresa, porque, na recuperação de créditos, se for bem documentado, se está amparado pela legislação, é um valor que a empresa pagou indevidamente, então ela vai recuperar esse valor. Quando tu fazes um diagnóstico sobre passivos, eventuais passivos, tu podes não identificar créditos tributários e sim débitos tributários com a Fazenda para cumprir. Esse levantamento de passivo dá uma segurança para o cliente “ok, eu tinha problemas, mas agora eu sei quanto é e a partir daí eu posso negociar”, e a empresa tributária, normalmente, dá esse apoio

da negociação, de fazer um parcelamento, o que for mais adequado, de modo que o trabalho tributário, normalmente, traz valor ao cliente: ou ele recupera valores que foram pagos e que saiu dinheiro do caixa, que representaram saídas do caixa e que vai retornar para o negócio, ou ele identifica passivos que podem ser identificados pelo Fisco e que são acrescidos de multa (PA_3).

Por sua vez, os modelos de negócios da área de Sistemas de Informação Contábeis têm como objetivo principal a agregação de valor ao segmento de cliente atendido, buscando resolver seus problemas e satisfazer suas necessidades, por meio da entrega de um sistema. Nesse caso, ao ofertar um sistema para o cliente, o qual irá utilizá-lo para registrar atividades, coletar, armazenar e analisar diversos dados, o valor é agregado por meio de uma boa experiência de uso do *software*. E esse resultado acontece por uma relação de muita proximidade entre a empresa que oferta o sistema e a empresa contratante desse serviço, em diferentes momentos: planejamento, instalação, treinamento, suporte e manutenção.

E essa boa experiência é uma experiência que seja fácil para o usuário, então, que não tenha nenhuma barreira de comunicação do usuário com a interface do sistema e que ele gere relatórios que façam com que o próprio comprador do software agregue valor no seu negócio. Então, é um entregar valor indireto ao próprio negócio do comprador do software, já que esse sistema é um intermediário, então não vai diretamente para o cliente final necessariamente (PA_4).

Bom, falando especificamente de escritório contábil, uma coisa que a gente pode considerar é essa facilidade das integrações entre os sistemas, o que facilita bastante o trabalho deles. Além disso a gente preza bastante pela facilidade de utilização [...]. Então, ao mesmo tempo que ele tem que ser robusto, tem que ter bastante informação, muitos recursos, isso tudo tem que estar muito claro, muito fácil de utilizar (PM_3).

Na área da Perícia, a agregação de valor para a empresa que contrata o serviço de perícia embasa-se, principalmente, no resultado e no retorno dessa perícia para o cliente, seja pela redução de valores cobrados ou pelo acréscimo de valores a receber. Além disso, observa-se, também, a contribuição do perito para a decisão do juiz, o qual, apesar de sua experiência jurídica em perícia, não conta com formação para elaborar e interpretar peças periciais.

A gente sempre pauta a nossa atividade por seriedade, compromisso com o cliente, retorno para o cliente, para a gente não basta só entregar o laudo peça física (PM_4).

Na realidade assim, não tenha dúvida, novamente, separa entre cível e trabalhista... trabalhista a agregação de valor é mínima, porque os valores envolvidos geralmente são menores. Quando tu entras em perícia cível, sem dúvida nenhuma, o sucesso depende muito do trabalho do perito, então agrega muito valor. Não tenha dúvida (PA_5).

E para o juiz, o trabalho do perito agrega muito valor, não tenha dúvida. Tanto que normalmente o perito é um profissional de confiança do juiz, porque ele come pela mão do perito, a decisão é pela mão do perito (PA_5).

Por fim, a estruturação dos elementos estratégicos dentro dos modelos de negócios das empresas de Auditoria busca, em seu objetivo primordial, atender às necessidades dos clientes, sejam elas por forças legais ou não, agregando valor às atividades propostas. Na área de Auditoria, percebe-se que a realização do trabalho agrega valor ao exigir das empresas uma maior organização, principalmente, a nível de controles internos e governança corporativa. Ademais, a apresentação da opinião do auditor no parecer permite oportunidades de melhorias das deficiências salientadas, contribuindo com o negócio do cliente.

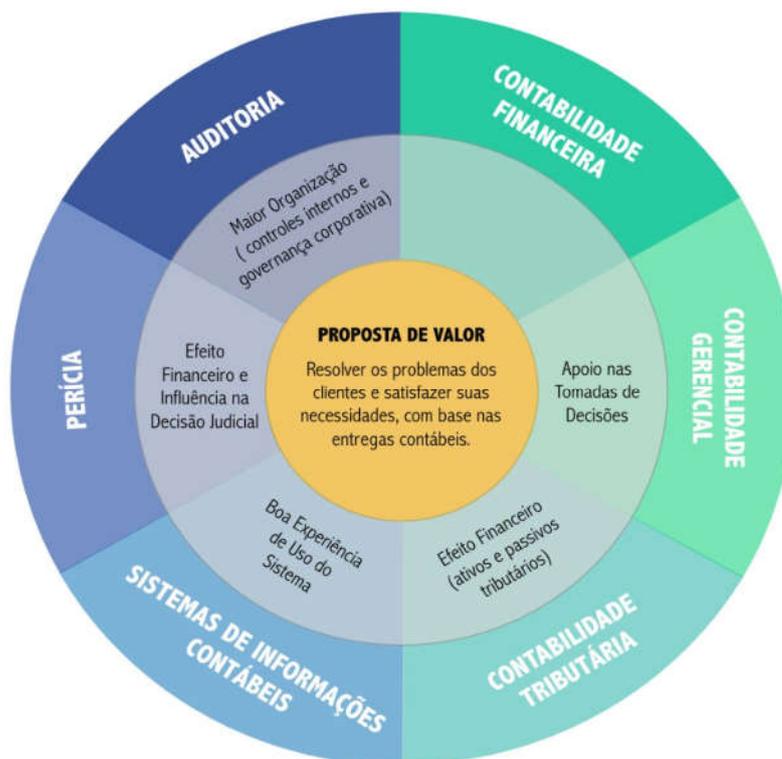
Muitos clientes percebem que o próprio processo da auditoria, se bem gerido, gerenciado pela empresa de auditoria, por si só agrega valor. Quer ver um exemplo? Eu estava dando uma palestra para alguns contadores e eles me disseram o seguinte “bom, o primeiro ano de auditoria foi o pior ano da nossa vida, porque nada que o auditor pedia a gente tinha”. Isso significa que os controles internos estavam desorganizados, quando existiam, ou desorganizados ou inexistentes. E por isso que dá tanto conflito! [...] Então, por si só, se organizar para receber a auditoria e para dar as informações que a auditoria pede, já seria um diferencial para as pequenas e médias empresas. As grandes empresas, as nossas empresas de capital aberto, que já estão acostumadas com a cultura de auditoria, eu acho que elas têm a ganhar quando se discute exatamente as questões de governança (PA_6).

E também com o conteúdo da carta com as deficiências significativas de controle interno. [...] Então acho que é também uma das grandes contribuições do auditor para a gestão é essa carta de controles internos (PA_6).

A gente trabalha com profissionais mais seniores, então o que a gente visa? [...] Além de entregar aquilo que o cliente espera, com bastante objetividade e com bastante profundidade, um dos nossos diferenciais, pelo fato de ter uma equipe um pouco mais sênior, é dar um tempo de resposta mais rápido, [...] e não só numa questão do relatório final, mas na execução do trabalho (PM_5).

A Figura 01, ilustra, sumariamente, as formas de entregas de valor pelos diferentes modelos de negócios de acordo com as áreas de atuação na Contabilidade discutidas anteriormente.

Figura 01 - Proposta de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

De acordo com o que foi destacado pelos entrevistados, percebe-se que os modelos de negócios das áreas da Contabilidade entregam propostas de valores diferentes a seus clientes, e essas propostas são pautadas pelo tipo de atividade exercida pelos respectivos modelos de negócios. A exceção apresenta-se com os modelos de negócios da área da Contabilidade Financeira, consoante representado na Figura 01, os quais tem suas atividades voltadas para a execução de diferentes obrigações legais, não agregando valor de forma tão direta e intensa ao cliente quando comparadas a outras entregas voltadas a questões gerenciais e financeiras.

Tal fato abre questionamentos, pois a não realização das atividades legais acarreta determinados empecilhos para os empresários e suas empresas. Dessa forma, destaca-se que os resultados evidenciados nessa pesquisa não podem ser generalizados, uma vez que se sabe que as atividades da Contabilidade Financeira podem ser vistas como atividades de valor agregado, em maior ou menor escala dependendo do uso dessas atividades nas diferentes empresas atuantes nessa área contábil.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou identificar o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade. Para tanto, foram analisados os aspectos inerentes aos modelos de negócios. Nesse caso, destacou-se os elementos estratégicos apresentados pelo modelo *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), sendo os quais: segmentos de clientes atendidos, forma de relacionamento e de comunicação da empresa com esses clientes, recursos, processos, parcerias, custos, receitas e proposta de valor entregue aos clientes.

Em relação ao segmento de cliente atendido pelos respectivos modelos de negócios contábeis, verifica-se que não há uma uniformidade em relação ao tipo de cliente de cada modelo de negócio, tendo em vista a amplitude das atividades contábeis, as quais atendem a diferentes clientes e a diversas necessidades. Entretanto, ao tratar do relacionamento estabelecido entre a empresa contábil e seu cliente, observa-se um relacionamento próximo entre as partes. Isso porque há uma preocupação da empresa contábil em entender o negócio do cliente para compreender suas necessidades e prestar um serviço adequado e que supra as insuficiências do cliente. Dessa maneira, quanto aos canais de comunicação entre empresa e cliente, nota-se, também, uma flexibilidade dos modelos de negócios para atender o cliente de diferentes formas, destacando-se o atendimento presencial, por telefone, *e-mail* e outras redes de comunicação, meios tradicionalmente utilizados para comunicação.

Nesse sentido, alguns recursos principais são necessários para oferecer e entregar as atividades propostas. Assim, para todos os modelos de negócios contábeis, a utilização do conhecimento do contador é imprescindível para o funcionamento do negócio e para a entrega das atividades. Ainda, destaca-se o uso de alguns recursos tecnológicos, sendo tais recursos mais utilizados em alguns modelos de negócios do que em outros. É notável, então, a centralidade do papel do contador nos tradicionais modelos de negócios contábeis, sendo os recursos tecnológicos ainda coadjuvantes nesse cenário. Tais aspectos revelam características inerentes das empresas prestadoras de serviço.

Nessa linha, os recursos pessoais e tecnológicos (em menor escala) acabam sendo os principais elementos de custos dos modelos de negócios contábeis. Diante desses custos, percebe-se que a monetização dos serviços contábeis ofertados aos clientes se dá, principalmente, sobre o orçamento de horas técnicas utilizadas para a realização das atividades, excetuando-se os modelos de negócios da área de Sistemas, os quais vendem ou

locam o *software*, e da área de Financeira, os quais, normalmente, cobram um valor fixo ou percentual sobre o faturamento do cliente.

Sobre os processos, verifica-se que cada área possui seus processos próprios, por consequência das atividades que são executadas em cada proposta de modelo de negócio contábil. Entretanto, indiscutivelmente, o acesso às informações do cliente é fundamental para a base de cada uma das diferentes atividades que podem exercidas pelos modelos de negócios contábeis. Ressalta-se, ainda, a utilização de parcerias de trabalhos, principalmente a nível de outros contadores/consultores e advogados, para a execução de determinadas atividades ou para indicação de clientes, revelando-se importantes elementos estratégicos para alguns modelos de negócios contábeis.

Por fim, observa-se que os modelos de negócios das áreas da Contabilidade entregam propostas de valores diferentes a seus clientes, tendo em vista as peculiaridades de cada área de atuação contábil. Essas entregas de valor são baseadas, principalmente, em questões gerenciais e financeiras. Assim, as áreas Tributária e de Perícia realizam entregas de valor que refletem em aspectos financeiros do cliente, seja pela redução de perdas ou aumento de ganhos. Já as áreas Gerencial, de Sistemas e de Auditoria têm suas entregas focadas em aspectos gerenciais, contribuindo com o processo de tomada de decisão do cliente, organização e análise das informações e maior organização a nível de controles internos e governança corporativa, respectivamente. Por outro lado, as atividades que atendem às questões legais na Contabilidade Financeira não entregam valor de forma tão direta e intensa ao cliente, quando comparado a entregas de valor relacionadas a aspectos gerenciais e financeiros.

Com a apresentação desses resultados, espera-se contribuir com a evidenciação sobre a forma de organização dos diferentes modelos de negócios contábeis, destacando-se as propostas de valor de cada modelo. Tal fato permite ao campo uma reflexão sobre a criação de valor, por meio das atividades entregues, diante de um cenário no qual as mudanças em relação ao mercado e às exigências dos consumidores se alteram constantemente (SABATIER; MANGEMATIN; ROUSSELLE, 2010), requerendo dos gestores uma maior atenção em relação à estruturação dos elementos estratégicos dos modelos de negócios.

Ressalta-se que a presente pesquisa, ao realizar entrevistas com apenas alguns profissionais acadêmicos e de mercado, não permite que seus resultados sejam generalizados. Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise do ponto de vista do cliente dos serviços contábeis em relação ao valor que é entregue pelas atividades executadas, considerando que

esta pesquisa abordou a visão da empresa em relação à proposta de valor que ela espera entregar ao seu cliente.

REFERÊNCIAS

BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business models as models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 156-171, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 6, de 10 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº560, de 28 de dezembro de 1983**. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei nº 9295, de 27 de maio de 1946. Brasília: CFC, 1983. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_560.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Proposta nacional de conteúdo para o curso de graduação em Ciências Contábeis**. 2. ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), 2009. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/proposta.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº1.486, de 22 de maio de 2015**. Regulamenta o Exame de Suficiência como requisito para obtenção de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Brasília: CFC, 2015. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1486.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

COHEN, B., WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 29-49, 2007.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.) *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CROSLEY, G. **Meet the innovators: Jason Blumer - a new breed of CPA demands to be noticed**. Crosley Company, 2008. Disponível em: <<http://www.crosleycompany.com/meet-the-innovators-jason-blumer-a-new-breed-of-cpa-demands-to-be-noticed/>>. Acesso em: 04 set. 2017.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

FRANKE, N.*et al.* Venture capitalists' evaluations of start-up teams: Trade-offs, knock-out criteria, and the impact of VC experience. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.32, n. 3, p. 459-483, 2008.

GEORGE, G.; BOCK, A. J. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 83-111, 2011.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

LOBOSCO, A. **Estudo do modelo de negócios das incubadoras de empresas brasileiras e portuguesas com foco na autossustentabilidade de incubadoras de empresas de base tecnológica**. 2014. 460 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

MACQUEEN, K. M.*et al.* Codebook development for team-based qualitative analysis. **CAM Journal**, v. 10, n. 2, p. 31-36, 1998.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, May issue, p. 86-92, 2002.

MAHADEVAN, B. Business models for internet based e-commerce an anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 55-69, 2000.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLENC, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. In: CURRIE, W. L. (Ed.). **Value Creation from E-Business Models**. Oxford: Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann, 2004, p. 65-97.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p.1-25, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

- PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**: contabilidade introdutória e intermediária. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SABATIER, V.; CRAIG-KENNARD, A; MANGEMATIN, V. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: insights from the drugs industry. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, n. 5, p. 949-962, 2012.
- SABATIER, V.; MANGEMATIN, V.; ROUSSELLE, T. From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 431-447, 2010.
- SAINIO, L.M. A framework for analysing the effects of new, potentially disruptive technology on a business model case - Bluetooth. **International Journal Electronic Business**, v. 2, n. 3, p. 255-273, 2004.
- SCHREIER, M. Qualitative content analysis. In: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. London: Sage, 2013, p. 170-183.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.
- SIMMONS, G.; PALMER, M.; TRUONG, Y. Inscribing value on business model innovations: insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 744-754, 2013.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Model accounting curriculum (Revised)**. New York: UNCTAD, 2011. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaemisc2011d1_en.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- WU, X.; MA, R.; SHI, Y. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, p. 51-62, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. **IESE Business School Working Paper**, n. 862, 2010.

5 QUARTO ARTIGO - POTENCIAIS MODELOS DE NEGÓCIOS DISRUPTIVOS PARA A ÁREA CONTÁBIL

RESUMO

O mercado contábil vem sofrendo mudanças em razão da entrada de novas tecnologias e processos de inovações, os quais impactam os profissionais e os negócios dessa área. Nessa linha, tem-se o conceito dos modelos de negócios disruptivos, que surgem a partir de novas formas organizacionais para melhor explorar as tecnologias emergentes e as inovações, visando à proposição de valor único aos clientes. Logo, este artigo busca descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Para isso, realizou-se um estudo de caso único e incorporado com seis empresas atuantes em diferentes áreas da Contabilidade. Assim, foram realizadas entrevistas com os gestores dessas empresas e coletados documentos institucionais e documentos sobre o contexto nacional e internacional da disrupção dos negócios contábeis. De modo geral, percebe-se que algumas empresas contábeis estão surgindo com características de disrupção nos negócios, entretanto, os tradicionais modelos de negócios contábeis ainda estão sendo pouco perturbados por esses novos negócios. Nota-se, também, o uso intensivo de diferentes recursos tecnológicos nas atividades contábeis desses novos negócios, em comparação a outras empresas existentes no mercado, e a figura do profissional contábil mais próxima a de um consultor. Tais achados no cenário contábil nacional vão ao encontro das mudanças nos negócios contábeis verificadas internacionalmente. Assim, esta pesquisa contribui com um melhor entendimento dos novos negócios contábeis ao apresentar tendências de negócios de sucesso para o mercado atual.

Palavras-chave: Modelos de negócios disruptivos. Contabilidade. Inovação. Tecnologia.

ABSTRACT

The accounting market has been suffering changes, due to the entry of new technologies and processes of innovations, which impact professionals and businesses in this area. In this line, there is the concept of disruptive business models, emerging from new organizational forms to better explore emerging technologies and innovations, aiming at proposition of unique value to customers. Therefore, this article seeks to describe the characteristics of potential disruptive business models that currently exist in the national accounting market. For this, a unique and incorporated case study was carried out with six companies operating in different areas of Accounting. Thus, interviews were conducted with the managers of these companies and were collected institutional documents and documents about the national and international context of the disruption of accounting business. In general, it is noticed that some accounting firms are emerging with characteristics of disruption in the business, however, the traditional accounting business models are still being little disturbed by these new businesses. It is also noted the intensive use of different technological resources in the accounting activities of these new businesses, in comparison to other companies in the market, and the role of the accounting professional closest to a consultant. Those findings in the national accounting scenario are in accordance with changes in international accounting practices. Thus, this research contributes to a better understanding of the new accounting business by presenting successful business trends for the current market.

Keyword: Disruptive business model. Accounting. Innovation. Technology.

5.1 INTRODUÇÃO

Em reflexo às constantes mudanças do mercado e das necessidades dos consumidores, até mesmo o tradicionalismo da área contábil vem sendo interrompido (GUTHRIE; PARKER, 2016), sendo a digitalização e a automação dos serviços contábeis, sobretudo, as responsáveis por essa quebra de paradigma (BYGREN, 2016). Conforme destacado por Fawcett (2015), as diferentes tecnologias digitais e de automação irão impactar, significativamente, os serviços de Contabilidade nos próximos anos, revelando o protagonismo do advento tecnológico nesse processo de interrupção do mercado contábil. Nessa linha, muitos processos contábeis de rotina estão sendo substituídos por diferentes tecnologias digitais e de automação, como *softwares* mais robustos de processamento e análise de dados, soluções *online* e em nuvem, *webinars* de comunicação, entre outras, as quais permitem aos negócios contábeis maior flexibilidade nas ações cotidianas (BYGREN, 2016).

Desse modo, as interrupções tecnológicas representam as maiores modificações, hoje, para os negócios e profissionais contábeis (FREEMAN; WELLS, 2015). Assim, 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). Isso porque tal fato obriga os negócios contábeis a assumirem uma posição não só em relação à entrada das novas tecnologias, mas também em relação a mudanças nos serviços e produtos ofertados (BYGREN, 2016) e aos seus elementos estratégicos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Logo, devido ao aumento da entrada de novas tecnologias nas funções contábeis, a demanda por habilidades relacionadas ao melhor uso dessas tecnologias tem crescido entre profissionais e negócios contábeis (PAN; SEOW, 2016).

Nesse contexto, apresentam-se os modelos de negócios disruptivos, os quais surgem para substituir os modelos de negócios existentes, visando adequar as estruturas organizacionais às novas tecnologias ou aos processos de inovação utilizados na oferta de novos produtos ou serviços, prezando pela proposição de valor único ao mercado (MITCHELL; COLES, 2004; MARKIDES, 2006; HWANG; CHRISTENSEN, 2008; SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; WU; MA; SHI, 2010; HABTAY, 2012; OSIYEVSKYY; DEWALD, 2015). Dessa maneira, a própria natureza da Contabilidade está se alterando, visto que essas tecnologias não só automatizam e digitalizam as atividades contábeis, mas criam oportunidades de fornecer produtos e serviços de alto valor agregado

por meio de profundas análises de dados (BARON, 2016; BASOVA, 2017). Nessa direção, as pesquisas de Hood (2017) destacam que muitos profissionais contábeis já perceberam que estão sofrendo interrupções tecnológicas moderadas em seus negócios, contudo a quantidade de profissionais que está preparada para lidar com esse fato em seus negócios ainda é baixa.

Dessa maneira, Guthrie e Parker (2016) destacam que o desafio dos contadores será determinado pela capacidade deles de irem além de suas habilidades tradicionais para executar os serviços obrigatórios e de rotina, buscando por novas formas de criação de valor aos clientes e sustentabilidade dos negócios. Diante desse contexto, o presente artigo busca responder à seguinte problemática: *Como são apresentados os potenciais modelos de negócios disruptivos para a área contábil?* Considerando os aspectos abordados na construção do problema de pesquisa, este estudo tem por objetivo descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Guthrie e Parker (2016) salientam que dar atenção a esse cenário contábil que emerge é necessário, em razão das mudanças no mercado contábil pelas novas tecnologias e inovações que surgem, as quais causam severos impactos sobre os profissionais e os negócios dessa área.

Assim, esta pesquisa fornece um melhor entendimento dos negócios contábeis existentes ao apresentar tendências de modelos de negócios de sucesso para o mercado atual, trazendo contribuições para o campo e para gestores sobre esse contexto que se apresenta. Para isso, realizou-se um estudo de caso único e incorporado com seis empresas atuantes em diferentes áreas da Contabilidade. Na etapa de coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com os gestores dessas empresas e coletados documentos institucionais, assim como documentos sobre o contexto nacional e internacional da inovação e disrupção dos negócios contábeis. Os dados foram tratados e analisados com o *software Nvivo 11*, utilizando-se de análise de conteúdo através de códigos vindos da teoria sobre os elementos estratégicos de negócio e sobre os modelos de negócios disruptivos, os quais foram ressaltados por meio da técnica LSA (*Latent Semantic Analysis* - Análise Latente Semântica).

Por fim, este artigo está estruturado em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. Posteriormente, discorre-se, na seção 2, sobre aspectos relativos à inovação e à disrupção nos modelos de negócios contábeis. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Por último, na quarta seção, os resultados deste estudo são exibidos e, em seguida, na última seção, são apontadas as considerações finais da pesquisa.

5.2 INOVAÇÃO E DISRUPÇÃO NOS MODELOS DE NEGÓCIOS CONTÁBEIS

O conservadorismo da profissão contábil e a aversão a mudanças na condução dos negócios são aspectos que afastam a inovação do contexto contábil (CHANG *et al.*, 2013). Nessa linha, Guerreiro *et al.* (2005) expõem que muitos negócios continuam apoiados em modelos contábeis desatualizados, uma vez que a estabilidade confere segurança aos indivíduos, sendo mais confortável do que enfrentar os riscos de uma expectativa incerta. Entretanto, a Contabilidade, como Ciência Social Aplicada, é exercida ao longo de diferentes configurações do tempo e do espaço e desempenha um papel fundamental na ordenação dos assuntos de indivíduos, de organizações e da sociedade, estando sujeita a mudanças, conforme destacado por Sanchez-Matamoros, Gutiérrez-Hidalgo e Macías (2015). Assim, os referidos autores destacam que a inovação é crucial para a evolução da sociedade humana, bem como para a Contabilidade.

Nesse sentido, o pioneirismo de Schumpeter (1934) em relação à análise econômica do conceito de inovação revela que tal fato é fundamental para a geração de vantagem competitiva, para o desenvolvimento econômico e para as mudanças de mercado e da sociedade. Schumpeter (1934) também ressalta que a inovação e o progresso tecnológico são a base e o dinamismo da economia. Esses aspectos, hoje, estão ainda mais evidentes no cenário econômico, deixando esse contexto desafiador para as empresas. Isso porque indústrias e carreiras estão sendo interrompidas e transformadas pela entrada de novas tecnologias (HAZELTON; MARRONE, 2017), novos modelos de negócio estão surgindo e alterando os mercados por meio de novas formas de entregas de valor (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010) e a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas está cada vez mais pautada no atendimento das necessidades dos clientes (BASHIR; YOUSAF; VERMA, 2016).

Diante desse contexto, diferentes áreas de negócios, inclusive as mais tradicionais, como a Contabilidade, enfrentam um dos períodos mais desafiadores do mercado (GUTHRIE; PARKER, 2016). O setor contábil, na última década, tem presenciado algumas perturbações, principalmente em função das novas tecnologias que alteram 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). Ademais, as necessidades e o comportamento dos clientes dos serviços contábeis também estão em transformação: a sociedade está cada vez mais digitalizada e automatizada, buscando por novas ferramentas que otimizem as relações de negócio (BARON, 2016). Por isso, mudanças estratégicas nas estruturas empresariais e nas

atividades contábeis são necessárias para melhorar a experiência desse cliente, seja pela automatização das funções contábeis, por uma melhor forma de comunicação entre as partes ou por uma entrega de alto valor agregado ao cliente (BARON, 2016; BYGREN, 2016).

Dessa maneira, a inovação e a disrupção dos modelos de negócios surge quando a introdução dessas novas tecnologias e inovações se tornam críticas no modelo de negócio existente, exigindo readequações organizacionais para a oferta dos novos produtos e serviços ao mercado (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; MOORE, 2004; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Isso porque a comercialização de uma nova tecnologia ou de uma inovação exige das empresas a compreensão do papel cognitivo dos modelos de negócio, principalmente quando as oportunidades apresentadas pelas mesmas não se encaixam nos modelos de negócios existentes (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Assim, os novos modelos de negócios contábeis, impulsionados pelo uso de novas e diferentes tecnologias, apresentam oportunidades para que os contadores desempenhem atividades de maior valor agregado (GREER, 2017). Corroborando esses assertos, Baron (2016) salienta que, para a profissão contábil, a interrupção digital nos negócios acarreta em uma proposta de valor para o cliente sem precedentes, oferecendo soluções de qualidade em vez de apenas reportar informações após o fato ocorrido e cumprir com as obrigações legais.

Assim, verifica-se que os modelos de negócios tradicionais de Contabilidade estão em um processo de mudança significativa na forma como se cria, se entrega e se captura valor atualmente (CROSLEY, 2014). Indiscutivelmente, a Contabilidade, sendo uma disciplina responsável pela divulgação e fornecimento de diversas informações financeiras, sempre teve muita influência das tecnologias para a realização de suas funções (GELINAS; GOGAN, 2006). Contudo, as interrupções digitais, por meio das novas tecnologias existentes no mercado, são responsáveis por mudanças tremendas no papel dos contadores hoje (FREEMAN; WELLS, 2015). Assim, à medida que a Contabilidade se encaminha para a digitalização, os contadores devem se anteciparem e se adequarem aos modelos de negócios gerados pelo avanço das tecnologias, os quais se utilizam de diferentes *softwares*, ferramentas e plataformas *online*, soluções em nuvem, *webinars*, armazenamento e análise digital de dados, dentre outros recursos e processos presentes na Contabilidade digital (BYGREN, 2016).

Nessa direção, algumas tendências já podem ser verificadas, atualmente, no mercado contábil. Conforme o relatório divulgado na *Crunshbase* sobre o impacto disruptivo na Contabilidade, as tarefas de rotina executadas pelos profissionais dentro de escritório contábeis, como entrada de dados e escrituração contábil, por exemplo, são processos de

trabalhos cada vez mais vulneráveis à digitalização e à automação (COKINS; ANGEL, 2017). O mesmo relatório ainda destaca a relevância das tecnologias para a auditoria, através do uso de inteligência artificial para trabalhar grandes quantidades de dados, possibilitando chegar em amostras mais relevantes e aumentando a velocidade na execução dessas atividades. Outra tendência que vem marcando o cenário contábil é uso intensivo de tecnologias para fornecer *insights* de alto valor agregado através de intensivas análises de dados dos negócios dos clientes (PAN; SEOW, 2016; RANSBOTHAM; KIRON, 2017), gerando maior vantagem competitiva e maior satisfação para o cliente (BARON, 2016; GREER, 2017).

Isso porque organizações que se utilizam de análises sólidas de dados conseguem ter uma melhor compreensão a respeito das operações e processos existentes, dos produtos e serviços ofertados, do mercado, possibilitando readequar aquilo que for necessário ou ainda inovar nesses aspectos e no modelo de negócio como um todo (RANSBOTHAM, KIRON, 2017). Tais aspectos salientam a figura do “contador-consultor” na Contabilidade digital, na qual a interrupção permite ao profissional contábil agregar ainda mais valor aos negócios de seus clientes (BARON, 2016). Logo, verifica-se que a capacidade do profissional contábil de sobreviver nesse cenário atual dependerá da combinação de uma série de habilidades, principalmente aquelas voltadas ao conhecimento técnico e prático, ao pensamento empresarial crítico, à visão estratégica e ao gerenciamento de relacionamento (CHARTERED ACCOUNTANTS, 2015).

5.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, essencialmente qualitativa e descritiva-exploratória, busca descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Por isso, tem seu foco na descrição de informações a respeito desses potenciais modelos de negócios disruptivos, por intermédio de um estudo de caso único e incorporado, propiciando uma visão geral sobre esta situação ainda pouco explorada no contexto contábil.

A definição de estudo de caso como único é baseada em Yin (2015) e refere-se a um caso extremo ou peculiar, desviando-se das ocorrências diárias (diferente de um estudo de caso crítico, comum, revelador ou longitudinal). Já a denominação como incorporado refere-se a mais de uma unidade de análise (YIN, 2015), ou seja, a mais de uma empresa do mercado contábil. Essa classificação permite que o pesquisador tenha uma visão do caso como um todo, e não das unidades de análise isoladamente. Nesse sentido, a opção por um estudo de

caso único e incorporado deve-se ao fato do contexto de análise ser o mesmo ou muito semelhante para todos os casos a serem investigados, diferentemente dos estudos de casos múltiplos que apresentam um contexto para cada caso (YIN, 2015).

Logo, as unidades de análise foram compostas por empresas contábeis atuantes no mercado nacional em diferentes áreas da Contabilidade, porém atuantes sob o mesmo contexto de inovação e de disrupção do mercado contábil, estando sujeitas a oportunidades e desafios semelhantes que emanam desse cenário. As áreas da Contabilidade foram definidas por meio de revisão de literatura (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; UNCTAD, 2011; MARION, 2015), sendo elas: Financeira, Gerencial, Tributária, Sistemas de Informação, Perícia, Auditoria, Pública e Acadêmica.

Destaca-se que as áreas de Contabilidade Pública e Acadêmica não foram discutidas nesta pesquisa, visto que uma característica inerente ao conceito de modelos de negócios disruptivos diz respeito à geração de negócios mais competitivos (BARON, 2016), não condizentes com os modelos da Contabilidade Pública. Já na área Acadêmica, nota-se que a criação do valor não é feita direta e exclusivamente ao cliente pelo profissional contábil, existindo outros elementos envolvidos nesse processo.

Isso posto, as unidades de análise foram obtidas por amostragem não probabilística e seu acesso se deu por meio de duas técnicas de seleção: pesquisas abertas no *Google* e indicação de especialistas. A pesquisa no *Google* foi realizada utilizando-se os termos *modelo de negócio disruptivo* (e possíveis derivações: *modelo de negócio inovador* e *novo modelo de negócio*) e *contabilidade* ou uma de suas áreas (*financeira, gerencial, tributária, sistemas de informação, perícia e auditoria*), sem aspas.

A partir dessas buscas, foram observados os resultados encontrados, a fim de identificar empresas com potenciais características disruptivas em seus negócios para compor as unidades de análise. Nessa etapa foram selecionadas 3 empresas: uma da área Financeira, uma da área Tributária e uma da área de Sistemas de Informação. A segunda técnica contou com a contribuição de especialistas (profissionais acadêmicos) para a indicação de empresas contábeis com potenciais de disrupção em seus negócios. Nessa etapa foram selecionadas 3 empresas: uma da área Gerencial, uma da área de Perícia e uma da área de Auditoria.

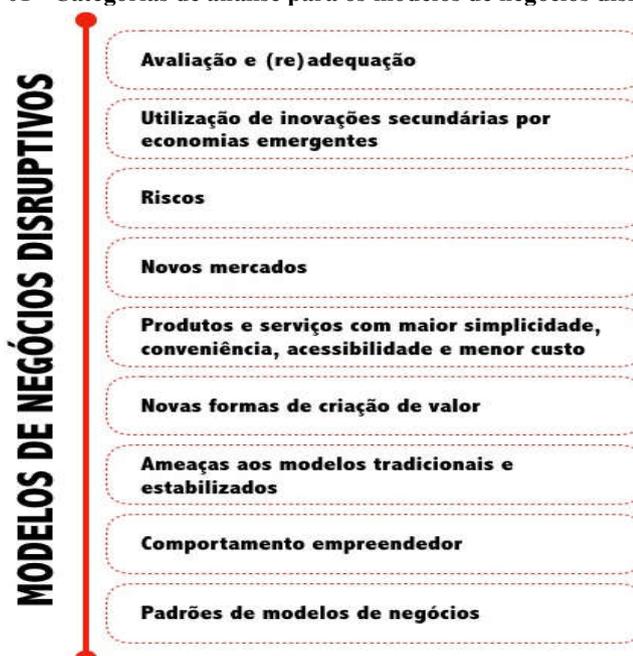
Logo, as unidades de análise foram compostas por seis empresas contábeis localizadas na região Sul do Brasil (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), uma para cada área da Contabilidade analisada, a fim de compreender o fenômeno da inovação e disrupção no mercado contábil nacional. Após a definição das unidades de análise do estudo de caso único e incorporado, 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 para a validade do constructo da pesquisa. Assim, para o estudo de caso desta pesquisa, foram utilizadas as **técnicas de coleta de dados** por meio de **entrevistas**, **documentos institucionais** das empresas analisadas e **documentos sobre o contexto nacional e internacional da inovação e disrupção** dos negócios contábeis.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturadas, no segundo semestre de 2017, com os gestores das empresas selecionadas, por meio de um roteiro de entrevista elaborado pela autora (Apêndice C). Para a elaboração desse roteiro, revisou-se os elementos que compõem os modelos de negócios, com foco para o modelo *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), tendo em vista o destaque dado a esse modelo tanto na literatura acadêmica quanto na prática gerencial dos negócios, bem como utilizou-se da técnica LSA para definir categorias de análises sobre os modelos de negócios disruptivos (Figura 01).

O LSA é um método de mineração do texto que combina técnicas quantitativas com o julgamento do pesquisador, a fim de extrair e decifrar os principais fatores latentes (ocultos e/ou subentendidos) de um conjunto de textos (KULKARNI; APTE; EVANGELOPOULOS, 2014). Para isso, foram analisados 19 artigos, os quais foram obtidos em buscas pelo termo *disruptive business model* (sem aspas), utilizando-se como filtro a busca apenas nos títulos e resumos de artigos científicos revisados por pares, sem nenhuma limitação de período, nas bases de dados *Portal de Periódicos da CAPES*, *EBSCO*, *SCOPUS* e *Web of Science*.

Figura 01 - Categorias de análise para os modelos de negócios disruptivos



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Já os documentos institucionais (material de *sites*, *blogs*, reportagens, *newsletter*, revistas, entre outros) das empresas analisadas foram utilizados para complementar as informações obtidas com as entrevistas. Por fim, foram coletados 47 documentos que tratavam, exclusivamente, sobre o contexto nacional e internacional da inovação e da disrupção nos negócios contábeis, a partir de buscas no *Google* pelos termos *modelos de negócios disruptivos na contabilidade* (7 páginas de busca no *Google*) e *disruptive business model in accounting* (31 páginas de busca no *Google*, sendo que, após a página 15, houve saturação dos dados), sem aspas.

Após a coleta desse material, partiu-se para o tratamento e análise dos dados. As entrevistas foram gravadas e transcritas, a fim de permitir uma melhor manipulação de todo o material, utilizando-se, para isso, do *software Nvivo 11*. Os dados documentais também foram manipulados no *software Nvivo 11*. Para a análise dos dados utilizou-se da análise conteúdo, buscando descrever o significado dos dados qualitativos ao atribuir categorias para o material coletado em um quadro de codificação que apresenta todos os aspectos de descrição e interpretação (SCHREIER, 2013).

Nesse caso, o quadro de codificação foi construído a partir de códigos derivados da literatura sobre os elementos estratégicos dos modelos de negócios, com ênfase para o *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), bem como da literatura sobre modelos de negócios disruptivos, os quais foram definidos através da técnica LSA. O quadro de codificação utilizado para análise dos dados foi construído levando-se em consideração alguns aspectos apresentados por MacQueen *et al.* (1998), conforme apresentado no Apêndice D.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A exibição dos resultados a seguir está organizada de forma a apresentar uma análise sobre o contexto internacional e nacional da inovação e disrupção dos negócios contábeis, visando compreender o mercado e os negócios diante dessas mudanças. Posteriormente, será revelada a forma de organização estrutural e dos elementos estratégicos dos modelos de negócios das seis empresas analisadas, de acordo com o modelo *Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), levando em consideração as peculiaridades das diferentes áreas de atuação na Contabilidade. Por último, uma análise sobre os elementos característicos da disrupção nos modelos de negócios contábeis dessas empresas será apresentada. Ressalta-se que esta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso único e incorporado, não deve ter seus dados generalizados.

Cabe ressaltar que os negócios examinados contam com potenciais características disruptivas, o que levou a analisar mais detalhadamente esses modelos de negócios. Tais empresas realizam atividades diferentes, cada uma atuando em uma área da Contabilidade. Uma delas tem se mostrado inovadora na área Financeira ao realizar serviços contábeis *online* de baixo custo. Outra, da área Gerencial, busca deixar a Contabilidade mais rápida e acessível ao cliente, por meio de *softwares* de gestão. A empresa escolhida da área Tributária trabalha com soluções estratégicas nesse segmento, apoiando seus processos em inteligência artificial, que permite ao consultor prover seus clientes com respostas mais eficientes e ágeis. Já a empresa da área de Sistemas oferece uma plataforma de controle financeiro de baixo custo a um segmento do mercado pouco atendido (micro e pequenas empresas). A empresa de Perícia selecionada destaca-se pelo uso de *softwares* internos para apoiar todo processo de trabalho, bem como vem desenvolvendo aplicativos inovadores para a área. Por fim, a empresa de Auditoria analisada é uma pequena empresa que utiliza de tecnologias de automação para auxiliar os processos e permitir a execução de serviços mais eficientes.

Os resultados das entrevistas realizadas com as seis empresas contábeis são expostos nas próximas subseções. Para isso, a fala dos seis gestores entrevistados, cada um representando uma empresa atuante em uma das áreas analisadas da Contabilidade, são indicadas pelos códigos G_1 a G_6 (G_1 para a área Financeira, G_2 para a área Gerencial, G_3 para a área Tributária, G_4 para a área de Sistemas, G_5 para a área de Perícia e G_6 para a área de Auditoria).

5.4.1 Contexto da inovação e disrupção contábil nacional e internacionalmente

A inovação e a disrupção do mercado contábil, em virtude das diferentes tecnologias que surgem para apoiar e otimizar as atividades da Contabilidade, são fatores que levam acadêmicos e profissionais de mercado a darem atenção para as novas possibilidades de negócios que emergem dessa conjuntura (GUTHRIE; PARKER 2016). Nesse sentido, diferentes abordagens são dadas a esse contexto atualmente, seja por meio de relatórios técnicos, pesquisas de mercado, censos, reportagens, artigos, congressos temáticos, entre outros. Assim, por meio de pesquisas abertas no *Google* pelo termo *modelos de negócios disruptivos na contabilidade* (em português e em inglês, sem aspas), foram coletados 47 documentos que tratavam, exclusivamente, sobre o contexto nacional e internacional da inovação e da disrupção nos negócios contábeis.

Destaca-se nessas buscas mais páginas de resultados sobre essa temática quando utilizado o termo em inglês. Além disso, verifica-se que a discussão sobre a disrupção no mercado e nos negócios contábeis começou a ser levantada no contexto internacional, estando esse tema em discussão, no cenário nacional, principalmente, nos dois últimos anos. Ainda, pode-se perceber que os conteúdos nacionais sobre a disrupção na Contabilidade são superficiais. Isso porque são poucas as pesquisas que buscam analisar os aspectos disruptivos no campo contábil, mostrando como isso impacta os negócios e o mercado. Assim, o que se observa, até o momento, é a simples exposição da teoria disruptiva, revelando seu forte impacto para as empresas e para o mercado, sem a exploração desses fatos no cenário contábil. Por fim, cabe salientar que tais assuntos já são apresentados pelas entidades de registro e fiscalização do exercício profissional contábil, revelando a importância dessa discussão para a Contabilidade atualmente.

Já no cenário internacional, é possível verificar conteúdos mais significativos sobre a disrupção no contexto contábil. Congressos, pesquisas de mercado e com os profissionais contábeis já podem ser observadas internacionalmente, permitindo se ter uma melhor compreensão sobre o impacto dessas mudanças nos negócios e sobre os rumos dessa área no futuro. Ademais, nota-se a presença de muitos conteúdos que revelam as diferentes tecnologias que estão sendo utilizadas nesse segmento, bem como seus impactos nas variadas atividades contábeis. Dessa maneira, para se ter um panorama geral dessa temática, procurou-se ressaltar os termos mais frequentes desses documentos, a fim de verificar como a inovação e a disrupção dos negócios contábeis vem sendo abordada nacional e internacionalmente. A Figura 02 salienta os termos mais frequentes presentes nos documentos coletados sobre disrupção nos negócios contábeis.

Figura 02 - Termos mais frequentes presentes em documentos sobre disrupção nos negócios contábeis



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Consoante ressaltado pela Figura 02, verifica-se que, ao tratar das **mudanças** no cenário contábil atual, há uma forte preocupação com os impactos das **inovações** e **disrupções** nos **modelos de negócios contábeis**. Nesse sentido, destaca-se o papel das **novas tecnologias** na disrupção dos negócios do segmento contábil, as quais permitem maior otimização do tempo, maior flexibilização para a realização de outras tarefas e a oferta de novos produtos e serviços ao mercado. Logo, à medida que as empresas contábeis se direcionam para a digitalização e a automatização das atividades, os profissionais contábeis precisam se antecipar sobre os novos modelos de negócios que emergem e sobre as novas habilidades requeridas, a fim de aproveitar as oportunidades que surgem nesse ambiente de mudança (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Dessa maneira, percebe-se que o uso de diferentes tecnologias apresenta possibilidades para que os contadores desempenhem **novos serviços** e ofereçam **novos produtos** de maior **valor** agregado para o **cliente** (GREER, 2017), conforme os termos ressaltados na nuvem de palavras acima. Pode-se verificar, também, a presença de termos como **uso de dados**, **consultoria**, **providenciar/prover** e **customizar/personalizar** relacionados à disrupção nos negócios contábeis. Isso porque os profissionais contábeis são detentores de valiosas informações a respeito dos negócios de seus clientes.

Nessa direção, pode-se perceber que as exigências dos clientes estão se alterando em relação aos serviços contábeis, uma vez que os clientes querem utilizar os dados que são produzidos para melhorar a gestão e poder inovar em diferentes aspectos do negócio, garantindo maior competitividade no mercado (RANSBOTHAM; KIRON, 2017). Assim, realizar robustas análises de dados para prover os clientes com serviços de consultorias, com estratégias de negócios específicas e com informações que auxiliem nas decisões são entregas de alto valor que podem ser realizadas pelo contador com o apoio de importantes tecnologias.

5.4.2 Elementos estratégicos dos modelos de negócios contábeis

Os modelos de negócios são constituídos por diversos componentes estratégicos, os quais estão organizados para interagir entre si e com o ambiente, a fim de atingir os resultados pretendidos pelas empresas. Desse modo, nesta subseção, será apresentada a forma de organização estrutural e dos elementos estratégicos dos modelos de negócios das seis empresas analisadas, de acordo com o modelo *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR 2011), levando em consideração as peculiaridades das diferentes áreas de atuação na Contabilidade. Para isso, são analisados aspectos referentes aos **segmentos de clientes atendidos**, à **forma**

de relacionamento e de **comunicação** da empresa com esses clientes, aos **recursos**, aos **processos**, às **parcerias**, aos **custos**, às **receitas** e à **proposta de valor** entregue.

Em relação aos **segmentos de clientes** (Quadro 01) atendidos pelas empresas analisadas, cabe salientar que uma das características dos modelos de negócios disruptivos é a criação de novos mercados ao procurar atender um segmento específico do mercado (geralmente ao dos não consumidores ou ao dos clientes menos atraentes). Sobre isso, percebe-se que algumas áreas contábeis possuem um público muito específico de clientes, como na Perícia (atendimento voltado a advogados e a outros clientes que precisam de laudos periciais) e na Auditoria (atendimento a empresas auditadas por obrigatoriedade ou por outras razões administrativas).

Já as áreas Financeira, Gerencial e de Sistemas podem atender diferentes públicos através das atividades que são oferecidas. Entretanto, as empresas dessas áreas, normalmente, buscam por clientes de maior rentabilidade para pagar pelos serviços prestados. No caso das empresas analisadas, o foco está em atender a uma parcela do mercado de clientes menos atraentes ou de clientes não consumidores, buscando vantagem competitiva ao atender esse público. Nessa linha, encontra-se também a área Tributária. As empresas atuantes nessa área buscam por empresas de médio a grande porte sujeitas a legislações fiscais e tributárias mais complexas. A empresa analisada, embora atuante no *middle market*, tem sua entrega de valor pautada na elaboração de estratégias tributárias, fornecendo serviços diferenciados daqueles ofertados no mercado e, por consequência, atuando com outro segmento de cliente dentro dessa linha de empresas de médio a grande porte.

Quadro 01 - Segmento de clientes dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Segmentos de Clientes	Micro e pequenas empresas	Micro e pequenas empresas de todos os ramos de atuação	Empresas de <i>middle market</i>	Contadores e micro e pequenos empresários	Empresas e escritórios de advocacia	Empresas de médio a grande porte de diferentes ramos de atuação

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Já os elementos estratégicos referentes à **forma de relacionamento** e de **comunicação** da empresa com o segmento de cliente estabelecido, apresentam-se de forma homogênea entre todas as empresas das diferentes áreas contábeis analisadas (Quadro 02). Em todas as empresas há uma proximidade muito forte com os seus clientes. Isso porque os modelos de negócios disruptivos buscam dar bastante atenção e sensibilizar seus consumidores com as entregas propostas, a fim de manter o segmento atendido e ampliar as cotas de mercado atendido. Logo,

essa proximidade torna-se indispensável para a manutenção de um modelo de negócio disruptivo. Para isso, verifica-se a utilização de diferentes tecnologias, como plataformas *online* e outros sistemas internos de comunicação, para manter a comunicação dessas empresas com o cliente, de forma rápida e acessível. Contudo, verifica-se, também, a utilização de outros canais mais tradicionais como *email*, telefone, presencialmente, entre outros.

Quadro 02 -Relacionamento e canais de comunicação com os clientes dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Relacionamento com Clientes	Forte proximidade com o cliente e de forma digital (a qualquer momento)	Forte proximidade com o cliente para compreender suas necessidades	Forte proximidade com o cliente para a realização de estratégias tributárias	Forte atenção com o segmento de cliente atendido para treinamento e suporte	Forte proximidade com o cliente e seu advogado para coletar informações do caso	Forte proximidade com os tomadores de decisões
Canais	Plataforma <i>online</i>	Plataforma <i>online</i> , telefone, presencialmente e outras mídias	E-mail, presencialmente, telefone e outras mídias	Site e telefone	E-mail, telefone e comunicação pelo sistema interno da empresa	E-mail, relatórios e presencialmente

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

No tocante aos **recursos principais** (Quadro 03), observa-se, novamente, homogeneidade entre as empresas das diferentes áreas contábeis analisadas, estando os recursos tecnológico e pessoal entre os mais destacados. Tais resultados convergem para o cenário atual de mudança na área contábil, no qual verifica-se a entrada intensiva de novas tecnologias para apoiar os serviços contábeis, permitindo ao profissional contador atentar para entregas de maior valor para os clientes, como análise de dados, estratégias de negócio, apoio na tomada de decisões, entre outros. Entre os recursos tecnológicos utilizados, percebe-se a introdução de novas e disruptivas tecnologias, como inteligência artificial, automação e tecnologia em nuvem, por exemplo, as quais trazem grandes impactos aos negócios ao possibilitarem mais agilidade, segurança e assertividade nas entregas realizadas.

Quadro 03 -Principais recursos dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Recursos Principais	Tecnológico e pessoal	Tecnológico (infraestrutura em nuvem e <i>softwares</i> de gestão) e pessoal	Tecnológico (banco de dados e inteligência artificial) e pessoal	Tecnológico (infraestrutura em nuvem), pessoal e recursos de <i>marketing</i>	Tecnológico (banco de dados e <i>software</i>) e pessoal	Tecnológico (tecnologias de programação e automação) e pessoal

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Sobre as **Atividades-Chave** (Quadro 04), verifica-se que cada área possui seus processos próprios, por consequência das atividades que são executadas em cada proposta de modelo de negócio contábil. Entretanto, indiscutivelmente, o acesso às informações do cliente é fundamental para a base de cada uma das diferentes atividades que podem ser exercidas pelos modelos de negócios contábeis. Destaca-se, ainda, a questão da preocupação com o planejamento das atividades a serem executadas, a fim de atender da melhor maneira possível as demandas dos clientes, e o apoio das diferentes tecnologias utilizadas nesses processos.

Para complementar essas atividades-chave, algumas **parcerias principais** são firmadas, principalmente com outros contadores e escritórios de advocacia, para a execução de determinadas atividades ou para indicação de clientes. Além disso, observa-se a tendência de redes colaborativas entre os novos modelos de negócios disruptivos com diferentes agentes, revelando-se importantes elementos estratégicos para alguns modelos de negócios contábeis. Por fim, ressalta-se que, embora haja um uso intenso de novas tecnologias por esses modelos de negócios, os entrevistados não destacam nenhum parceiro tecnológico. Isso porque as tecnologias utilizadas são desenvolvidas e aperfeiçoadas dentro dos próprios negócios, não havendo nenhum tipo de terceirização ou parceria tecnológica.

Quadro 04 - Atividades-chave e principais parcerias dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Atividades-Chave	Desenvolvimento da plataforma, atendimento ao cliente e execução das obrigações legais	Organização e acesso às informações, análises e relatórios	Gestão de projetos - PMO (preparação, planejamento e execução dos projetos)	Acompanhamento do cliente e manutenção, atualização e aperfeiçoamento do sistema	Fluxo de informações (distribuição do processo e interpretação do caso para execução)	Planejamento do trabalho, desenho e implementação de testes e parecer
Parcerias Principais	Não foi destacado	Parcerias com universidades e incubadoras	Contadores e rede colaborativa entre os associados	Contadores e escritórios contábeis	Escritórios de advocacia	Escritórios de advocacia

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

No que tange aos elementos financeiros dos modelos de negócios são analisadas as estruturas de custos e as fontes de receita (Quadro 05). Sobre os **custos**, novamente, há homogeneidade entre as empresas das diferentes áreas contábeis analisadas, os quais se focam em custos de pessoal e custos tecnológicos, sendo esses os principais recursos que sustentam o funcionamento dos negócios. Em relação às **receitas**, percebe-se que algumas áreas contábeis, como a Gerencial, Tributária e Auditoria, as quais demandam bastante da figura do

contador para analisar os dados e propor soluções, acabam monetizando suas entregas por horas técnicas. Já a área de Perícia e alguns serviços da área Tributária acabam utilizando-se de percentuais sobre o proveito econômico dos trabalhos realizados.

Já as áreas Financeira e de Sistemas monetizam suas entregas através da oferta de produto e serviços de baixo custo. Esse fato é uma característica das inovações disruptivas nos produtos e serviços oferecidos dentro dos modelos disruptivos, os quais buscam entregar ao mercado produtos e serviços de maior acessibilidade e menor custo. Contudo, para sustentar um negócio que oferta produtos e serviços a baixo custo unitário, a escalabilidade torna-se um fator essencial para esses negócios, a fim de continuar agregando valor às entregas realizadas apesar do aumento do negócio.

Quadro 05 - Fontes de receitas e estrutura de custos dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Estrutura de Custos	Pessoal e tecnológico	Pessoal e tecnológico	Pessoal, tecnológico e estrutura física	Pessoal e tecnológico	Pessoal	Pessoal e custo de oportunidade
Fontes de Receitas	Mensalidade (serviço contábil de baixo custo)	Horas técnicas	Horas técnicas ou % sobre o resultado	Planos (sistema de baixo custo e escalável)	Honorário fixo ou % sobre a condenação	Horas técnicas

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

Por fim, um dos elementos estratégicos de maior importância para a composição dos modelos de negócios é a **proposta de valor** (Quadro 06), tendo em vista que o objetivo final de um negócio é a entrega de valor, ou seja, atender as necessidades e resolver os problemas dos clientes. No caso das empresas analisadas, observa-se que os modelos de negócios entregam propostas de valores diferentes a seus clientes, baseadas, principalmente, em questões gerenciais e financeiras.

Quadro 06 - Proposta de valor dos modelos de negócios das áreas contábeis

	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Proposta de Valor	Agilidade e acessibilidade (plataforma inteligente, intuitiva e prática)	Conectar o conhecimento contábil ao negócio com uma linguagem clara (apoio nas tomadas de decisões)	Estratégia tributária (efeito financeiro)	Organização, controle, produtividade e gestão (informação para tomada de decisão)	Efeito financeiro (aumento do ganho ou redução de perda)	Parecer do auditor e auxílio com consultorias contábeis, tributárias e financeiras

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

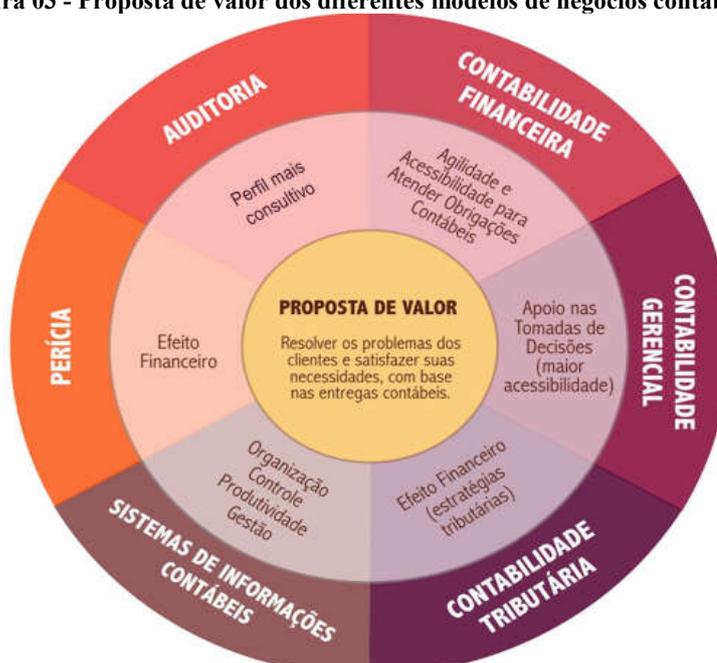
Assim, as áreas Tributária e de Perícia realizam entregas de valor que refletem em aspectos financeiros do cliente, seja pela redução de perdas ou aumento de ganhos. Ressalta-

se que a empresa Tributária analisada desempenha suas atividades com foco maior em consultorias e no desenvolvimento de estratégias tributárias, como mapeamento de oportunidades tributárias e monitoramento automático de regras fiscais; ao contrário dos tradicionais modelos de negócios tributários, que dão mais enfoque para atividades de recuperação de créditos tributários e revisão e apuração de tributos.

Já as áreas Gerencial, de Sistemas e de Auditoria têm suas entregas voltadas para aspectos gerenciais, contribuindo com o processo de tomada de decisão do cliente. Nesse sentido, as empresas das áreas Gerencial e de Sistemas se destacam ao tornarem essas entregas de valor mais acessíveis e viáveis aos segmentos de clientes que normalmente não usufruem desses produtos e serviços (como os micro e pequenos empresários). Já na empresa de Auditoria analisada, nota-se que, além dos tradicionais serviços de auditoria, a empresa se encaminha para um perfil mais consultivo, buscando não só apontar as deficiências salientadas no trabalho de auditoria, mas também contribuir com o negócio do cliente, respeitando os limites entre os trabalhos de auditoria e os trabalhos de consultoria.

Por fim, diferentemente dos tradicionais modelos de negócios da área Financeira, os quais não entregam valor de forma tão marcante e direta aos clientes, a empresa da área Financeira analisada entrega valor ao realizar as obrigações legais de maneira mais rápida e acessível, trazendo mais agilidade ao cliente e simplificando suas operações. A Figura 03 ilustra as propostas de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis disruptivos.

Figura 03 - Proposta de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis disruptivos



Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa (2017).

Uma discussão mais detalhada sobre cada uma dessas propostas de valor será realizada na subseção a seguir, tendo em vista que a atenção com o valor das atividades entregues aos clientes é uma característica essencial para a sustentação dos modelos de negócios disruptivos.

5.4.3 Aspectos disruptivos nos modelos de negócios contábeis

Nesta subseção será discutido sobre as nove principais características dos modelos de negócios disruptivos, conforme evidenciado pela técnica LSA, as quais serviram como base de investigação nas empresas analisadas.

5.4.3.1 Avaliação e (re)adequação

A primeira característica inerente aos modelos de negócios disruptivos trata da **avaliação e (re)adequação** dos modelos de negócios e dos produtos ou serviços ofertados tendo em vista a exploração de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação nas empresas. Isso porque as tecnologias e inovações disruptivas são melhores aproveitadas quando combinadas com a inovação dos modelos de negócio (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; MOORE, 2004; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008). Nessa linha, três das empresas analisadas, das áreas Financeira, Gerencial e de Sistemas, originaram seus modelos de negócios buscando uma melhor adequação para a exploração das tecnologias e inovações utilizadas, a fim de aproveitar as oportunidades criadas pelas mesmas, conforme destacado pelo G_4, *“a empresa já nasceu assim e é até por isso que a gente consegue ser pioneira em muitas coisas, porque faz parte do DNA o que nós somos hoje, [...] por isso a gente tem velocidade e consegue inovar tão rápido”*.

Dessa maneira, a estruturação dos modelos de negócios das empresas da área Financeira e de Sistemas foi apoiada por diferentes tecnologias para permitir a oferta de produtos e serviços contábeis totalmente *online*. Tal fato possibilitou a empresa da área Financeira a se destacar entre as empresas mais inovadoras do ano de 2017, ao oferecer serviços contábeis *online* de forma mais eficiente, acessível e a um baixo custo. Do mesmo modo, a empresa da área de Sistemas também vem se destacando no mercado contábil ao proporcionar uma plataforma *online* de gestão financeira de baixo custo aos seus clientes. Já a empresa da área Gerencial, estruturou seu modelo de negócio de forma a proporcionar que o

profissional contábil ficasse mais próximo do cliente. Desse jeito, a inovação no modelo de negócio se deu em termos de processos, eliminando a setorização das atividades e integrando o contador ao negócio do cliente, o qual se apoia na utilização de *softwares* de gestão.

Já o gestor da empresa Tributária destaca que a exploração de novas tecnologias exigiu uma avaliação e readequação do modelo de negócio: *“a gente começou em um modelo de negócios mais tradicional, como empresa contábil, mas no momento que estruturou a nova marca da empresa, nesse modelo disruptivo, envolveu mudar, [...] e isso requer muito esforço, principalmente a nível comportamental das pessoas”* (G_3). Isso porque o uso, principalmente, de inteligência artificial, para trabalhar as informações dos clientes com as informações tributárias legais, trouxe mais agilidade ao consultor no provimento de estratégias tributárias para os clientes, bem como permitiu a criação de novos serviços tributários.

Nessa linha, o gestor da empresa de Auditoria ressalta que as ferramentas tecnológicas permitiram identificar soluções mais eficientes para a condução do negócio, como soluções para automatização de processos e soluções para identificação de comportamento aberrante, permitindo dar respostas mais rápidas aos clientes. Entretanto, tal fato provocou alterações no negócio gradualmente: *“a gente começou em um modelo bastante tradicional, [...] então mudou bastante, mas mudou de uma forma orgânica, não foi uma coisa tão consciente assim”* (G_6).

Diferentemente, a introdução de novas tecnologias não provocou alterações nos serviços nem no modelo de negócio da empresa de Perícia, implicando, somente, uma melhor organização interna do negócio. Cabe destacar que a empresa vem desenvolvendo serviços para essa área sob a forma de aplicativos, entretanto, ainda não se observa uma nova organização da empresa para melhorar a forma de exploração dessa ferramenta.

5.4.3.2 Utilização de inovações secundárias por economias emergentes

Outra característica que pode ser observada nos modelos de negócios disruptivos de economias emergentes é a introdução de tecnologias e inovações provenientes de economias mais avançadas, por meio de **inovações secundárias nos modelos de negócios** (WU; MA; SHI, 2010). Nesse sentido, o contexto contábil brasileiro, conforme verificado nas análises anteriores, está ainda distanciado das inovações para o mercado contábil, principalmente em termos de introdução de novas tecnologias para apoiar os processos de inovação na oferta dos produtos e serviços contábeis. Sobre isso, o G_4 destaca que *“o Brasil está de 3 a 5 anos*

atrás de países desenvolvidos, em relação à organização, a sistemas para gestão, a integrações, inclusive, em relação à Contabilidade”.

Nessa linha, cinco das seis empresas analisadas destacam observar as inovações do mercado contábil internacional, procurando oportunidades que possam ser trazidas para o contexto nacional. Nessa linha, foi destacada, principalmente, inovações em termos de ferramentas tecnológicas, *“porque a velocidade de tradução da tecnologia, ou mesmo da adaptação de tecnologias de fora, é cada vez maior [...] e o teu valor vai estar em conseguir identificar a ferramenta certa para o problema antes de outras pessoas se darem conta de que essa ferramenta é útil”* (G_6).

Ainda, os gestores revelaram possuir muito cuidado ao adaptar as inovações para o contexto nacional, isso porque *“o que vem pronto não vem redondo para aplicar e, às vezes, é muito melhor criar algo aqui, especificamente para a necessidade da empresa brasileira [...], então, se eu tenho uma série de tecnologias novas, ok, vamos usar as tecnologias como ferramentas, mas não usar ideias”* (G_3). Nesse sentido, é preciso entender as necessidades do mercado local, a fim de criar soluções pertinentes para os problemas locais. Assim, somente o gestor da área de Perícias destacou não se preocupar em observar o contexto internacional de sua área, tendo em vista que *“perícia só tem aqui, é só no Brasil, lá fora eles nem sabem do que a gente está falando”* (G_5).

5.4.3.3 Riscos

Outra característica refere-se aos **riscos relacionados ao potencial de perturbação das inovações nos modelos de negócios disruptivos** (HABTAY, 2012). Dessa forma, o potencial de perturbação de uma inovação proveniente de uma nova tecnologia tende a ser mais limitado no curto prazo, tendo em vista as incertezas relacionadas ao uso dessas tecnologias. Já o potencial de perturbação de uma inovação que vem orientada pelo mercado tende a ser maior no curto prazo, uma vez que se procura atender a uma necessidade específica de determinado segmento.

Diante desse contexto, três empresas analisadas afirmaram perceber alguns riscos associados ao potencial de perturbação das inovações. Duas delas enxergavam riscos relacionados à entrada de uma nova tecnologia: *“se eu visse alguém fazendo um aplicativo de perícia igual aquele, eu iria estar pensando por que eu não tive essa ideia”* (G_5). Sendo destacado pelo G_4 algumas formas de amenizar esses riscos: *“a gente começou com pequenas versões de programas, [...] a gente trabalhou muito com validação, [...] se*

funcionou, se entregou valor, então a gente desenvolvia, melhorava [...], existiam riscos, mas existiam metodologias para aprender". Já o entrevistado da empresa da área Gerencial afirmou perceber alguns riscos associados ao potencial de perturbação das inovações orientadas pelo mercado: *"eu acho que ter assumido esse posicionamento de uma contabilidade mais leve, mais feliz, mais próxima, podia gerar desconfiância da competência técnica"* (G_2).

As demais empresas analisadas não perceberam riscos associados ao potencial de perturbação das inovações nos modelos de negócios disruptivos, sejam elas orientadas por novas tecnologias ou pelo mercado: *"eu não vejo o risco com as novas tecnologias no negócio, só vejo oportunidade, oportunidade de fazer melhor para os clientes"* (G_1) ou ainda *"eu diria que o maior risco seria se a gente não tivesse buscado adaptação [...], daqui a pouco eu posso ter um concorrente oferecendo personalização maior que a minha por um custo muito menor"* (G_6). Para essas empresas, as possibilidades que podem surgir com as diferentes inovações nos negócios compensam os riscos que possam surgir ao longo do tempo.

5.4.3.4 Novos mercados

A exploração de tecnologias e inovações emergentes dentro dos modelos de negócios disruptivos proporcionam a oferta de produtos e serviços que atendam **novos mercados**, sendo essa característica amplamente levantada na literatura, visto que tal fato possibilita a obtenção de vantagem competitiva. Diante desse contexto, os gestores das empresas das áreas Financeira, Tributária e de Sistemas, afirmaram que as novas tecnologias utilizadas em seus processos permitiram criar produtos e serviços que atendem, atualmente, novos segmentos de clientes: *"foi 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, o que não era possível"* (G_1) e *"eu diria que a gente até criou mercados que não existiam, criou necessidades que talvez as pessoas nem sabiam que tinham"* (G_3).

Já a empresa da área Gerencial destaca que a inovação nos seus processos permitiu que o modelo de negócio atendesse um novo segmento de mercado, embora ainda receba clientes mais tradicionais: *"eu tenho clientes muito tradicionais que gostam do meu modelo de entrega de serviço, mas eu entrei e peguei uma fatia de clientes, muitas startups, que já não conseguiam enxergar valor no modelo de contador sério que fica só entregando coisas"* (G_2). Por outro lado, as empresas da área de Auditoria e de Perícia, por possuírem um

público bem delimitado, não passaram a atender novos mercados. Entretanto, os gestores dessas empresas destacam que o apoio das novas tecnologias permitiu uma maior visibilidade dos negócios no mercado, bem como maior contentamento dos clientes atendidos.

5.4.3.5 Produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo

A utilização de novas tecnologias e processos de inovação pelos modelos de negócios disruptivos auxiliam a proporcionar **produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo**. Essas características são evidenciadas, principalmente, nos modelos de negócios das áreas Financeira e de Sistemas, os quais ofertam serviços contábeis *online* e sistemas de gestão financeira, respectivamente: *“esse é o fruto de todo um trabalho de investimento que a gente fez [...], a gente conseguiu dar mais simplicidade, praticidade e principalmente economia para o nosso cliente”* (G_1) e *“tudo o que existe em comum entre empresas que causam disrupção no mercado foi usado ou foi fator de diferenciação para a gente, mas o principal fator é ter sistema em nuvens, sistema que você acessa de casa, você acessa da empresa, você acessa do celular”* (G_4).

Já as empresas da área Gerencial, Tributária e de Auditoria, destacam que o uso de novas tecnologias e de processos de inovação permitiu a oferta de serviços, principalmente relacionados a consultorias e a interpretações de dados, que trazem importantes retornos para os negócios dos clientes: *“assertividade acho que é a palavra-chave, [...], o uso de novas tecnologias dá muito mais assertividade para o negócio e isso dá mais segurança para o cliente”* (G_3). Nessa linha, apesar das novas tecnologias contribuírem para a redução de custos, o valor de consultorias dessas empresas ainda é competitivo nos segmentos de mercado atendidos: *“reflete em redução de custos, com certeza, porque a gente faz muito mais com menos tempo, [...] a gente automatizou um trabalho muito grande em termos de manipulação de bases de dados”* (G_6) e *“eu acho que se oferece uma proposta por um preço mais justo, que a pessoa sabe e entende o que está pagando”* (G_2). Dessa forma, as empresas destacam que o serviço apoiado por novas tecnologias e processos de inovação permite aproximar o contador de seu cliente, produzindo soluções mais acessíveis e compreensíveis.

Já na empresa de Perícia é possível observar que os serviços desenvolvidos não contam com essas características, sendo os *softwares* utilizados somente como uma forma de

melhorara comunicação entre empresa e cliente. Entretanto, tais características são esperadas dos aplicativos que vêm sendo desenvolvidos internamente pela empresa.

5.4.3.6 Novas formas de criação de valor

A proposta de valor é um elemento estratégico fundamental para as empresas, tendo em vista que é atendendo às necessidades e aos problemas dos clientes que se consegue a manutenção do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nesse caso, os modelos de negócios disruptivos possuem uma grande preocupação e atenção com o seu segmento de mercado selecionado, **buscando novas formas de criação de valor que sensibilizem os consumidores e que diferencie a empresa no mercado**. Assim, procurou-se identificar as propostas de valor das empresas analisadas.

Em relação à área Financeira, a empresa analisada realiza serviços contábeis *online* para micro e pequenas empresas, realizando todas obrigações legais exigidas. Assim, sobre a entrega de valor, o G_1 destaca: *“Eu acredito que o nosso serviço entrega valor sim, mas ainda a gente está trabalhando para ter certeza que a gente entrega muito bem a contabilidade para micro e pequenas empresas no básico”*. Logo, percebe-se que a forma como a empresa entrega valor está pautada no atendimento de um segmento específico, trazendo mais acessibilidade a esse público (por meio de uma contabilidade de baixo custo que realiza as obrigações legais exigidas) e mais agilidade (ao fornecer o serviço via plataforma online). Dessa maneira, verifica-se que a proposta de valor é semelhante com a que já existe no mercado, em termos de execução das obrigações legais. Entretanto, a forma como a proposta de valor é entregue (contabilidade *online* e a baixo custo) foi modificada pela empresa para atender o segmento de mercado selecionado, buscando ser mais acessível e ágil.

Sobre a forma de criação de valor da empresa Gerencial, o G_2 ressalta: *“Eu aproximei a contabilidade gerencial das pessoas [...], porque antes o meu público, as micro e pequenas empresas, pagavam para o contador trabalhar para o governo, [...] então é todo um trabalho de reeducação do cliente, dele entender que o contador pode oferecer valor”*. Nessa linha, a proposta de valor está em atender a um segmento específico do mercado, que muitas vezes não é consumidor desse serviço, aproximando o contador do negócio do cliente, a fim de auxiliar nos processos de decisão. Novamente, a proposta de valor entregue é semelhante com a que já existe no mercado, modificando-se o público-alvo atendido e a forma como as soluções são apresentadas e trabalhadas para o micro e pequeno empresário.

No que diz respeito à criação de valor da empresa Tributária, o G_3 afirma: *“qualquer modelo de negócio é criado para atender algum problema ou necessidade [...], na medida que os clientes evoluem em processos tecnológicos, eles querem usar seu tempo livre para outras coisas, [...] e por que que nós não vamos nos adaptar ao que eles precisam?”*. Nessa linha, a empresa analisada busca criar novas formas de criação de valor ao automatizar algumas tarefas, como alocação de regras tributárias em ERP's e em cadastro de mercadorias, trazendo maior agilidade e segurança aos procedimentos inerentes à tributação dos clientes. Além disso, essa automatização das atividades permite aos profissionais exercerem papéis de consultores, elaborando estratégias tributárias que impactam no efeito financeiro e entregando soluções de alto valor agregado ao cliente.

Já a empresa de Sistemas analisada busca, por meio da plataforma de gestão financeira produzida, entregar novas formas de valor ao auxiliar na produção de informações para a gestão, trazendo maior organização, controle e produtividade aos micro e pequenos empresários, que muitas vezes não são consumidores desse tipo produto. Assim, por oferecer um produto de baixo custo, acessível e que atende a um novo mercado, a empresa procura, constantemente, não só entregar o valor proposto, mas trazer ainda mais melhorias para o produto, aumentando a boa experiência de uso do cliente com o sistema: *“a maior parte do nosso time é das pessoas que estão melhorando a plataforma a cada dia, então a gente está lançando mais integrações, [...] o formato de envio da informação financeira para a contabilidade também evolui, a gente está buscando sempre novas formas de ser mais automatizados”* (G_4).

Por sua vez, a empresa de Auditoria tem sua entrega de valor pautada no apontamento das deficiências salientadas no trabalho de auditoria, assemelhando-se aos tradicionais modelos de negócios da área de Auditoria. Não obstante, percebe-se que a empresa procura exercer um perfil mais consultivo, buscando contribuir com o negócio do cliente por meio de consultorias tributárias, contábeis ou financeiras, respeitando os limites entre os trabalhos de auditoria e de consultoria. Por fim, quanto à empresa da área de Perícia, não foram destacadas novas e diferentes formas de criação de valor pelo gestor, visto que a entrega de valor está pautada no efeito financeiro para o cliente (aumento do ganho ou redução da perda), assim como os demais modelos de negócios nessa área.

5.4.3.7 Ameaças aos modelos tradicionais e estabilizados

Outra característica bastante marcante dos modelos de negócios disruptivos é o fato dos novos modelos representarem **ameaças diretas e severas para a manutenção dos modelos tradicionais e estabilizados** no mercado. Nesse sentido, consoante destacado pelo G_4, *“qualquer estratégia que ajude a ganhar mercado, ela é uma ameaça para os concorrentes”*. Por isso, percebe-se que os negócios das áreas Financeira e de Sistemas, ao ofertarem produtos e serviços de baixo custo a milhares de pessoas, estão conseguindo atrair bastante consumidores, bem como a atenção de outras empresas concorrentes em cada área. Embora haja esse impacto no mercado, as empresas destacam que seus objetivos não estão pautados em desestabilizar os negócios existentes, mas sim em proporcionar um melhor atendimento ao mercado, como apresentado pelo gestor da empresa de Sistemas, por exemplo:

[...] mas muito mais que o objetivo de ganhar mercado, nosso objetivo [...] é impulsionar o sucesso do micro e pequeno negócio [...] e a estratégia com os contadores vem para fortalecer esse propósito, porque a gente sabe da importância do contador para uma pequena empresa e sabe também que o contador, se não tiver informação para trabalhar, ele não gera impacto nenhum, ele não tem nada para fazer, ele só gera guias de impostos, ele não ajuda a tomar as melhores decisões.

Já os gestores das empresas das áreas Gerencial e Tributária destacam que seus modelos de negócios não causaram fortes impactos aos concorrentes: *“eu diria que o nosso modelo, assim como alguns modelos disruptivos, vem para completar o espaço que não existia, vem para atender uma necessidade que ninguém viu antes em nenhum modelo tradicional, ou que não se conseguiria fazer no modelo tradicional”* (G_3). Por fim, os gestores das áreas de Perícia e de Auditoria ressaltam que as inovações tecnológicas em seus modelos de negócios serviram mais como uma forma de organizar as empresas internamente e trazer maior agilidade às atividades. Ainda, o gestor do negócio de Perícia destaca que o lançamento do aplicativo que a empresa está desenvolvendo pode representar um impacto maior no mercado por representar uma inovação maior para essa área.

5.4.3.8 Comportamento empreendedor

A questão de assumir um comportamento empreendedor é uma característica fundamental dos modelos de negócios disruptivos. Isso porque assumir um comportamento

empreendedor para analisar o mercado e o próprio negócio, buscando novas formas de entregar valor ao consumidor, é importante para os gestores aproveitarem as oportunidades e fugirem das ameaças que vêm com os novos modelos de negócios. Nessa linha, ainda nos achados de Schumpeter (1934), a figura do empreendedor é vista como o agente econômico que não hesita em quebrar as rotinas e impulsionar os demais agentes econômicos a evoluir.

Dessa maneira, os gestores de todas as empresas destacam que é uma preocupação esse comportamento dentro de seus negócios, revelando a importância de se pensar em inovações para os negócios: *“para quem quer trabalhar no modelo disruptivo, empreender é fundamental, se tu não aplicares recurso em pesquisa, ter mentes brilhantes pensando, olhando necessidades, olhando cada centímetro quadrado da oportunidade que existe para desenvolver uma coisa nova, não funciona”* (G_3). Observa-se, ainda, a preocupação dos gestores em pensar nas ameaças que possam surgir no mercado de atuação. Isso é percebido, principalmente, no discurso do gestor do negócio de Perícia, o qual vê incertezas na condução do negócio no futuro e, por isso, vem procurando soluções alternativas para se manter no mercado: *“a área está sofrendo transformações e essas ameaças vêm, além da própria concorrência, de preço, [...] também com essa situação da reforma”* (G_5).

5.4.3.9 Padrões de modelos de negócios

Na mesma linha da característica anterior, padrões de modelos de negócios podem ser utilizados para a interpretação do ambiente e para a antecipação sobre a forma de se fazer o negócio pretendido. Sobre isso, todos os gestores destacaram observar diferentes negócios como uma forma de analisar o mercado, a fim de verificar as possibilidades de negócio que poderão dar certo ou não no futuro. Nesse sentido, o gestor da empresa Tributária ressalta a importância de se ter como referência diferentes fontes para análise de mercado e de negócio: *“a gente não define o que vai fazer nem olhando só internamente, nem conversando só com o cliente, nem olhando só para fora, a gente faz um mix de tudo isso”* (G_3).

Ainda, nota-se que alguns modelos disruptivos presentes no mercado contábil atual são referências para alguns gestores:

em um tipo de serviço com valor agregado mais alto, a escala nunca é o teu objetivo primário. Então eu vejo muitas startups bem interessantes, na linha de serviço contábil, altamente acessíveis e com uma qualidade bastante razoável, nas quais, para o tipo de serviço que elas oferecem, o negócio é escalável mesmo, tu estás resolvendo o problema de um monte de gente a um custo baixo. Mas, no nosso caso, como a gente lida com situações extremas, [...] fica muito difícil a gente conseguir

ter essa escalabilidade. Então, por enquanto, esse não é o nosso objetivo, mas talvez em algum momento seja, vai depender muito da gente estar atento e poder responder rapidamente esse tipo de coisa (G_6).

Entretanto, verifica-se que certas dificuldades são apontadas para a replicação desses modelos disruptivos em algumas áreas de atuação da Contabilidade, como aquelas voltadas para trabalhos gerenciais e de consultorias.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Isso porque, nos últimos anos, as empresas nessa área vêm sofrendo constantes mudanças (GUTHRIE; PARKER, 2016), sendo a entrada de novas tecnologias nos negócios a grande influenciadora dessa quebra de paradigma (BYGREN, 2016). Entretanto, a tecnologia por si só não é o agente causador de perturbações no mercado, mas sim a forma como ela é explorada, dentro dos modelos de negócios, para melhor atender às necessidades dos clientes (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Dessa maneira, a disrupção dos modelos de negócios surge quando a introdução de novas tecnologias e inovações se tornam críticas nos modelos de negócios existentes, exigindo readequações organizacionais para a oferta de novos produtos e serviços (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; MOORE, 2004; JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

Diante desse contexto, foram analisados os modelos de negócios de seis empresas contábeis, cada empresa representando uma área da Contabilidade, com potenciais disruptivos em seus negócios. Para essas análises, inicialmente, averiguou-se os diferentes elementos estratégicos que compõem esses modelos. De modo geral, destaca-se a forte influência de novos e diferentes recursos tecnológicos apoiando as atividades e os processos contábeis desenvolvidos nesses negócios, em comparação a outras empresas existentes no mercado que desempenham funções semelhantes. Ainda, ressalta-se a figura do contador mais próximo do cliente, entregando atividades de maior valor agregado, como consultorias, estratégias de negócios, apoio na tomada de decisão, entre outras. Tais achados vão ao encontro do que se observa atualmente no contexto de inovação do mercado contábil, principalmente a nível internacional.

Sobre as características disruptivas analisadas, nota-se que algumas das empresas estão mais próximas de serem consideradas potenciais modelos de negócios disruptivos no

mercado contábil. O Quadro 07 sintetiza a presença dos aspectos disruptivos nos modelos de negócios contábeis analisados. Ressalta-se que algumas características disruptivas são mais marcantes e evidentes em determinadas empresas contábeis do que em outras, resultado da interpretação das informações obtidas com os gestores em relação à teoria sobre os modelos de negócios disruptivos, conforme os resultados expostos anteriormente.

Quadro 07 - Síntese dos aspectos disruptivos nos modelos de negócios contábeis

Característica disruptiva	Financeira	Gerencial	Tributária	Sistemas	Perícia	Auditoria
Avaliação e re(adequação)	Adequação	Adequação	Readequação	Adequação		Readequação gradual
Utilização de inovações secundárias por economias emergentes	Sim, com adaptações	Sim, com adaptações	Sim, com adaptações	Sim, com adaptações		Sim, com adaptações
Riscos		Sim, em relação ao mercado		Sim, em relação à tecnologia	Sim, em relação à tecnologia	
Novos mercados	Abriu novos mercados	Abriu novos mercados, mas atende clientes tradicionais	Abriu novos mercados	Abriu novos mercados		
Produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo	Sim	Sim, mas a custos competitivos no mercado	Sim, mas a custos competitivos no mercado	Sim		Sim, mas a custos competitivos no mercado
Novas formas de criação de valor	Sim	Sim, em parte	Sim, em parte	Sim		Sim, em parte
Ameaças aos modelos tradicionais e estabilizados	Sim, com estratégias para ganhar mercado			Sim, com estratégias para ganhar mercado		
Comportamento empreendedor	Assume atitudes empreendedoras	Assume atitudes empreendedoras	Assume atitudes empreendedoras	Assume atitudes empreendedoras	Assume atitudes empreendedoras	Assume atitudes empreendedoras
Padrões de modelos de negócios	Observa diferentes negócios	Observa diferentes negócios	Observa diferentes negócios	Observa diferentes negócios	Observa diferentes negócios	Observa diferentes negócios

Fonte: Elaborado com base em dados da pesquisa (2017).

De modo geral, as empresas analisadas na área Financeira e na área de Sistemas atendem às principais características dos modelos disruptivos. São empresas que adequaram seus negócios, visando uma melhor exploração das novas tecnologias, principalmente a nível de plataformas *online*, computação em nuvem e automatização, para oferecer produtos e serviços a um segmento específico do mercado: micro e pequenas empresas (segmento não atrativo ou de não consumidores). Esses resultados vão ao encontro das pesquisas de Baron

(2016) e Bygren (2016), as quais ressaltam que as mudanças estratégicas nas estruturas empresariais e nas atividades contábeis são necessárias para melhorar a experiência do cliente.

Ainda, a proposta de uma contabilidade *online* (pela empresa da área Financeira) e de um sistema para controle financeiro (pela empresa da área de Sistemas) trouxeram novas propostas de valor ao mercado, como maior acessibilidade a esses produtos e serviços, maior agilidade (interação *online*) e maior organização informacional. Esses achados demonstram que cada vez mais tarefas de rotina, como entrada de dados e escrituração contábil, são processos de trabalhos cada vez mais vulneráveis à digitalização e à automação (COKINS; ANGEL, 2017). Além disso, verifica-se que esses dois modelos de negócios ofertam produtos e serviços mais simples, convenientes e a baixo custo, tornando esses negócios escaláveis no mercado contábil.

Nesse sentido, nota-se que, apesar do impacto que esses negócios causam no mercado contábil atual, os modelos tradicionais ainda estão sendo pouco perturbados por esses novos negócios que surgem, conforme destacado pelos gestores entrevistados. Contudo, a entrada de tais negócios serve de alerta para as mudanças no cenário contábil empresarial. Nessa linha, verifica-se que as necessidades dos clientes estão se alterando e que cada vez mais será exigido do profissional contábil respostas rápidas e eficientes para os problemas dos clientes. Dessa forma, percebe-se que o tradicionalismo dos negócios contábeis não é mais uma posição de segurança diante das constantes mudanças do mercado, das novas exigências dos clientes e da entrada de tecnologias e negócios emergentes.

Em relação aos demais negócios analisados, percebe-se que as áreas Gerencial, Tributária e de Auditoria possuem algumas características dos modelos de negócios disruptivos, evidenciando a preocupação dessas empresas em inovar diante das mudanças no mercado contábil. Todavia, por se tratarem de negócios que realizam atividades diferenciadas para cada cliente, a escalabilidade torna-se um empecilho para essas empresas, sendo essa uma das principais características que permitem os negócios disruptivos impactarem todo um mercado e desestabilizarem os concorrentes. Assim, verifica-se que esses negócios se aproveitam de novas tecnologias em seus processos e atividades para oferecerem serviços de consultoria de alto valor agregado, achados também ressaltados por Pan e Seow (2016) e Ransbotham e Kiron, (2017).

Por fim, a área de Perícia, por se tratar de uma área com atividades bem restritas a um público também bem definido, é a que apresenta menos características de ruptura nos negócios. Não obstante, verifica-se que mesmo nessa área, diante das incertezas que se apresentam para esses negócios (como a questão da reforma trabalhista que impacta

diretamente a perícia trabalhista, por exemplo), a inovação nos negócios já é observada e pensada pelos gestores como uma forma de fugir dessas ameaças futuras.

Isso posto, considera-se que esta pesquisa contribui com um melhor entendimento dos novos negócios contábeis ao apresentar tendências de modelos de negócios de sucesso para o mercado atual, analisando essas empresas de acordo com as principais características dos modelos de negócios disruptivos - tema emergente e relevante para a academia. Isso porque são apresentadas práticas efetivas sobre a organização desses modelos de negócios, a partir dos relatos de seus gestores. Tais fontes trazem importantes informações sobre esse novo contexto que se apresenta, visto que retratam aspectos de gestão dos novos negócios que são referências no mercado contábil atual. Ressalta-se que a presente pesquisa, ao realizar um estudo de caso único e incorporado, não permite que seus resultados sejam generalizados. Por fim, recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação na quantidade de empresas analisadas, bem como a replicação deste estudo em outras áreas.

REFERÊNCIAS

- BARON, J. **Disruptive trends accelerating for the accounting profession**. Thomson Reuters, 2016. Disponível em: <<https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/disruptive-trends-accounting-profession/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.
- BASHIR, M.; YOUSAF, A.; VERMA, R. Disruptive business model innovation: how a tech firm is changing the traditional taxi service industry. **Indian Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 49-59, 2016.
- BASOVA, A. Accounting-analytical model of innovation-active business entities. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 38, p. 40-46, 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 6, de 10 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- BYGREN, K. **The digitalization impact on accounting firms business models**. 2016. 79 f. Thesis (Master of Science) - School of Industrial Engineering and Management, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sweden, 2016.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº 560, de 28 de dezembro de 1983**. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei nº 9295, de 27 de maio de 1946. Brasília: CFC, 1983. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_560.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Proposta nacional de conteúdo para o curso de graduação em Ciências Contábeis**. 2. ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade

(FBC), 2009. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/proposta.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº1.486, de 22 de maio de 2015.** Regulamenta o Exame de Suficiência como requisito para obtenção de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Brasília: CFC, 2015. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1486.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CHANG, X. *et al.* Does accounting conservatism impede corporate innovation? **INSEAD Working Paper Series**, n. 35, p. 01-46, 2013.

CHARTERED ACCOUNTANTS. **Disruptive technologies risks, opportunities - can new zealand make the most of them?** Chartered Accountants Australia and New Zealand, 2015. Disponível em: <https://nzier.org.nz/static/media/filer_public/6d/6e/6d6ecf8b-032c-4551-b0a7-8cd0f39e2004/disruptive_technologies_for_caanz.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2017.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. **The innovator's solution:** creating and sustaining successful growth. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.

COKINS; ANGEL. **The Disruptive Impact of the Digital Revolution on Accounting.**Crunchbase - Icrunchdata, 2017. Disponível em: <<https://icrunchdata.com/blog/594/the-disruptive-impact-of-the-digital-revolution-on-accounting/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

CROSLEY, G. Meet the Innovators: a new breed of CPA demands to be noticed. **Accounting Today**, 2014. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A376854206&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=43969a46>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

FAWCETT, T. The digital disruption. **Academic Leadership Series**, v. 6, p. 34-40, 2015.

FREEMAN, M.; WELLS, P. Reducing the expectation gap: using successful early career graduates to identify the capabilities that count. **Academic Leadership Series**, v. 6, p. 67-78, 2015.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? **Oxford Martin School Working Paper**, 2013.

GELINAS, U. J.; GOGAN, J. L. Accountants and emerging technologies: a case study at the United States Department of the Treasury Bureau of Engraving and Printing. **Journal of Information Systems**, v. 20, n. 2, p. 93-116, 2006.

GREER, J. **Business models of the future:** emerging value creation. The Association of Chartered Certified Accountants, 2017. Disponível em: <http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi-emerging-business-models-FINAL-26-01-2017.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2017.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v.12, n. 35, p. 91-106, 2005.

GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 1, p. 02-10, 2016.

HABTAY, S. R. A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 3, p. 290-303, 2012.

HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.

HAZELTON, J.; MARRONE, M. The disruptive and transformative potential of new technologies for accounting, accountants and accountability. **Meditari Accountancy Research**, Special Issue, 2017.

HOOD, T. **The Future-Ready CFO: Chief Future Officer**. Business Learning Institute, 2017. Disponível em: <<https://blionline.org/2017/04/future-ready-cfo-chief-future-officer/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.

KULKARNI, S. S.; APTE, U. M.; EVANGELOPOULOS, N. E. The use of latent semantic analysis in operations management research. **Decision Science**, v. 45, n. 5, p. 971-994, 2014.

MACQUEEN, K. M.*et al.* Codebook development for team-based qualitative analysis. **CAM Journal**, v. 10, n. 2, p. 31-36, 1998.

MARKIDES, C. Disruptive innovation: in need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 19-25, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.

MOORE, G. Darwin and the demon: innovating within established enterprises. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7-8, p. 86-93, 2004.

OSIYEVSKYY, O.; DEWALD, J. Explorative versus exploitative business model change: the cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 58-78, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAN, G.; SEOW, P. S. Preparing accounting graduates for digital revolution: a critical review of information technology competencies and skills development. **Journal of Education for Business**, v. 91, n. 3, p. 166-175, 2016.

RANSBOTHAM, S.; KIRON, D. Analytics as a source of business innovation: the increased ability to innovate is producing a surge of benefits across industries. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 3, 2017.

SANCHEZ-MATAMOROS, J. B.; GUTIÉRREZ-HIDALGO, F.; MACÍAS, M. Innovation in accounting thought and practice - an introduction (Editorial). **Accounting History**, v. 20, n. 3, p. 247-249, 2015.

SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. **INSEAD Working Paper Series**, n. 16, p. 1-56, 2009.

SCHREIER, M. Qualitative content analysis. In: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. London: Sage, 2013, p. 170-183.

SCHUMPETER, J. **Theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Model accounting curriculum (Revised)**. New York: UNCTAD, 2011. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaemisc2011d1_en.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

WU, X.; MA, R.; SHI, Y. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, p. 51-62, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. **IESE Business School Working Paper**, n. 862, 2010.

6 CONCLUSÕES

Com esta dissertação, procurou-se descrever as características dos potenciais modelos de negócios disruptivos existentes, atualmente, no mercado contábil nacional. Dessa maneira, inicialmente, foi realizada uma sistematização dos conceitos relativos aos modelos de negócios disruptivos, conforme *oreview* apresentado no primeiro artigo desta dissertação. De modo geral, ao tratar sobre essa temática, nota-se a amplitude do conceito sobre modelos de negócios disruptivos, a qual engloba aspectos relacionados à influência das tecnologias e inovações emergentes sobre os modelos de negócios existentes da organização.

Isso porque o foco das organizações disruptivas está na substituição dos modelos de negócios, seja pela reconfiguração dos modelos existentes, seja pela criação de novos modelos, quando a exploração de tecnologias emergentes e de processos de inovação não é adequadamente aproveitada nos modelos atuais, exigindo novas formas de organização dos negócios. Dessa maneira, essas novas estruturas dos negócios permitem a oferta de produtos e serviços com propostas de valores diferentes do que existe no mercado para os consumidores. Tais aspectos possibilitam, assim, a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes, bem como a abertura de novos mercados e a obsolescência dos modelos de negócios existentes no ambiente empresarial.

Diante dessa conceituação inicial, procurou-se consolidar um conjunto de itens e características sobre os modelos de negócios disruptivos, por intermédio da técnica LSA, a qual extrai e decifra os principais fatores latentes (ocultos e/ou subentendidos) de um conjunto de textos que tratam sobre esse tema em discussão. Em linhas gerais, verifica-se que os resultados encontrados representam aspectos já descritos na teoria, ou seja, nenhuma nova característica sobre os modelos de negócios disruptivos foi identificada. Todavia, os resultados trazidos pela LSA ponderaram algumas perspectivas de análise dos modelos de negócios disruptivos pouco discutidas na literatura e que se revelam importantes considerações a serem feitas sobre esse tema.

Nessa linha, nove principais características podem ser atribuídas aos modelos disruptivos. A primeira diz respeito ao processo de avaliação e (re)adequação dos modelos de negócios e dos produtos e serviços para melhor explorar os potenciais de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação. A segunda refere-se à utilização de inovações secundárias por economias emergentes. Nessa linha, a terceira e a quarta tratam do comportamento empreendedor e da verificação de padrões de modelos para interpretar o ambiente e antecipar a forma de se fazer negócio. Já a quinta aborda os riscos relacionados à perturbação das

inovações e tecnologias disruptivas para os modelos de negócios e para o mercado. Nesse sentido, a sexta trata das ameaças que os modelos disruptivos representam aos modelos tradicionais e estabilizados. Já a sétima alude ao processo de criação de novos mercados pelos modelos de negócios disruptivos, diante dos novos produtos e serviços ofertados, os quais são mais acessíveis, de menor custo e criam novas formas de valor, representando a oitava e nona características dos modelos disruptivos.

Essa consolidação de itens e características sobre os modelos de negócios disruptivos representa importantes achados teóricos, os quais auxiliam gestores a compreenderem essa temática para traduzirem tais entendimentos em seus negócios, bem como podem ser utilizados em pesquisas empíricas para a realização de análises de mercado e de novos negócios. Nessa linha, os próximos artigos desta dissertação buscaram analisar a temática sobre modelos de negócios disruptivos no segmento contábil, o qual vem sofrendo profundas mudanças diante da entrada de novas tecnologias e das novas exigências dos consumidores dos serviços contábeis, as quais impactam o mercado e os negócios contábeis.

Para isso, inicialmente, identificou-se o valor entregue ao cliente dos serviços contábeis, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios, em relação às suas respectivas áreas de atuação na Contabilidade. De modo geral, observa-se que não há uma uniformidade em relação ao tipo de cliente de cada modelo de negócio, tendo em vista a amplitude das atividades contábeis, as quais atendem a diferentes clientes e a diversas necessidades. Ainda, os modelos de negócios das diferentes áreas da Contabilidade procuram ter um relacionamento próximo do segmento de cliente selecionado, destacando-se os meios tradicionais de comunicação entre empresa e cliente, como telefone, *email* e presencialmente.

Em relação aos recursos utilizados nos tradicionais modelos de negócios contábeis é notável a centralidade do conhecimento do contador, sendo os recursos tecnológicos ainda coadjuvantes nesse cenário. Tais aspectos revelam características inerentes das empresas prestadoras de serviço. Nessa linha, os recursos pessoais e tecnológicos (em menor escala) acabam sendo os principais elementos de custos dos modelos de negócios contábeis. Por consequência, a monetização dos serviços contábeis acaba sendo a remuneração por horas técnicas utilizadas para a realização das atividades pelo profissional contábil. Sobre os processos, o acesso às informações do cliente é fundamental para a base de cada uma das diferentes atividades que podem ser exercidas pelos modelos de negócios contábeis. Ressalta-se, ainda, a utilização de parcerias de trabalhos, principalmente a nível de outros contadores/consultores e advogados.

Ainda, verifica-se que os tradicionais modelos de negócios contábeis entregam propostas de valores diferentes a seus clientes, baseadas em questões gerenciais e financeiras. Assim, as áreas Tributária e de Perícia realizam entregas de valor que refletem em aspectos financeiros, seja pela redução de perdas ou aumento de ganhos. Já as áreas Gerencial, de Sistemas e de Auditoria têm suas entregas focadas em aspectos gerenciais, contribuindo com o processo de tomada de decisão, organização e análise das informações e maior organização de controles internos e governança corporativa, respectivamente. Por outro lado, as atividades que atendem às questões legais na Contabilidade Financeira não entregam valor de forma tão impactante para alguns clientes desses serviços. Ressalta-se que os resultados evidenciados nesta etapa da pesquisa não podem ser generalizados.

Após esse mapeamento dos tradicionais e estabilizados modelos de negócios contábeis, partiu-se para a identificação dos potenciais modelos de negócios disruptivos que estão emergindo no contexto contábil nacional, a fim de analisar os aspectos disruptivos desses negócios no mercado em comparação aos modelos tradicionais e estabilizados. De modo geral, percebe-se que alguns dos novos modelos de negócios contábeis pautam-se a atender uma parcela do mercado de clientes menos atraentes ou de clientes não consumidores, buscando vantagem competitiva ao ofertar produtos e serviços de baixo custo para conseguir atender esse público, diferentemente dos modelos tradicionais que buscam clientes de maior rentabilidade.

Assim como os tradicionais modelos de negócios contábeis, as novas empresas contábeis procuram ter uma forte proximidade com seus clientes. Isso porque os modelos de negócios disruptivos buscam dar bastante atenção e sensibilizar seus consumidores com as entregas propostas, a fim de manter o segmento atendido e ampliar as cotas de mercado atendido. Para isso, verifica-se a utilização de diferentes tecnologias, como plataformas *online* e outros sistemas internos de comunicação, para manter a comunicação dessas empresas com o cliente, de forma rápida e acessível. Contudo, nota-se, também, a utilização de outros canais mais tradicionais como *email*, telefone e presencialmente, assim como os tradicionais modelos contábeis.

Em relação aos recursos, é possível perceber a forte influência de novas e diferentes tecnologias apoiando as atividades e os processos contábeis desenvolvidos nos novos negócios que estão surgindo. Enquanto nos tradicionais modelos de negócios contábeis a utilização dos recursos tecnológicos ainda é coadjuvante, nos novos modelos de negócios o papel das tecnologias é essencial para apoiar as atividades do profissional contábil. Entretanto, apesar do destaque das novas tecnologias nos novos modelos de negócios, o conhecimento do profissional contábil ainda é um recurso central para o desenvolvimento das atividades. Assim, percebe-se

que o apoio das tecnologias (garantindo maior agilidade e segurança nas atividades) permite ao contador estar mais próximo do cliente, entregando atividades de maior valor agregado, como consultorias, estratégias de negócios, apoio na tomada de decisão, entre outras.

Conseqüentemente, os principais elementos de custos desses novos modelos de negócios são os custos com pessoal e os custos tecnológicos (esse último em maior escala, comparando com os tradicionais modelos contábeis). Pela importância do profissional contábil na execução das atividades dos novos modelos de negócios, a monetização das entregas acaba acontecendo pelo pagamento de horas técnicas trabalhadas, assim como ocorre nos tradicionais modelos. Entretanto, nota-se uma tendência para a oferta de produto e serviços de baixo custo. Esse fato é uma característica das inovações disruptivas nos produtos e serviços oferecidos dentro dos modelos disruptivos, os quais buscam entregar ao mercado produtos e serviços de maior acessibilidade e menor custo.

Sobre os processos, assim como nos tradicionais modelos contábeis, o acesso às informações do cliente é fundamental para a base de cada uma das diferentes atividades que podem ser exercidas pelos novos modelos de negócios contábeis. Destaca-se, ainda, a questão da preocupação com o planejamento das atividades a serem executadas, a fim de atender da melhor maneira possível as demandas dos clientes, e o apoio das diferentes tecnologias utilizadas nesses processos. Complementando esses processos, nota-se que os novos modelos de negócios também procuram parcerias com outros contadores e escritórios de advocacia, bem como há uma tendência para a formação de redes colaborativas com diferentes agentes, como faculdades e incubadoras. A manutenção de alianças com parceiros tecnológicos não foi destacada pelos entrevistados, em consequência do desenvolvimento de tecnologias dentro dos próprios modelos de negócios.

Em relação às propostas de valor dos novos modelos de negócios é possível notar algumas semelhanças e diferenças em relação aos tradicionais modelos de negócios contábeis. As áreas Tributária e de Perícia realizam entregas de valor que refletem em aspectos financeiros do cliente, seja pela redução de perdas ou aumento de ganhos, bem como os modelos contábeis tradicionais. Contudo, nota-se que a empresa Tributária analisada desempenha suas atividades com foco maior em consultorias e no desenvolvimento de estratégias tributárias, como mapeamento de oportunidades tributárias e monitoramento automático de regras fiscais; ao contrário dos tradicionais modelos de negócios tributários, que dão mais enfoque para atividades de recuperação de créditos tributários e revisão e apuração de tributos.

Já as áreas Gerencial, de Sistemas e de Auditoria têm suas entregas voltadas para aspectos gerenciais, contribuindo com o processo de tomada de decisão do cliente. Nesse

sentido, as empresas das áreas Gerencial e de Sistemas se destacam ao tornarem essas entregas de valor mais acessíveis e viáveis aos segmentos de clientes que normalmente não usufruem desses produtos e serviços (como os micro e pequenos empresários). Já na empresa de Auditoria analisada, nota-se que, além dos tradicionais serviços de auditoria, a empresa se encaminha para um perfil mais consultivo, buscando não só apontar as deficiências salientadas no trabalho de auditoria, mas também contribuir com o negócio do cliente, respeitando os limites entre os trabalhos de auditoria e os trabalhos de consultoria.

Por fim, diferentemente dos tradicionais modelos de negócios da área Financeira, os quais se verificou que dependendo do cliente a entrega de valor não ocorre de forma tão marcante e efetiva, o novo modelo de negócio da área Financeira entrega valor ao realizar as obrigações legais de maneira mais rápida e acessível, trazendo mais agilidade ao cliente e simplificando suas operações. Em relação a outras características disruptivas de negócios, verifica-se que algumas empresas estão mais próximas de serem consideradas potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil.

Nessa linha, apesar das empresas das áreas Gerencial, Tributária e de Auditoria possuírem características dos modelos de negócios disruptivos, nota-se uma maior dificuldade em escalabilidade de negócios, sendo essa uma das principais características que permitem os negócios disruptivos impactarem todo um mercado e abalarem os concorrentes. Isso porque esses negócios desenvolvem atividades específicas para cada cliente, sendo difícil a padronização das atividades para torná-las escaláveis. Mesmo assim, verifica-se a preocupação dessas empresas em inovar nos negócios e o uso intensivo de novas tecnologias nos processos e atividades para oferecer serviços de consultoria de alto valor agregado, indo ao encontro das tendências para o cenário contábil que emerge. Já a área de Perícia, por se tratar de uma área com atividades e público bem definidos, é a que apresenta menos características de disrupção nos negócios.

Por outro lado, pode-se perceber que algumas empresas estão mais próximas de serem consideradas potenciais modelos de negócios disruptivos no mercado contábil. Essas empresas estão mais relacionadas com as áreas da Contabilidade Financeira e de Sistemas, as quais, com o forte apoio de novas tecnologias, conseguem criar negócios escaláveis para atender um segmento específico do mercado (normalmente um segmento não atrativo ou de não consumidores), visto que as atividades desenvolvidas são mais padronizadas. Além disso, essas empresas ofertam produtos e serviços mais simples, convenientes e a baixo custo, permitindo atrair clientes mais rapidamente.

Nesse sentido, nota-se que, apesar do impacto desses novos negócios no mercado contábil atual, os modelos contábeis tradicionais ainda estão sendo pouco perturbados por essas novas empresas que surgem, conforme destacado pelos gestores entrevistados. Todavia, os achados ressaltados nesta dissertação servem de alerta para as mudanças no cenário contábil empresarial, evidenciando que a manutenção dos tradicionais modelos de negócios contábeis não é mais uma estratégia empresarial segura diante das constantes alterações do mercado, das novas exigências dos clientes e da entrada de tecnologias e negócios emergentes.

Ademais, ressalta-se que o profissional contábil, seja nos modelos tradicionais ou nos novos modelos de negócios, exerce papel fundamental na organização dos negócios e na execução das atividades. Em ambos os casos, os modelos de negócios estão centrados no conhecimento do contador. Desse modo, diante das mudanças do cenário contábil, o desafio dos profissionais contábeis será determinado pela capacidade desses profissionais buscarem por novas formas de criação de valor aos clientes, por meio da oferta de novos serviços e produtos em modelos de negócios inovadores para esse segmento. Logo, verifica-se a importância da figura do contador nesse processo de mudança, sendo que a capacidade desse profissional de sobreviver nesse cenário dependerá da aquisição de novas habilidades práticas/contábeis, habilidades para explorar as tecnologias emergentes e habilidades voltadas ao pensamento empresarial crítico para construir e gerenciar novos negócios no mercado contábil.

Por fim, ressalta-se algumas limitações desta pesquisa, as quais resultam em possibilidades de estudos futuros. Assim, a presente dissertação, por realizar um estudo de caso, onde um contexto específico foi analisado, não permite que os resultados evidenciados sejam generalizados. Ainda, por se tratar de uma pesquisa que investiga um tópico emergente de estudo, bem como analisa a influência de novas tecnologias nos negócios e as mudanças no mercado e no perfil dos consumidores, as quais se alteram constantemente, pode haver alguma limitação em relação ao aspecto temporal da coleta e análise dos dados, ficando algum aspecto atualmente discutido sobre essa temática fora das análises desta dissertação.

Assim, sugere-se, para pesquisas futuras, uma nova análise sobre o contexto dos modelos de negócios disruptivos no mercado contábil com outras unidades de análise que possam servir de base para o estudo desse cenário, de forma a destacar semelhanças e diferenças em relação a essa análise inicial e ampliar os conhecimentos relacionados a esse tema.

REFERÊNCIAS

- AMSHOFF, B. *et al.* Business model patterns for disruptive technologies. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 3, 2015.
- BARON, J. **Disruptive trends accelerating for the accounting profession**. Thomson Reuters, 2016. Disponível em: <<https://blogs.thomsonreuters.com/answeron/disruptive-trends-accounting-profession/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 14mar. 2018.
- BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.
- BYGREN, K. **The digitalization impact on accounting firms business models**. 2016. 79 f. Thesis (Master of Science) - School of Industrial Engineering and Management, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sweden, 2016.
- CHARTERED ACCOUNTANTS. **Disruptive technologies risks, opportunities - can new zealand make the most of them?** Chartered Accountants Australia and New Zealand, 2015. Disponível em: <https://nzier.org.nz/static/media/filer_public/6d/6e/6d6ecf8b-032c-4551-b0a7-8cd0f39e2004/disruptive_technologies_for_caanz.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2017.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.
- CFC. **Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade**. Conselho Federal De Contabilidade, 2018. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- FAWCETT, T. The digital disruption. **Academic Leadership Series**, v. 6, p. 34-40, 2015.
- FOSS, N. J.; SAEBI, T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 200-227, 2017.
- FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? **Oxford Martin School Working Paper**, 2013.
- GILBERT, C. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. **Strategic Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 741-763, 2005.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, n. 1, p. 02-10, 2016.

- HABTAY, S. R. A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 3, p. 290-303, 2012.
- HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v. 27, n. 5, p. 1329-1335, 2008.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2008.
- MARKIDES, C. Disruptive innovation: in need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 19-25, 2006.
- MITCHELL, D. W.; COLES, C. B. Business model innovation breakthrough moves. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 1, p. 16-26, 2004.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- SABATIER, V.; CRAIG-KENNARD, A; MANGEMATIN, V. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: insights from the drugs industry. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 949-962, 2012.
- SAINIO, L. M. A framework for analysing the effects of new, potentially disruptive technology on a business model case - Bluetooth. **International Journal Electronic Business**, v. 2, n. 3, p. 255-273, 2004.
- SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. **INSEAD Working Paper Series**, n. 16, p. 1-56, 2009.
- SCHIAVI, G. S.; BEHR, A. Modelos de negócios disruptivos: um estudo bibliométrico da produção científica disponível em bases de dados nacionais e internacionais. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT 2017, 19., Chile, 2017. **Anais...** Atlanta: AIS, Conf-IRM, 2017.
- TONGUR, S.; ENGWALL, M. The business model dilemma of technology shifts. **Technovation**, v. 34, n. 9, p. 525-535, 2014.
- WU, X.; MA, R.; SHI, Y. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 57, n. 1, p. 51-62, 2010.

APÊNDICEA

Roteiros de entrevistas para o terceiro artigo.

Roteiro de entrevista para profissionais acadêmicos

1. Na área de _____, qual(quais) a(s) entrega(s) dos profissionais aos clientes?
Cada área relacionada com suas respectivas atividades, conforme revisão de literatura realizada (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; MARION, 2015; UNCTAD, 2011).
2. Quais os principais processos e recursos envolvidos nessas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
3. Como as empresas da área de _____ propõem/entregam valor aos clientes? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
4. Quais empresas, nacionais ou internacionais, destacam-se na área de _____ por meio de uma entrega diferenciada de valor aos clientes?

Roteiro de entrevista para profissionais atuantes no mercado contábil

1. Sua empresa que atua na área de _____ tem como alvo qual tipo de cliente? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
2. Como você resumiria o relacionamento da empresa com o cliente-alvo e a forma de comunicação com ele? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
- 3.a. Qual(quais) a(s) entrega(s) que a empresa busca proporcionar a esse tipo de cliente mirado?
Cada área relacionada com suas respectivas atividades, conforme revisão de literatura realizada (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; MARION, 2015; UNCTAD, 2011)
- 3.b. Qual o valor proposto ao cliente diante das entregas realizadas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
4. Quais as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa? (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005)
5. Qual o modelo de receita utilizado na entrega pretendida ao cliente? Como se dá a monetização dessas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
6. Qual o modelo de custos utilizado na entrega pretendida ao cliente? Quais os principais elementos de custos dessas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
7. Quais os recursos-chave utilizados para realizar essas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
8. Quais os processos-chave utilizados para realizar essas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

9. O que a empresa realiza de diferente para poder se distinguir da concorrência (ou se individualizar no mercado)? Uma rede de parceria pode auxiliar nesse processo? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

10. Você acha que existem empresas da área de _____ entregam uma proposta de valor diferenciada para o cliente diante das entregas (atividades) inerentes da respectiva área? Qual(quais)?

APÊNDICE B

Quadro de códigos para o terceiro artigo.

Código	Descrição
Segmentos de Clientes	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes no mercado.
Relacionamento com Clientes	O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
Canais	As Propostas de Valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
Recursos Principais	Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar as atividades previstas.
Atividades-Chave	Conjunto de processos (Atividades-Chave) executados para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
Parcerias Principais	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
Estrutura de Custos	Os diferentes elementos do modelo de negócios resultam na Estrutura de Custos.
Fontes de Receitas	As Fontes de Receitas resultam de Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes.
Proposta de Valor	Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com Propostas de Valor.

APÊNDICE C

Roteiros de entrevistas para o quarto artigo.

Roteiro de entrevista para gestores de potenciais modelos de negócios disruptivos

1. Sua empresa que atua na área de _____ tem como alvo qual tipo de cliente? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
2. Como você resumiria o relacionamento da empresa com o cliente-alvo e a forma de comunicação com ele? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
- 3.a. Qual(quais) a(s) entrega(s) que a empresa busca proporcionar a esse tipo de cliente mirado? Cada área relacionada com suas respectivas atividades, conforme revisão de literatura realizada (BRASIL, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; MARION, 2015; UNCTAD, 2011)
- 3.b. Qual o valor proposto ao cliente diante das entregas realizadas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
4. Quais as competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa? (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005)
5. Qual o modelo de receita utilizado na entrega pretendida ao cliente? Como se dá a monetização dessas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
6. Qual o modelo de custos utilizado na entrega pretendida ao cliente? Quais os principais elementos de custos dessas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
7. Quais os recursos-chave utilizados para realizar essas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
8. Quais os processos-chave utilizados para realizar essas entregas? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
9. O que a empresa realiza de diferente para poder se distinguir da concorrência (ou se individualizar no mercado)? Uma rede de parceria pode auxiliar nesse processo? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
10. Você percebeu, em sua empresa, que a **exploração de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação** exigiu uma **avaliação e readequação do modelo de negócio e dos produtos/serviços** ofertados para seu melhor aproveitamento? Comente.
11. Você percebeu, em sua empresa, que a **exploração de tecnologias e/ou inovações emergentes** - dentro de um novo modelo de negócio - proporcionou a **oferta de produtos/serviços que atendiam novos mercados**, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva e a desestabilização das empresas até então dominantes? Comente.

12. Você acredita que a **utilização de tecnologias e/ou inovações disruptivas** trouxe uma **proposta de valor diferente para o mercado**, bem como proporcionou produtos e serviços com maior **simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo**? Comente.
13. Você enxerga, em sua empresa, que há uma **preocupação e atenção** do novo modelo de negócio com o seu **segmento de mercado selecionado**, buscando **novas formas de criação de valor** que sensibilizem os consumidores-alvo? Comente.
14. Quanto aos **riscos associados à introdução de novas tecnologias e/ou de outros processos de inovação**, quais riscos você percebeu em relação ao seu negócio?
15. Você acha que a introdução de novos modelos de negócios no mercado representou **ameaças diretas e severas** para a manutenção dos modelos tradicionais e estabilizados? Comente.
16. Você acredita que possuir um **comportamento empreendedor** para analisar o mercado e o negócio é fundamental para aproveitar as oportunidades e fugir das ameaças que vem com os novos modelos de negócios? Esse comportamento é adotado? Comente.
17. Você acha que a análise de **padrões de modelos de negócios** pode ser utilizada para a interpretação do ambiente e para a **antecipação sobre a forma de se fazer o negócio** pretendido? Vocês analisaram outros negócios inovadores nessa área?
18. Você acredita que empresas de **economias emergentes podem introduzir tecnologias e inovações de economias mais avançadas**, por meio de inovações secundárias, nos modelos de negócios? Isso aconteceu em sua empresa?

APÊNDICE D

Quadro de códigos para o quarto artigo.

Código	Descrição
Segmentos de Clientes	Uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes no mercado.
Relacionamento com Clientes	O Relacionamento com Clientes é estabelecido e mantido com cada Segmento de Clientes.
Canais	As Propostas de Valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas.
Recursos Principais	Os Recursos Principais são os elementos ativos para oferecer e entregar as atividades previstas.
Atividades-Chave	Conjunto de processos (Atividades-Chave) executados para oferecer e entregar os elementos previamente descritos.
Parcerias Principais	Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
Estrutura de Custos	Os diferentes elementos do modelo de negócios resultam na Estrutura de Custos.
Fontes de Receitas	As Fontes de Receitas resultam de Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes.
Proposta de Valor	Busca resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com Propostas de Valor.
Avaliação e re(adequação)	A exploração de uma nova tecnologia ou de um processo de inovação exige uma avaliação e readequação dos modelos de negócio e dos produtos ou serviços ofertados.
Utilização de inovações secundárias por economias emergentes	Empresas de economias emergentes podem introduzir tecnologias e inovações emergentes, provenientes de economias mais avançadas, por meio de inovações secundárias, nos modelos de negócios.
Riscos	A perturbação das inovações disruptivas nos modelos de negócios varia, a curto e longo prazo, quando orientada pela tecnologia ou quando orientada pelo mercado.
Novos mercados	A exploração de tecnologias e inovações emergentes dentro dos modelos de negócios disruptivos proporcionam a oferta de produtos e serviços que atendam novos mercados, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva e a falha das empresas até então dominantes.
Produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo	Tecnologias e inovações disruptivas, em sua essência, trazem uma proposta de valor muito diferente para o mercado, bem como proporcionam produtos e serviços com maior simplicidade, conveniência, acessibilidade e menor custo.
Novas formas de criação de valor	Grande preocupação e atenção dos modelos de negócios disruptivos com o seu segmento de mercado selecionado, buscando novas formas de criação de valor que sensibilizem os consumidores, ao invés da pura entrega de um novo produto ou serviço.
Ameaças aos modelos tradicionais e estabilizados	Novos modelos de negócios no mercado representam ameaças diretas e severas para a manutenção dos modelos tradicionais e estabilizados.
Comportamento empreendedor	Possuir um comportamento empreendedor, com o propósito de analisar o mercado, bem como o negócio, buscando novas formas de entregar valor ao consumidor, é fundamental para os gestores, a fim de aproveitar as oportunidades e fugir das ameaças que vêm com os novos modelos de negócios.
Padrões de modelos de negócios	Padrões de modelos de negócios podem ser utilizados para a interpretação do ambiente e para a antecipação sobre a forma de se fazer o negócio pretendido, por intermédio do conhecimento de elementos relacionados aos modelos de negócios disruptivos, os quais podem revelar informações valiosas sobre esses aspectos.