



ARTIGO ORIGINAL

Características dos diferentes modelos de negócios contábeis em relação às áreas da Contabilidade¹

Characteristics of different accounting business models in relation to Accounting areas

Características de los diferentes modelos de negocios contables en relación con las áreas de Contabilidad

Giovana Sordi Schiavi² e Ariel Behr³

PALAVRAS-CHAVE

Modelos de negócios. Canvas. Modelos de negócios contábeis. Áreas da Contabilidade.

Resumo: Modelos de negócios são importantes ferramentas estratégicas para a articulação e análise dos componentes organizacionais, visando à criação de valor aos clientes. Este artigo busca 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. Foram realizadas entrevistas com profissionais acadêmicos e de mercado para a descrição das informações sobre os modelos de negócios contábeis presente atualmente no mercado, a partir da análise de categorias derivadas da literatura sobre o Canvas. Observa-se que os modelos de negócios das áreas contábeis entregam propostas de valores diferentes a seus clientes. 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 e de criação de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis, trazendo possibilidades de ações para gestores. Isso porque, diante de um cenário de mudanças do campo contábil, é requerido maior atenção em relação à estruturação dos negócios contábeis.

KEYWORDS

Business model. Canvas. Accounting business model. Accounting areas.

Abstract: Business models are important strategic tools for articulating and analysis of different organizational components, aiming at creating value to the customers. This 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. Interviews were carried out with academic and market professionals to describe information about the current accounting business models on the market, based on the analysis of categories derived from the Canvas literature. It is observed that the business models of accounting areas deliver proposals of different values to their customers. Tax Accounting and the Forensic Accounting deliver value that reflects 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

¹Submetido em 15/01/2019. Aceito em 26/03/2020. Publicado em 30.09.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG

² Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: giovanaschiavi@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8032-5598>

³ Doutor em Administração pela UFRGS. Professor da UFRGS. E-mail: behr.ariel@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9709-0852>

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 showing the organization form and value creation of different accounting business models, bringing action possibilities for managers. This is because, faced with a scenario of changes in the accounting area, attention is required in relation to the structuring of accounting businesses.

PALABRAS CLAVE

Modelos de negocios.
Canvas. Modelos de
negocios contables.
Áreas de Contabilidad.

Resumen: Modelos de negocios son importantes herramientas estratégicas para la articulación y análisis de los componentes organizacionales, con el objetivo de crear valor a los clientes. Se realizaron entrevistas con profesionales académicos y de mercado para describir la información sobre los modelos de negocio contables actualmente en el mercado, en base al análisis de categorías derivadas de la literatura en Canvas. Se observa que los modelos de negocio de las áreas contables entregan propuestas de valores diferentes a sus clientes. Las áreas Tributaria y de Pericia realizan entregas de valor que reflejan en aspectos financieros, sea por la reducción de pérdidas o aumento de ganancias. Las áreas Gerencial, de Sistemas y de Auditoría tienen sus entregas enfocadas en aspectos gerenciales, contribuyendo con el proceso de toma de decisión, organización y análisis de las informaciones, y mayor organización de controles internos y gobernanza corporativa, respectivamente. Por otro lado, las actividades que atienden las obligaciones legales, en la Contabilidad Financiera, no entregan valor de forma tan impactante al cliente. Estos resultados contribuyen al campo al resaltar la forma de organización y la creación de valor de los diferentes modelos de negocios contables, brindando posibilidades para las acciones de los gerentes. Esto se debe a que, ante un escenario de cambios en el campo de la contabilidad, se requiere una mayor atención en relación con la estructuración de los negocios de contabilidad.

Introdução

O 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 de 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 (Sabatier, Mangematin & Rousselle, 2010). 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 et al., 2010).

Em essência, a Contabilidade, ao processar e fornecer diversas informações financeiras, tem potencial para auxiliar os gestores a direcionar seus negócios (Basova, 2017; Johnston & Zhang, 2018). Bhimani (2018) destaca que as informações advindas dos serviços contábeis podem fornecer a lente através da qual gestores moldam seus negócios em perspectivas futuras. Na área contábil, a manutenção de modelos de negócios tradicionais e enraizados na perspectiva do profissionalismo (relacionada às normas e práticas contábeis) revela as limitações dessas estruturas no atual contexto que se apresenta, principalmente no que concerne a entrega de informações em tempo real para gestores (Vasarhelyi & Alles, 2008; Coram & Robinson, 2017).

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, a descrição das estruturas e das características desses modelos de negócios, de forma consolidada e comparativa, não é algo difundido na literatura (Brasil, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; UNCTAD, 2011; Marion, 2015). A necessidade de alinhamento entre as empresas contábeis com os interesses dos clientes tem despertado o interesse de gestores e acadêmicos a analisarem os elementos estratégicos e operacionais das empresas contábeis (Vasarhelyi & Alles, 2008; Knudsen, 2020). Considerando a relevância de se compreender a organização dos modelos de negócios contábeis, o presente artigo dedica-se a responder à seguinte problemática: Como as empresas de diferentes áreas da Contabilidade entregam valor aos clientes por meio dos serviços? Assim, este estudo visa identificar o valor dos serviços contábeis entregues aos clientes, por meio da organização estrutural e das características dos tradicionais modelos de negócios contábeis, em relação às

áreas da Contabilidade. Isso porque a estruturação de um modelo de negócio tem como principal objetivo satisfazer a necessidade de seu cliente, com entregas de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esta pesquisa ainda considera as recomendações de Hansen, Giglierano e Whalen (2018), que sugerem que novas pesquisas analisem o comportamento dos elementos de negócios em conjunto, e não a partir de componentes isolados, buscando compreender o relacionamento entre eles e dos modelos de negócio no mercado.

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, a operacionalizar a codificação dos dados.

Este 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.

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.

Modelo de negócio

O conceito sobre modelo de negócio tornou-se presente nas discussões acadêmicas e empresariais por volta da década de 1990 (Sabatier et al., 2010), em reflexo à teorização inicial, que caracterizava os modelos de negócios como uma forma de moldar as práticas de negócios com base na análise do ambiente (Simmons et al., 2013). Nesse contexto, a expressão foi amplamente utilizada para caracterizar a forma como as empresas operavam em novos mercados influenciados pelo advento da internet, isso porque, inicialmente, os modelos de negócios concentravam-se em buscar formas de adaptar as empresas às exigências dessa realidade emergente, o mercado online (Zott, Amit & Massa, 2010).

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 et al., 2010). Assim, 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, buscando a singularidade do modelo de negócio, que é a base para garantir sua vantagem competitiva (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Shafer et al., 2005; Zott et al., 2010). 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 et al., 2005).

Nessa linha, diversas pesquisas apontam que não há consenso acerca de uma definição única que conceitue modelos de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2004; Morris et al., 2005; Osterwalder et al., 2005; Zott et al., 2010), estando essas definições sujeitas a diferentes interpretações. Diante dos diferentes conceitos apresentados para a definição de um modelo de negócio, Morris et al. (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, direcionado para gerar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Já para Osterwalder e Pigneur (2004) e Osterwalder et al. (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), 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.

Cada uma das definições de modelos de negócios presentes na literatura apresenta características e interpretações peculiares, resultando em diferentes classificações, elementos e interações que constituem os modelos de negócios (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Como consequência, assim como existe a dificuldade de se definir um consenso 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 os elementos (Osterwalder et al., 2005). Wu et al. (2010) ressaltam que um modelo de negócios, como uma ferramenta conceitual, é constituído por um conjunto de elementos e seus relacionamentos, que permite expressar a lógica de negócios de uma empresa.

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 et al. (2005) compararam os modelos mais destacados na literatura. A partir dessa análise, os autores evidenciaram os 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 et al., 2005). Entretanto, um dos modelos mais difundidos surgiu a partir da ampliação dessa síntese inicial apresentada por Osterwalder et al. (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 et al. (2005).

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

Quadro 01 - Modelo de negócio Canvas.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2001).

A construção do modelo de negócios Canvas se difere do modelo inicial ao ressaltar as interações nas relações entre os diferentes atores e ambientes. Esse cenário

interativo do Canvas proporcionou a criação de uma ferramenta capaz de permitir a qualquer empresário criar ou modificar seu modelo de negócio, auxiliando na condução dos negócios ao dar atenção a todos os aspectos essenciais para a gestão empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2011).

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 objetivo da Contabilidade é o controle patrimonial, que 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 (Padoveze, 2017). 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 as 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).

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 apresentado, uma exposição geral das áreas contábeis com suas respectivas atividades inerentes.

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. Considerando as diferentes possibilidades para se coletar os dados (Yin, 2015), utilizou-se da técnica de coleta por entrevistas. A estratégia de coleta de dados teve como foco os objetivos da pesquisa e a diversidade das fontes de coleta de dados, algo indicado por Eisenhardt (1989) e Mintzberg (1979), que revelam que não é o tamanho da amostra que define a qualidade e a contribuição dos dados. Assim, a definição da estratégia de coleta de dados deve responder ao questionamento da pesquisa e, ao mesmo, não permitir que o pesquisador seja oprimido pelo volume de dados (Eisenhardt, 1989; Mintzberg, 1979).

As unidades de análise foram compostas por profissionais acadêmicos e 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. A busca por diferentes fontes de entrevistas é uma estratégia para representar os modelos de negócios contábeis-financeiros, a partir do relato de atores que conhecem o campo, porém, possuem interesses distintos (Flick, 2009). Apesar desse cuidado em cruzar informações teóricas com práticas, ressalta-se que os resultados evidenciados não podem ser generalizados, apesar de se atingir a saturação dos dados nas entrevistas coletadas. Isso posto, o acesso às unidades de análise 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).

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 (escritório contábil), Contabilidade Gerencial (escritório de assessoria contábil gerencial), Contabilidade

Tributária (escritório de assessoria tributária), Perícia (escritório de perícia), Auditoria (empresa de auditoria independente) e Sistemas de Informação Contábeis (empresa de software contábil) (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.

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.

Quadro 02 - Áreas da Contabilidade e respectivas atividades relacionadas.

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

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. 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 pelos autores, 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. As entrevistas com todos profissionais foram realizadas no segundo semestre de 2017, obtendo-se um volume de dados de doze entrevistas, 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 Nvivo 11 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. Após a coleta desse material, partiu-se para a análise dos dados, a qual

se deu através de análise conteúdo (Bardin, 2011), 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 das informações (Schreier, 2013). A categorização pode ser classificada como híbrida (Bardin, 2011), uma vez que as categorias iniciais e intermediárias foram derivadas da literatura (theory-driven) sobre os elementos dos modelos de negócios contábeis-financeiros; já as categorias finais e as inferências foram derivadas da interpretação dos dados das entrevistas (data-driven). Nesse caso, o quadro de codificação foi construído a partir de códigos derivados da literatura sobre os elementos estratégicos e operacionais dos modelos de negócios, com ênfase para os elementos do Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), quais sejam: proposta de valor, segmentos de clientes, forma de relacionamento e de comunicação da empresa com os clientes, processos, recursos, parcerias, custos e receitas.

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.

Contabilidade financeira

Na estruturação dos modelos de negócios, os elementos estratégicos são sistematizados para atingirem os resultados pretendidos pelas organizações (Simmons et al., 2013). Nesse sentido, as entregas, ou seja, aquilo que a empresa busca ofertar aos clientes para atender às 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, segundo ressaltado pelo PA_1. Entretanto, o PM_1 ressalta-se o direcionamento de alguns

escritórios de contabilidade para outras atividades voltadas à gestão contábil, visando à complementação desses serviços oferecidos: “o contábil, na verdade, é apenas aquele serviço primário e obrigatório que a legislação exige [...], tem que participar dentro do cliente, que é um diferencial dentro do mercado das empresas contábeis que trabalham hoje”.

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, como ressalta o PA_1. 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, gostamos de trabalhar com esse setor, além do retorno que nos traz, mas não quer dizer que a gente não atenda 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 entendimento do negócio do cliente em que o serviço será prestado. Isso porque, consoante o PA_1, é necessário enquadrar adequadamente o cliente às obrigações contábeis, societárias, pessoais e tributárias relativas ao trabalho que ele presta. Além disso, verificam-se diferentes formas de comunicação, como e-mail, telefone, Skype e presencialmente, para uma melhor comunicação entre a prestadora dos serviços contábeis e seus clientes. Segundo o PM_1 “hoje em dia, a forma de comunicação, e não há como negar isso, utiliza-se de todas as formas tecnológicas que se apresentam [...], mas principalmente uma se destaca que é a participação dentro do negócio do cliente”.

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 da equipe técnica contábil e das 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).

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, segundo o PA_1. Verifica-se, ainda, uma discussão em torno da segmentação ou não das áreas e atividades internas dos escritórios de Contabilidade: “tem escritórios de contabilidade que possuem áreas específicas e o pessoal específico de folha de pagamento, do tributário, do societário, do contábil” (PA_1), mas “se mudou um pouco essa política, inclusive essa é uma das grandes dificuldades de contratação [...] porque o modelo antigo era assim, pessoas muito especializadas” (PM_1).

Em relação aos elementos financeiros que envolvem os modelos de negócios da Contabilidade Financeira, tem-se como principal elemento de custo, exposto tanto pelo PA_1 quanto pelo PM_1, o pessoal envolvido com as atividades contábeis e a utilização de diferentes tecnologias, como forma de reduzir certos 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: “se tem muita dificuldade de mensurar o trabalho contábil, porque não existe uma forma de medida concreta [...], cobrar uma remuneração fixa é complicado de mensurar [...], então nós estamos oferecendo uma nova modalidade que é um percentual sobre o faturamento” (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.

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	E-mail, telefone, Skype 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

Quadro 03 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Financeira.

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

Contabilidade gerencial

A Contabilidade Gerencial é uma área que apresenta diversas atividades que podem ser realizadas pelo consultor/contador gerencial (Brasil, 2004; CFC, 1983, 2009, 2015; UNCTAD, 2011; Marion, 2015). 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, segundo o PMg_2. 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: “todos 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 [...], o consultor gerencial pode fazer n coisas, ele é um confiante da empresa” (PA_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, segundo os profissionais PA_2 e PMg_2. Isso porque as atividades relacionadas à Contabilidade Gerencial exigem informações completas e organizadas das empresas. Conforme o PMg_2, “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.

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, consoante o PMg_2: “a gente se comunica por Skype, por telefone [...], usamos também uma revista nossa, e-mail, visitas, site, muitos relatórios são disponibilizados pelo site [...], é importante toda essa forma de comunicação para atender e entender nosso cliente”.

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, aspectos ressaltados pelo PMg_2. Nessa linha, o PA_2 enfatiza: “é preciso ter contato com o contador e é preciso ter contato com os arquivos digitais nesse formato, o consultor tem que estabelecer isso”.

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, ressalta o PA_2. 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: “a partir de uma boa contabilização e conciliação, é possível trabalhar na análise dos balancetes e na elaboração de diferentes relatórios e outras questões, conforme a necessidade do cliente” (PMg_2). Nessa linha, as parcerias com outros consultores gerenciais são

importantes para a realização de determinadas entregas. Isso porque diversas são as atividades que podem ser realizadas, as quais o consultor gerencial pode não possuir domínio do assunto, 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”.

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: “o principal custo de uma empresa de serviços e de um escritório de contabilidade gerencial - mais ainda - é a equipe” (PMg_2). Por consequência, a monetização dessas entregas, em sua maioria, decorre do pagamento de horas técnicas utilizadas em uma determinada consultoria pelo contador gerencial: “nós temos um simulador de honorários que nos dá, na verdade, uma expectativa de horas de atendimento para o cliente em função de determinada atividade, então o cliente sabe quanto ele está pagando por um serviço” (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.

Segmentos de Clientes	Relacionament o 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	E-mail, presencialmente, telefone, Skype, site, 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

Quadro 04 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na subseção 4.7, será revelado como os modelos de negócios da Contabilidade Gerencial entregam valor aos clientes, visando atender suas necessidades, a partir da organização dos elementos estratégicos evidenciados nesta subseção.

Contabilidade tributária

Na área da Contabilidade Tributária, as entregas visam a realização de consultoria tributária, recuperação de créditos tributários e revisão e apuração de tributos, segundo os entrevistados PA_3 e PMt_2. Tais atividades são fornecidas, geralmente, por empresas de consultorias e assessorias tributárias: “tem empresas especializadas em recuperação de créditos tributário, e tem as consultorias que visam uma revisão de tributos, para dar mais segurança ao cliente” (PA_3). Entretanto, verifica-se a execução de algumas dessas atividades pelas empresas de auditoria ou escritórios de contabilidade, quando não conflitantes com

outros trabalhos realizados: “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” (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, conforme ressaltado pelo PMt_2. Dessa forma, pelo relato dos profissionais entrevistados, nota-se que os modelos de negócios tributários possuem um relacionamento próximo do cliente, tendo em vista a necessidade de obtenção de 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, como as reuniões, telefone, e-mail e o contato presencial, ressalta o PMt_2.

Sobre os recursos necessários para a realização das atividades propostas aos clientes, ressalta-se a utilização de softwares e planilhas 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: “tem empresas que têm um software preparado para isso, e outras que fazem levantamentos tributários através de planilhas, mas elas também têm que estar preocupada em ter documentos fiscais que comprovem o levantamento de créditos” (PA_3). 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, consoante o PMt_2. Complementarmente a esses processos, as parcerias com outros profissionais (principalmente advogados e outros consultores tributários) são aspectos importantes na estruturação nesses modelos: “muitas vezes para oferecer serviços complexos é preciso a parceria com outros consultores tributários” (PMt_2) e “as empresas da área tributária, normalmente, estão associadas a escritórios de advogados, e vice-versa” (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 pelo PMt_2, 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: “a gente cobra por horas técnicas trabalhadas, e todos os trabalhos que aparecem a parte do escopo inicial, é calculado uma outra expectativa de tempo para realizar esse serviço adicional” (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 acadêmico e de mercado entrevistados.

Segmentos de Clientes	Relacionament o 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	E-mail, presencialmente, telefone, Skype, site, 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

Quadro 05 - Síntese do modelo de negócio da Contabilidade Tributária.

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

Sistemas de informações 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: “a principal entrega é o sistema com todas suas funcionalidades, operando de forma suficiente, da forma que foi programado [...], ou seja, o tratamento da informação contábil de entrada, o, processamento dessas informações e a exportação de relatórios úteis” (PA_4) e “o sistema é um sistema completo dentro dessa área, envolvendo os diferentes segmentos contábeis” (PM_3).

Essas entregas 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). 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 das empresas de softwares contábeis com o relacionamento e a forma de comunicação com os clientes, buscando proporcionar uma boa experiência de uso do sistema em todas suas etapas (planejamento, instalação, treinamento, suporte e manutenção): “uma empresa de software tem que ter um relacionamento bem mais próximo com os clientes do que uma empresa normal, justamente porque tem que dar um apoio, um suporte [...], por isso

temos suporte online, internet, e-mail, telefone, o cliente pode vir pessoalmente” (PM_3).

Assim, para oferecer esse serviço previsto, destaca-se a utilização de alguns recursos principais, os quais “envolvem toda parte técnica e material, porque, além de ter que atualizar o programa, ou seja, tem as pessoas que estão desenvolvendo e trabalhando nisso, tem que também manter os recursos tecnológicos atualizados [...]” (PM_3). Quanto aos processos, o PA_4 e o PM_3 destacam que são complexos, pois exigem uma atenção em todas as etapas, desde o projeto do sistema até sua instalação e manutenção, tendo em vista a necessidade de adaptar o software ofertado às necessidades da empresa contratante desse serviço.

Todos esses elementos destacados dos modelos de negócios das empresas atuantes com Sistemas de Informação Contábeis geram uma estrutura de custos, pautada, sobretudo, na manutenção dos recursos tecnológicos e do pessoal técnico que trabalha diretamente com o sistema, segundo o PM_3. Esses custos são sustentados por taxas de manutenção dos sistemas cobradas dos clientes: “estamos sempre trabalhando e atualizando o sistema, é um custo de desenvolvimento contínuo, 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: “existem duas modalidades de negociação, uma de venda da licença do software, mas que exige taxas de manutenção, caso o cliente queira o software atualizado[...] e de locação do sistema” (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 acadêmico e de mercado entrevistados.

Segmentos de Clientes	Relacionament o 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

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

Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

Perícia

A área de 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 diferentes tipos de laudos e pareceres, cada um com características inerentes ao tipo de perícia realizada, conforme o PA_5 e PM_4. 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: “tem que separar muito bem o que é uma perícia trabalhista e uma perícia cível, se é uma perícia trabalhista, tu tens muito mais trabalho com muito menos remuneração, e as coisas se repetem mais [...], n a cível tu não tens esse processo de repetição como se tem na trabalhista” (PA_5).

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 juizes (na instância do poder judiciário) também são segmentos de clientes atendidos, tratando-se de consultorias e perícias judiciais e extrajudiciais, segundo o PA_5. Os profissionais entrevistados ressaltam que é necessário um relacionamento próximo dos modelos de negócios da área de Perícia com esses clientes atendidos, 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).

Quanto aos recursos utilizados para entregar essas atividades ao segmento de cliente atendido, tem-se, “como recurso em si, 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 e muita pesquisa” (PA_5) e “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: “a decisão do juiz vai ser, exclusivamente, pelo trabalho do perito, por isso que é fundamental, se for pensar em termos de modelo, esse relacionamento próximo com ele” (PM_4) e “os escritórios de advocacia são os nossos intermediários, porque quem contrata o serviço é o cliente que está lá no meio de uma disputa sendo representado 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 com o 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: “tem o custo de pessoal e tem também o custo do tempo, da demora [...], muitas vezes a gente tem dificuldade de conseguir um documento” (PM_4). 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: “a gente calcula sempre por hora técnica, então sempre vai depender do volume do trabalho que está despendido e da complexidade” (PM_4). Outra forma de mensuração também pode se dar na forma de um percentual sobre o êxito da causa, como apontado pelo PA_5.

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.

Segmentos de Clientes	Relacionament o com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas, advogados, juizes 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	Juizes e escritórios de advocacia	Pessoal e tecnológico	Orçamento baseado em horas técnicas e complexidade do trabalho e % sobre o êxito

Quadro 07 - Síntese do modelo de negócio de Perícia.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na subseção 4.7, será revelado como os modelos de negócios de Perícia 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

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. 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 o principal trabalho realizado: “a principal entrega é o parecer [...], a gente entrega também carta de controles internos [...], faz o trabalho de procedimentos previamente acordados [...], faz revisão limitada [...], emite laudos contábeis, [...] são todos trabalhos que os auditores podem fazer e o nosso produto final sempre vai ser um relatório” (PM_5). Diante dessas entregas, o segmento de cliente atendido 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, segundo os profissionais entrevistados.

Dessa forma, consoante o PM_5, 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, conforme o PA_6: “se tem uma relação de muita parceria e sempre buscando agregar valor, [...] se pensa muito em oportunidades de melhoria para o cliente. Ainda, os entrevistados destacam a comunicação de forma presencial, telefone e e-mail nesse segmento:

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 tecnologia de informação 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 [...], e tem n outros sistemas de apoio e aplicativos de celular que facilitam a vida do auditor hoje em dia [...], mas o papel do auditor também é muito importante frente a essa tecnologias” (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 a sua opinião sobre o trabalho realizado. Segundo o

PA_6, “o auditor, em primeiro lugar, tem que se declarar competente e, depois, se declarar independente do cliente; se tu tens essas duas características internas, o segundo passo é perceber se o cliente oferece um resumo adequado do todo da empresa”. O PM_5 complementa que se deve “fazer planejamento, dividir o trabalho, definir quais são os testes que vão ser feitos para se chegar em uma conclusão e ver se tudo está de acordo com normas, [...] para emitir então um parecer, com ressalva ou não (PM_5).

Nas atividades de auditoria, a rede de parcerias também é um elemento estratégico de destaque nos modelos de negócios das empresas auditoras, permitindo a indicação de clientes para a realização de auditorias: “isso acontece bastante, por exemplo, com os escritórios de advocacia, que pode ter algum cliente que nunca foi auditado e que está pensando em abrir capital, está pensando em melhorar seus níveis de governança [...], ou até com os escritórios contábeis, o escritório faz a contabilidade e vê que o cliente precisa ser auditado ou tem entrada de um fundo de investimento que, 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: “o grande bem das empresas de auditoria é a expertise dos colaboradores, então esse é o maior custo das empresas, [...] claro que senão tivermos boas ferramentas tecnológicas, a gente não consegue trabalhar” (PM_5). Dessa forma, a monetização dessas entregas se dá sob a forma de horas técnicas utilizadas para realizar o serviço ofertado: “qualquer projeto é baseado em um orçamento e em quantidades de horas que se estima que seja gasto para fazer cada trabalho” (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 acadêmico e de mercado entrevistados.

Segmentos de Clientes	Relacionament o com Clientes	Canais	Recursos Principais
Empresas de médio a grande porte auditadas por obrigatoriedade de ou por outras razões	Inserção da empresa auditora no negócio do seu cliente, mantendo nível de independência do cliente	E-mail, 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

Quadro 08 - Síntese do modelo de negócio de Auditoria.
Fonte: Dados da Pesquisa.

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.

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, segundo relato dos profissionais entrevistados corroborando os achados de Crosley (2014) sobre a proposição de valor enraizada em questões regulatórias. Tal fato evidencia o profissionalismo dos negócios, baseado no rigor ao atendimento de normas que regulamentam as atividades (Coram & Robinson, 2017). 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: “o principal agregador de valor ao serviço está vinculado à gestão contábil, porque o serviço contábil em si é uma obrigação legal, é lei, e que todo mundo que entra no mesmo ramo vai acabar fazendo” (PM_1). Tal fato abre nichos de mercado para empresas especializadas nessa área ou oportunidades para escritórios contábeis atuarem com essas entregas mais intensamente.

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 auxiliando em melhores tomadas de decisões, contribuindo, diretamente, com a gestão do negócio do cliente como um todo. Sobre isso, o PMg_2 destaca: “a gente acaba participando muito das decisões dos clientes, com orientações, com base no que estamos enxergando na contabilidade, [...] nós temos muitas informações e informações privilegiadas para ajudar o cliente”. O direcionamento para a interpretação das informações levantadas nos serviços contábeis obrigatórios revela a essência de uma entrega com valor agregado ao cliente (Basova, 2017)

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. Essa orientação revela a necessidade de análises das informações financeiras para auxiliar os gestores a direcionar seus negócios, a partir de uma atuação mais colaborativa do contador com seus clientes (Bhimani, 2018). Segundo os profissionais entrevistados, 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, tem satisfação para a empresa, porque: ou ele recupera valores que foram pagos, que representaram saídas do caixa e que vão retornar para o negócio, ou ele mostra passivos que podem ser identificados pelo Fisco e que são acrescidos de multa, caso seja fiscalizado” (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, que enfatiza a redução de atividades operacionais executadas pelo contador, expandindo sua atuação como um consultor de negócios (Basova, 2017).. 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): “tem que prezar bastante pela facilidade de utilização [...], ao mesmo tempo que o sistema tem que ser robusto, tem que ser fácil de utilizar” (PM_3), sem “nenhuma barreira de comunicação do usuário com a interface do sistema, gerando relatórios que façam com que o próprio comprador do software agregue valor no seu negócio” (PA_4).

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. Segundo o PA_5, “na perícia trabalhista a agregação de valor é menor, porque os valores envolvidos geralmente são menores, mas quando tu entras em perícia cível, sem dúvida nenhuma o sucesso depende muito do trabalho do perito, então agrega muito valor” e “para o juiz, o trabalho do perito agrega muito valor, tanto que normalmente o perito é um profissional de confiança do juiz.

Por fim, a estruturação dos elementos estratégicos dentro dos modelos de negócios das empresas de Auditoria busca 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. Segundo o PA_6, “muitos clientes percebem que o próprio processo da auditoria, se bem gerido pela empresa de auditoria, por si só agrega valor, ou seja, a empresa se organizar para receber a auditoria e para dar as informações que a auditoria pede, já é um diferencial para as pequenas e médias empresas, [...] as grandes empresas elas têm a ganhar quando se discute exatamente as questões de governança” e “o conteúdo da carta com as deficiências

significativas de controle interno é uma das grandes contribuições do auditor para a gestão” (PA_6).

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.

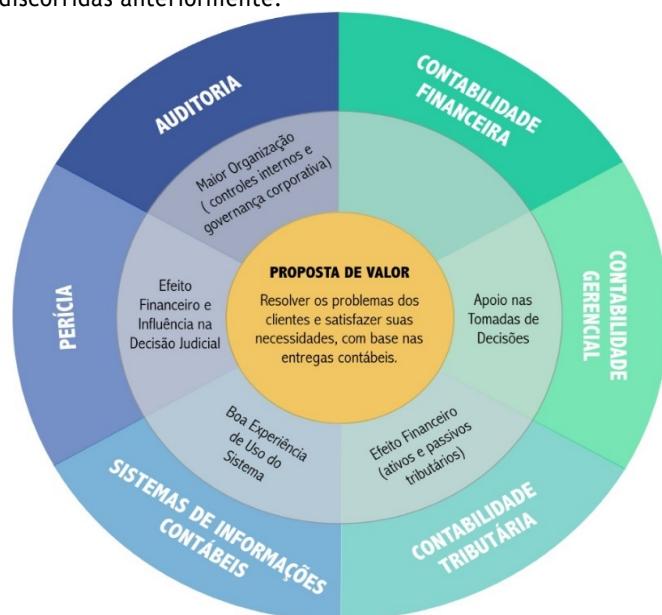


Figura. Proposta de valor dos diferentes modelos de negócios contábeis.

Fonte: Elaborada com base em dados da pesquisa.

Percebe-se que os modelos de negócios das áreas da Contabilidade entregam diferentes propostas de valores a seus clientes. A exceção apresenta-se com os modelos de negócios da área da Contabilidade Financeira, 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 (Coram & Robinson, 2017). 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 nesta 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.

Considerações finais

Este artigo atingiu seu objetivo ao 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).

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, nota-se uma flexibilidade dos modelos de negócios para atender o cliente, destacando-se o atendimento presencial, por telefone, e-mail, meios tradicionalmente utilizados para comunicação.

Sobre os recursos, 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, sendo a monetização por orçamento de horas técnicas a forma mais utilizada de remuneração pela realização das atividades.

Quanto aos 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, 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, contribui-se 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 traz ao campo uma reflexão sobre a similaridade dos modelos contábeis de uma mesma área, os quais são expostos, principalmente, a questões regulatórias que homogeneizam as práticas realizadas. As considerações sobre a proposição

de valor dos modelos de negócios, por meio das atividades contábeis entregues aos clientes, tornam-se relevantes diante de um cenário no qual as mudanças em relação ao mercado e às exigências dos consumidores alteram-se constantemente. Considerando as sugestões de Hansen et al. (2018), as mudanças do campo contábil requerem dos gestores uma maior atenção em relação à estruturação dos elementos estratégicos e operacionais dos modelos de negócios em conjunto. A exposição dos modelos negócios de diferentes áreas da Contabilidade contribui com explicações sobre o inter-relacionamento das questões estratégicas e operacionais desses negócios, auxiliando gestores na utilização de uma ferramenta gerencial que permite a reestruturação organizacional em cenários de mudança, por meio de modificações nos elementos de negócio.

Ressalta-se uma limitação da pesquisa para a dificuldade de realizar maior discussão dos resultados, sendo os principais motivos: i) as diferenças dos modelos de negócios contábeis entre países (o que faz do modelo brasileiro, especialmente dos escritórios contábeis, algo particular em nossa realidade); e ii) a falta de publicações, científicas ou técnicas, endereçadas a falar das áreas da contabilidade. No próprio referencial teórico discute-se as funções do contador, mas a forma de estruturação dos negócios, apesar de algo muito visível no campo, é pouco visto na literatura. Outra contribuição da pesquisa lida com esse descompasso entre literatura e prática, formalizando uma organização de negócios por áreas e ainda indicando a principal proposta de valor em cada uma delas. Ainda, 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 analisar como o cliente dos serviços contábeis percebe o valor que é entregue pelas atividades executadas, considerando que esta pesquisa abordou a visão da empresa em relação à proposta de valor.

Referências

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), p. 156-171.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Basova, A. (2017). Accounting-analytical model of innovation-active business entities. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, 40-46.
- Bhimani, A. (2018). As empresas de tecnologia exigem que a contabilidade seja diferente?. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 189-193.
- Brasil. Ministério da Educação. (2004). *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.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. (1983). *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.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. (2009). *Proposta nacional de conteúdo para o curso de graduação em Ciências Contábeis*. 2. ed. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC).
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. (2015). *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.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), p. 12-17.
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2013). 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.
- Coram, P. J., & Robinson, M. J. (2017). Professionalism and performance incentives in accounting firms. *Accounting Horizons*, 31(1), 103-123.
- Crosley, G. (2008). *Meet the innovators: Jason Blumer - a new breed of CPA demands to be noticed*. Crosley Company.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, p. 227-246.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Flick, U. (2009b). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Hansen, D., Giglierano, L., & Whalen, P. S. (2018). Guest editorial. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 2-9.
- Johnston, J. A., & Zhang, J. H. (2018). Information technology investment and the timeliness of financial reports. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 77-101.
- Knudsen, D. R. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 1-22.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, p. 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet based e-commerce an anatomy. *California Management Review*, 42(4), p. 55-69.

- Marion, J. C. (2015). *Contabilidade empresarial*. 17. ed. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 580-589.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allenc, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), p. 726-735.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-business models. In: Currie, W. L. (Ed.). *Value Creation from E-Business Models*. Oxford: Elsevier Ltd., p. 65-97.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, p.1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Padoveze, C. L. (2017). *Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária*. 10. ed. São Paulo: Atlas.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2-3), 431-447.
- Schreier, M. (2013). Qualitative content analysis. In: Flick, U. (Ed.). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, p. 170-183.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Simmons, G., Palmer, M., & Truong, Y. (2013). Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 744-754.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), p. 172-194.
- UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. (2011). *Model accounting curriculum (Revised)*. New York: UNCTAD.
- Vasarhelyi, M. A., & Alles, M. G. (2008). The “now” economy and the traditional accounting reporting model: Opportunities and challenges for AIS research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(4), 227-239.
- Wu, X., Ma, R., & Shi, Y. (2010). How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 51-62.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School Working Paper - University of Navarra*, n. 862, p. 1-43.