

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIA LUZ MOTA VALLE

**A ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EXTERNA NA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DE UMA EMPRESA
PRIVADA**

Recife

2023

MARIA LUZ MOTA VALLE

**A ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EXTERNA NA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DE UMA EMPRESA
PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Christianne Calado Vieira de Melo Lopes

Recife

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Valle, Maria Luz Mota.

A atuação de uma consultoria externa na transformação digital dos processos contábeis e financeiros de uma empresa privada / Maria Luz Mota Valle. - Recife, 2023.

48p. : il., tab.

Orientador(a): Christianne Calado Vieira de Melo Lopes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Transformação digital. 2. Automação de processos. 3. Mudança no papel do contador. 4. Consultoria externa. 5. Redução de custos operacionais. I. Lopes, Christianne Calado Vieira de Melo. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA LUZ MOTA VALLE

A ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EXTERNA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DE UMA EMPRESA PRIVADA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 02 de outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

CHRISTIANNE CALADO VIEIRA DE MELO LOPES

Data: 04/10/2023 22:51:34-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a). Christianne Calado Vieira de Melo Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.(a). *Ilka* Gislayne de *Melo* Souza
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Substituto João Antonio da Costa Neto
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

À minha estimada professora-orientadora Christiane Calado, por sua paciência e apoio constantes ao longo deste processo. Suas orientações sábias e *feedbacks* construtivos foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha querida mãe, por todo seu incentivo e estímulo ao longo da minha jornada como graduanda e dentro da entrega deste trabalho.

Também aos colaboradores da pesquisa, integrantes da consultoria externa, que dedicaram seu tempo e conhecimento para participar das entrevistas e compartilhar *insights* valiosos. Suas contribuições foram fundamentais para a qualidade e relevância desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo tem como propósito descrever a execução de um projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros em uma empresa privada, com destaque para o papel desempenhado pela consultoria externa. A pesquisa foi justificada pela crescente relevância que o tema vem ganhando em um cenário global e a necessidade que o mercado está exigindo de transformação, tanto por parte das empresas, como dos seus respectivos profissionais. Para isto, foi adotada uma abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas com a equipe da consultoria que participou ativamente do projeto de automação de processos. A seleção da amostra contou com a disponibilidade de acesso às informações e com a experiência técnica dos entrevistados. Com isso, foi buscado apresentar desde as motivações da empresa privada na contratação do projeto até os benefícios percebidos com a sua entrega. Além disso, são evidenciados os desafios vivenciados ao longo das etapas e o impacto gerado nos profissionais da área financeira e contábil. O resultado deste estudo mostra que a consultoria externa procurou fornecer uma visão objetiva em todo o processo de transformação digital com sua expertise técnica e estratégica, além de um plano sólido para a implementação das melhorias identificadas. Adicionalmente, a consultoria também desempenhou importante papel no estímulo à mentalidade analítica dos profissionais envolvidos, incentivando a tomada de decisões baseadas em dados, a compreensão profunda dos sistemas, o envolvimento eficaz de todas as camadas da organização e a análise criteriosa de dados para identificar ineficiências e oportunidades de automação. Outro achado do estudo evidencia que a iniciativa de transformação digital numa empresa contribuiu para a identificação de oportunidades para otimização dos processos, redução de custos operacionais, diminuição de erros e aprimoramento na tomada de decisões. Em síntese, este estudo revela o papel da consultoria externa na condução do projeto de transformação digital dos processos, enfatizando a importância de uma abordagem holística e colaborativa na busca por melhorias contínuas nos processos contábeis e financeiros de uma empresa.

Palavras-chave: Transformação digital; consultoria externa; otimização de processos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the implementation of a project for the digital transformation of accounting and financial processes in a private company, highlighting the role played by external consultants. The research was justified by the growing relevance that the topic is gaining in a global scenario and the need that the market is demanding for transformation, both on the part of companies and their respective professionals. To this end, a qualitative approach was adopted, involving interviews with the consultancy team that actively participated in the process automation project. The sample was selected on the basis of the availability of information and the technical experience of the interviewees. The aim was to present everything from the private company's motivations for contracting the project to the benefits perceived from its delivery. In addition, the challenges experienced throughout the stages and the impact on financial and accounting professionals are highlighted. The result of this study shows that the external consultancy sought to provide an objective view of the entire digital transformation process with its technical and strategic expertise, as well as a solid plan for implementing the improvements identified. In addition, the consultancy also played an important role in stimulating the analytical mindset of the professionals involved, encouraging data-based decision-making, in-depth understanding of systems, effective involvement of all layers of the organization and careful analysis of data to identify inefficiencies and opportunities for automation. Another finding of the study shows that the digital transformation initiative in a company contributes to identifying opportunities for optimizing processes, reducing operating costs, reducing errors and improving decision-making. In summary, this study reveals the role of external consultancy in conducting the digital transformation of processes, emphasizing the importance of a holistic and collaborative approach in the search for continuous improvements in a company's accounting and financial processes.

Keywords: Digital transformation; external consultancy; process optimization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases de transformação digital que uma organização pode estar.....	15
Quadro 2 – Os 10 passos para uma transformação de sucesso.....	16
Quadro 3 – Objetivos das seções presentes no roteiro de entrevistas.....	23
Quadro 4 - Documentação do projeto analisada.....	24
Quadro 5 – Perfil dos colaboradores da consultoria externa entrevistados.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do projeto de transformação digital.....	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC	<i>Business Case</i>
CFOs	<i>Chief Financial Officer</i> (diretor financeiro)
FTE	<i>Full-time equivalent</i>
HLD	<i>High Level Design</i>
IA	Inteligência Artificial
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (indicador-chave de desempenho)
OKR	<i>Objectives and Key Results</i> (objetivos de resultado)
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Conselho Federal de Contabilidade
TD	Transformação Digital
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO.....	4
1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Problema da Pesquisa.....	6
1.2 Justificativa.....	7
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo Geral.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Automação de processos no contexto contábil e financeiro.....	11
2.2 O uso da tecnologia para a automação de processos contábeis e financeiros ..	12
2.3 Desafios e dificuldades na automação de processos contábeis e financeiros ..	14
2.4 Metodologias utilizadas para análise de implementação da transformação digital nas empresas ..	15
2.5 Perfil do profissional contábil e perspectivas de futuro para a contabilidade....	18
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 Tipo da pesquisa ..	20
3.2. Método da pesquisa ..	21
3.3 Delimitações da pesquisa ..	21
3.4 Coleta de dados.....	22
3.5 Análise de dados ..	24
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	25
4.1 Perfil dos entrevistados ..	25
4.2 Motivação e expectativas do cliente na adoção da digitalização pela ótica da consultoria externa ..	26
4.3 Etapas e principais entregas realizadas no projeto de transformação digital	27
4.4 Desafios vivenciados durante as etapas do projeto ..	30
4.5 Resultados obtidos com o projeto de transformação digital até o início da etapa de implementação ..	33
4.6 Impacto do projeto nos profissionais que atuam nos processos contábeis e financeiros da empresa.....	34
4.7 Recomendações e boas práticas ..	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS ..	40
7 APÊNDICES ..	43
7.1. APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA.....	43

7.2. APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO DA PESQUISA..... 46

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução tecnológica, as práticas contábeis têm passado por mudanças significativas que vão desde a eliminação de cálculos manuais, até a adoção de métodos mais eficientes de armazenamento de documentos e maior agilidade na execução de processos através de sistemas (HATAE, 2021). Essas transformações têm impulsionado uma inovação não apenas na forma de trabalhar, mas também nos métodos de gestão das organizações e na entrega de resultados.

Nesse contexto de transformação de processos e até mesmo da cultura de das organizações, os profissionais da área contábil vêm se preparando para assumir cada vez mais um papel estratégico. Com isso, é possível perceber que eles, aos poucos, estão se afastando de tarefas analógicas, como o controle de estoques e a realização de lançamentos contábeis, por exemplo, enquanto se aproximam de papéis mais consultivos e estratégicos (CORAZZIM, 2017, p.44).

Ao analisar os estudos acadêmicos mais recentes disponíveis sobre a evolução do papel do contador e da área contábil nas organizações, foi encontrado o conceito de "Contabilidade 4.0". Esta denominação, assim como são chamados os avanços obtidos na esfera industrial, tem caracterizado uma mudança de era no setor contábil (CAMARGO et al., 2022). Ainda segundo os autores, com o aumento significativo no uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), os processos contábeis vêm sendo automatizados, o que resulta em grandes volumes de dados sendo processados de maneira rápida e transparente, sendo isto a chamada "Contabilidade 4.0".

Os autores Silva, Almeida e Pereira (2021) citam que o conceito de contabilidade digital é recente e tem ganhado popularidade, visto que simplifica as atividades na área contábil. Eles reforçam que sua principal característica é a disponibilidade de dados facilmente acessíveis, além da capacidade de formação, representação e transmissão de informações financeiras em formato eletrônico.

A partir disso, é possível notar que a introdução de ferramentas digitais transformou o mercado contábil, aumentando a produtividade, reduzindo custos e tempo de execução das tarefas, e gradualmente eliminando o uso de papel nas atividades cotidianas dos profissionais contábeis (SILVA, ALMEIDA e PEREIRA, 2022).

Entretanto, quando analisado os estudos trazidos pela autora CANAL (2021), é trazido como conclusão de que a contabilidade 4.0 ainda é uma realidade distante das empresas brasileiras. Ela menciona ainda que é necessário absorver o que a tecnologia tem a oferecer para o aprimoramento organizacional. Além disso, é reforçada a ideia de que estar em contante atualização é um dos princípios básicos para o crescimento de uma entidade.

Contudo, é importante compreender que essa chamada “revolução” gerada pela tecnologia e automação é responsável por impulsionar transformações profundas que afetam todos os aspectos da sociedade (SILVA, 2018). Com isso, a transformação digital não demanda apenas ações operacionais isoladas, mas sim a construção de estratégias e planos que interligam as diferentes áreas da organização e a geração de valor aos clientes (OLIVEIRA, 2020).

Dado este cenário, segundo Silva (2018), é possível perceber que a verdadeira essência de toda essa movimentação gerada pela transformação digital é compreendida como uma jornada de mudanças profundas que tem seu início ao estabelecer uma cultura de inovação e adaptabilidade rápida às transformações que estão acontecendo em todo o ecossistema. Portanto, o desafio das empresas é criar um ambiente propício à metamorfose da cultura organizacional, impulsionando os seus departamentos a automatizar seus processos e buscar uma melhoria contínua na forma de executar suas atividades rotineiras.

A partir de um cenário de concorrência acirrada e constantes mudanças, as organizações estão enfrentando desafios para atender às exigências cada vez mais rígidas do mercado. Nesse contexto, as empresas buscam manter sua competitividade adotando ferramentas que, por conta própria, não seriam capazes de implementar com o apoio de consultorias externas. Esta consultoria desempenha um papel fundamental ao direcionar as empresas no caminho certo, oferecendo orientação eficaz para que elas se mantenham alinhadas e focas em seus objetivos iniciais de maneira integral (Ramos e Santos, 2021).

1.1 Problema da Pesquisa

É possível perceber que a busca pela transformação digital é refletida em diversas movimentações de mercado em detrimento da contratação de novas tecnologias. Segundo um estudo recente conduzido pela consultoria PwC (2023),

observa-se que uma parcela significativa, correspondendo a 53% dos CFOs, expressa a intenção de investir em estratégias de automação, as quais abrangem ferramentas de análise de dados, inteligência artificial, automação e soluções baseadas em *cloud computing*.

Tendo em vista a crescente digitalização, padronização e automação de processos, o uso de tecnologias se torna um elemento essencial para a resolução de desafios organizacionais. Além disso, é notório que a adoção dessas práticas beneficia não somente a área financeira, mas também diversos outros departamentos.

Os debates realizados acerca desta temática têm ganhado cada vez mais relevância e destaque a nível global. Por outro lado, apesar da maior visibilidade que o assunto vem tendo, as empresas estão enfrentando desafios significativos neste processo de transformação, incluindo a incerteza de como agir e implementar estratégias eficazes dentro da organização (GROUP, 2023). Com isso, a partir de uma necessidade sistêmica do mercado, consultorias, universidades e empresas de tecnologia têm desempenhado um papel crucial, liderando o movimento de mudanças e assumindo a responsabilidade de guiar as organizações nessa jornada desafiadora.

Diante do exposto e tomando como base um projeto de consultoria externa realizado dentro de uma empresa privada, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: **Como se dá a execução de um projeto de transformação digital de processos contábeis e financeiros em uma empresa privada, com destaque para o papel desempenhado pela consultoria externa?**

1.2 Justificativa

A transformação digital tem se mostrado uma tendência crescente em organizações de todo o mundo. Com isso, a implementação da digitalização de processos financeiros e contábeis apresenta potencial para melhorar a eficiência operacional, reduzir erros e fornecer acesso a informações de maneira mais rápida, contribuindo para aprimorar a tomada de decisões estratégicas e melhorar o funcionamento da operação nas organizações.

A partir da análise da pesquisa realizada por Franco et al. (2020), a tecnologia da informação teve um impacto significativo no campo contábil, conforme indicado pelos entrevistados. Dentre a amostra analisada, 77% dos participantes destacaram

a agilidade e o ganho de tempo como um dos principais benefícios. Além disso, 40% mencionaram a harmonização de processos, enquanto 38,5% apontaram a análise dos dados com maior precisão.

Outro estudo analisado foi em relação aos dispositivos tecnológicos incorporados às organizações. A pesquisa guiada por Ramos et al. (2023), conclui que essa incorporação é de extrema relevância. Além disso, o estudo revelou que esses aparatos tecnológicos proporcionam diversas vantagens, incluindo a facilitação das atribuições (95,30%), aprimoramento na entrega de atividades e rotinas (65,10%), melhoria no perfil dos profissionais (69,80%), além de provocar mudanças na cultura da empresa. Destaca-se também que essas tecnologias resultam em melhorias nos prazos de entrega e na qualidade das informações, possibilitando a realocação dos profissionais para atividades compatíveis e incentivando a busca por aperfeiçoamento contínuo, reforçando a ideia exposta pela autora Canal (2021).

Também foi verificada a pesquisa realizada por Andrade (2019), onde é trazido que a transformação digital tem causado uma ruptura nos modelos de negócios tradicionais, conforme indicado pela maioria dos respectivos entrevistados (86,7%). Os desafios enfrentados pelas organizações incluem a necessidade de adotar inovações tecnológicas, como a transformação digital, lidar com resistências às mudanças, falta de habilidades e conhecimentos internos, além da falta de visão e apoio das lideranças. Em relação a contratação de consultorias, 56,5% dos participantes afirmaram que pretendem buscar ajuda desses serviços no futuro. Com isso, os dados apresentados no projeto apresentado por Andrade revelam o potencial e as perspectivas de crescimento para o mercado de consultoria e transformação digital nos próximos anos.

No entanto, embora este seja um tópico bastante discutido, ainda existem lacunas no conhecimento sobre como essa transformação ocorre na prática e quais são as etapas, métodos, desafios e benefícios encontrados nessa jornada. Portanto, justifica-se a realização deste estudo para fornecer uma análise de um projeto de digitalização de processos financeiros e contábeis aos profissionais, gestores e pesquisadores que buscam aplicar e ser parte dessa transformação em seu contexto.

Por fim, o trabalho também se justifica pelo impacto que o tema pode proporcionar aos profissionais da área contábil. A automação e a digitalização dos processos financeiros e contábeis têm o potencial de modificar as responsabilidades

e atividades desempenhadas por esses profissionais, exigindo o desenvolvimento de novas competências e a adaptação de seus papéis.

1.3 Objetivos

A pesquisa visa descrever como ocorreu um processo de digitalização de processos financeiros e contábeis em uma organização privada de grande porte, identificando os desafios vivenciados, benefícios e impactos decorrentes do projeto de transformação digital nesse contexto específico. Através da investigação de um projeto de consultoria, busca-se examinar as etapas e abordagens metodológicas adotadas, bem como os impactos gerados na operação. Ao finalizar esta pesquisa, pretende-se oferecer *insights* que possam contribuir para uma compreensão mais clara de como acontece a transformação digital e suas implicações práticas em processos contábeis e financeiros.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever a execução de um projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros em uma empresa privada, com destaque para o papel desempenhado pela consultoria externa.

1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de lograr o objetivo geral do trabalho, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- Entender os motivos e expectativas do cliente para a digitalização de processos.
- Buscar informações sobre as etapas do projeto e as principais entregas realizadas para a empresa contratante.
- Analisar os desafios e estratégias adotadas para superá-los durante o projeto de transformação digital.
- Mapear os benefícios proporcionados pelo projeto de digitalização na empresa privada que contratou o serviço da consultoria externa.
- Investigar como a transformação digital afetou o trabalho dos profissionais no decorrer do projeto.

- Coletar recomendações e boas práticas a partir da experiência da consultoria com o projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Automação de processos no contexto contábil e financeiro

A implementação da automação nos processos contábeis e financeiros traz consigo uma série de benefícios, abrangendo tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Do ponto de vista qualitativo, destaca-se a maior confiabilidade dos dados, visto que a probabilidade de falha em processos automáticos é consideravelmente menor em comparação às falhas em processos manuais executados por humanos. Além disso, a velocidade na execução e disponibilização das informações também é otimizada, facilitando a tomada de decisão mais assertiva. Já no âmbito quantitativo, é notório que a automação pode levar à diminuição da força de trabalho, uma vez que os sistemas podem executar, em certa medida, funções desempenhadas por indivíduos. (MOREIRA, 2022).

O processo de automação geralmente tem início com o desejo da organização de implementar mudanças significativas, buscando por uma transformação digital. Em muitos casos, isso envolve o reconhecimento de oportunidades para a automação de processos. Durante esse estágio inicial, é realizada uma fase preliminar de planejamento e concepção de uma possível solução que atenda a esse desejo e motivação da organização. Essa etapa envolve a identificação das necessidades de negócios, potenciais integrações entre sistemas e, em resumo, a delimitação do escopo funcional esperado para o projeto. (HAAG, 2021). O preparo inicial se mostra fundamental para o estabelecimento de um planejamento estratégico que envolve diferentes ações em prol da digitalização dos processos da empresa.

A automação de processos consiste em racionalizar e otimizar as atividades com o objetivo de melhorar os resultados nas empresas. Através disso, os principais objetivos incluem a redução do tempo necessário para a execução de tarefas, a diminuição de custos e a substituição de trabalhos manuais sempre que possível, visando aumentar a produtividade (ONCLICK, s.d.).

Portanto, essa visão fortalece que um dos principais propósitos ligados à automação dessa categoria de processos está relacionada com uma redução de tempo gasto em atividades, erros advindos de processos manuais e de diminuição da quantidade de pessoas alocadas em determinadas atividades.

Por outro lado, uma ótica existente é acerca do temor frequente de que a automação resulte na redução da mão de obra empregada. Os autores Bayer e Araujo (2011) mencionam que é importante compreender que, durante esse cenário de digitalização, muitos novos empregos surgem em novas funções necessárias para operar sistemas complexos. Esses novos profissionais geralmente desfrutam de remunerações melhores e, devido à especialização exigida, têm uma maior estabilidade no emprego. Com isso, ao invés de realizar as tarefas diretamente, os operadores passam a controlar as máquinas que as executam. Isso implica na substituição de empregos com ênfase no trabalho manual, por empregos que demandam habilidades mentais mais avançadas por parte dos funcionários, com tarefas repetitivas sendo delegadas às máquinas.

Nos dias de hoje, a utilização de sistemas de controle automático é amplamente difundida em ecossistemas mais desenvolvidos. Dito isso, o controle automático em processos produtivos tem como objetivo otimizar sistemas de produção, buscando a redução de custos, aumento da quantidade de trabalho produzido em um período menor e melhoria da qualidade dos procedimentos. (BAYER e ARAUJO, 2011).

A partir disso, é possível perceber que diferentes autores possuem uma visão sinérgica em relação ao objetivo da automação de processos nas organizações. Com isso, quando for utilizado o termo “eficiência operacional” neste trabalho, o significado estará diretamente ligado aos principais pontos destacados acima acerca do propósito da digitalização de processos.

2.2 O uso da tecnologia para a automação de processos contábeis e financeiros

Ao falar sobre o tema de automação e digitalização de processos, não é possível deixar de mencionar o uso de tecnologia como meio de viabilizar a transformação digital. Por este motivo, foi feita uma pesquisa acerca das principais ferramentas que estão sendo comentadas e visadas pelas empresas.

Ao analisar os avanços tecnológicos dentro da automação, nas últimas décadas, os sistemas que aceleram o desenvolvimento de *softwares*, fornecendo elementos "pré-programados", têm experimentado um aumento significativo em popularidade. Esse fenômeno é comumente denominado como o movimento "*low*

code" ou "*no code*", referindo-se a uma menor dependência de conhecimento de programação para criar determinadas aplicações (HAAG, 2021). É válido mencionar que, ao entrar em contato com a consultoria externa analisada para este trabalho, foi mencionado o crescente uso de tecnologias "*low code*" e "*no code*" em seus projetos de digitalização e automação.

Além disso, o aumento da produtividade do trabalho é um fator chave dentro dos benefícios trazidos pela digitalização dos processos. Para isso, existem algumas tecnologias, como a Nuvem, que facilitam o acesso dos contadores às informações e documentações, além de otimizar a gestão de dados. Segundo o relatório *Top Tech Trends* da Gartner (2023), a previsão é que em 2027, mais de 50% das empresas usarão plataformas do setor na nuvem para acelerar seus negócios.

Outra funcionalidade que as empresas têm buscado adotar cada vez mais nas tecnologias que adquirem, é a integração de sistemas. Segundo a pesquisa *Network Management Megatrends*, realizada pela Enterprise Management Associates (2020), 43% dos gestores dizem que preferem utilizar apenas um sistema de gerenciamento, enquanto entre os líderes, 33% deles desejam trabalhar com um sistema integrado para garantir melhores resultados, impactando diretamente na produtividade. A integração de sistemas permite que o usuário não precise abrir diversas ferramentas de trabalho ao mesmo tempo, podendo usar em apenas uma plataforma todas as funcionalidades que precisa para realizar suas atividades.

Mais uma temática que vem sendo alvo de debates recentes é a Inteligência Artificial, que pode ser utilizada em diferentes contextos organizacionais. Em uma pesquisa recente realizada pela Deloitte (2023), foi demonstrado que 70% das empresas entrevistadas pretendem investir em Inteligência Artificial (IA). Atualmente, 20% das empresas já utilizam recursos de IA em suas atividades diárias, sendo que 14% planejam expandir seu uso e 6% pretendem mantê-lo. Além disso, 20% das empresas estão testando ferramentas com essa tecnologia e 31% planejam adotá-la futuramente. A inteligência artificial, atualmente já é parte integrante da profissão, com isso, possibilita agilizar e automatizar o processo contábil. Acredita-se que o trabalho e atividades de cunho mais básico e operacional serão e, em alguns casos, já estão sendo substituídas por sistemas rápidos e com margens bem menores de erros (BICCA, 2020).

Por fim, é válido salientar que em um processo de transformação digital, é fundamental compreender de que forma essas tecnologias podem elevar a

competitividade das organizações em um mercado global e competitivo (SEBRAE/BA, 2018). Uma empresa que adota uma abordagem digital demonstra dinamismo e flexibilidade para se adaptar a mudanças contínuas, fazendo uso de plataformas integradas, análise de dados e modelos operacionais para aumentar a eficiência e agilidade.

2.3 Desafios e dificuldades na automação de processos contábeis e financeiros

Ao explorar as oportunidades trazidas pelas tecnologias disponíveis no mercado, muitas empresas podem terminar comprometendo sua operação devido à má usabilidade e falta de familiaridade com as ferramentas adotadas (SEBRAE/BA, 2018). A partir disso, se torna importante que a organização em busca da transformação digital tenha um bom conhecimento dos sistemas que já possui, bem como as suas respectivas funcionalidades, antes de adquirir e investir dinheiro em novas ferramentas.

Um outro desafio apontado no âmbito da automação de processos contábeis e financeiros, está diretamente relacionado à preparação dos funcionários para lidarem e trabalharem de maneira sinérgica com as transformações realizadas. A implementação de mudanças nos processos, por menores que sejam, devem demandar da empresa um investimento em treinamento e capacitação para os colaboradores (FARIAS, 2019). Essa é uma etapa crucial, pois a transição de tarefas manuais, repetitivas e burocráticas para uma abordagem automatizada pode gerar dificuldades e resistência entre os profissionais.

Entretanto, Farias (2019) ressalta que, muitas vezes, os gestores subestimam essa etapa de treinamento e capacitação, prejudicando, conseqüentemente, o sucesso do projeto. E, como já mencionado anteriormente por Oliveira (2020), a transformação digital não deve ser uma ação isolada, pois é uma mudança também comportamental e que deve ser fomentada e guiada pela camada de lideranças da organização, buscando promover uma nova "cultura de trabalho".

As mudanças organizacionais trazem consigo insegurança aos diferentes níveis hierárquicos da empresa, com isso, uma boa comunicação desempenha um papel crucial, já que alguns colaboradores podem sentir-se ameaçados pela automação e ter receio de perder seus empregos (FARIAS, 2019). Essa estratégia de alinhamento e comunicação é fundamental para esclarecer os papéis de cada

funcionário, bem como os benefícios que eles podem usufruir com o projeto, permitindo uma maior receptividade e uma adaptação mais fluida das equipes ao contexto de mudança.

Além disso, um outro desafio enfrentado no âmbito da automação de processos contábeis e financeiros, é em relação à complexidade intrínseca de determinadas operações (BICCA, 2020). As operações contábeis e financeiras também podem variar de acordo com o segmento de mercado da empresa, o que gera ainda mais especificidades.

A partir dos principais desafios contemplados neste referencial teórico, é possível perceber que existem desafios comuns a todos processos de transformação digital. Contudo, quando a automação é direcionada aos processos contábeis e financeiros, existem graus de complexidade que se tornam ainda maiores em comparação a outros departamentos.

2.4 Metodologias utilizadas para análise de implementação da transformação digital nas empresas

A crescente digitalização e as inovações tecnológicas têm impulsionado as empresas a também avaliarem suas estratégias e operações. Nesse sentido, o uso de metodologias eficazes desempenha um papel crucial para um processo de transformação bem-sucedido. Entretanto, algumas organizações podem se ver perdidas em como aplicar todos os conceitos na prática, é nesse momento que, segundo o Sebrae (2021), pode ser uma boa ideia buscar apoio de uma consultoria especializada em transformação digital.

Com o objetivo de apoiar as empresas no processo de autoanálise, o Sebrae/BA (2018) elaborou uma categorização através de fases distintas que as organizações podem estar vivenciando em seu atual momento.

Quadro 1: Fases de transformação digital que uma organização pode estar inserida

FASES	CARACTERÍSTICAS
1ª Fase	Caracterizada por uma aderência significativa a processos analógicos e resistência por parte dos gestores em investir em novas ferramentas.

2ª Fase	Nesse estágio, as empresas estão em processo de implementação de tecnologias, mas a interação entre os colaboradores é limitada.
3ª Fase	Nessa fase, há uma integração tecnológica entre diferentes setores, porém as tecnologias empregadas ainda não atendem às expectativas da empresa. Isso requer a consideração de novas tecnologias.
4ª Fase	Empresas altamente desenvolvidas que alcançaram o nível máximo de transformação digital empregam tecnologias altamente eficientes, com interação harmoniosa entre colaboradores e setores. Os funcionários tornam-se mais engajados, incorporando conceitos como mobilidade

Fonte: Sebrae/BA, 2018

Essa categorização das organizações em quatro fases se torna uma abordagem útil para a compreensão do nível de maturidade digital de uma determinada empresa. Cada uma delas reflete, de maneira resumida, um possível cenário vivido no contexto da transformação digital. No entanto, cada fase apresenta desafios específicos que demandam por diferentes abordagens estratégicas e planejamentos direcionados para a situação que a organização se encontra. A partir disso, o Sebrae/BA (2018), ao trazer esta abordagem de divisão por fases, destaca a importância de uma organização determinar o seu próprio estágio de progresso de digitalização.

Após realizar o diagnóstico inicial proposto, a companhia já estará com um maior nível de conhecimento e criticidade acerca das suas necessidades e possíveis caminhos para construir uma estratégia de transformação digital. Com isso, em busca de ilustrar alguns passos para a implementação bem-sucedida da TD (transformação digital), a EloGroup (2022), oferece um guia prático composto por dez passos que abordam desde a definição do propósito até a gestão futura e contínua de processos. Esses passos fornecem um roteiro simplificado e objetivo para as empresas que buscam embarcar na digitalização.

Quadro 2: Os 10 passos para uma transformação de sucesso

PASSOS	OBJETIVO	AÇÃO
Passo 1	Descubra o propósito.	Definir objetivos e superar barreiras, conectando-se com as transformações que impactam o mundo.
Passo 2	Olhe para o futuro e quebre paradigmas.	Ser preditivo, questionar regras e pensar em soluções inovadoras.
Passo 3	Puxe a alavanca certa.	Identificar as alavancas financeiras que impulsionam o crescimento e a eficiência.
Passo 4	Crie um ambiente de transformação.	Formar uma coalizão comprometida e entender as pessoas envolvidas.
Passo 5	Governe a transformação.	Superar o status quo, planejar etapas, capacitar pessoas e acompanhar resultados.
Passo 6	Experimente rapidamente.	Adotar uma cultura de experimentação e aprendizado rápido.
Passo 7	Não construa um castelo de cartas.	Desenvolver capacidades sustentáveis para a transformação.
Passo 8	Abandone o passado.	Queimar as pontes com o passado e garantir que as novas dinâmicas estejam enraizadas.
Passo 9	Avalie a transformação.	Utilizar OKRs e KPIs para medir e avaliar o progresso.
Passo 10	Destrua meta transformações.	Criar condições para futuras transformações, construindo conhecimento e habilidades contínuas.

Fonte: EloGroup, 2022

Esses passos fornecem uma estrutura que aborda aspectos importantes, como a definição de um propósito, busca pela inovação, desenvolvimento da governança, experimentação e avaliação constante. Além disso, reforça o pensamento abordado por Farias (2019) acerca da importância do investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores para superar os desafios desse processo de mudança cultural. Com isso, “os 10 passos para uma transformação digital de sucesso” pode ser uma referência relevante para a mitigação das dificuldades enfrentadas ao longo da jornada de TD.

Alinhado com o passo 4 apresentado no quadro 2, é válido mencionar que uma das principais determinantes para o êxito de uma empresa envolve conscientizar

sua equipe de profissionais acerca da relevância da comunicação e colaboração (SEBRAE/BA 2018). Cultivar um ambiente propício à comunicação aberta, compartilhamento de conhecimentos e troca de aprendizados se faz tão fundamental quanto investir em tecnologia. Ainda segundo o Sebrae/BA (2018), no processo de digitalização, emerge uma transformação cultural intrínseca, sendo necessário repensar as estruturas organizacionais e visitar métodos de trabalho. Nesse contexto desafiador, os líderes desempenham um papel crucial na definição de estratégias, seleção de tecnologias, integração e fortalecimento da comunicação interna, visando promover autonomia e alcançar bons resultados.

2.5 Perfil do profissional contábil e perspectivas de futuro para a contabilidade

A tecnologia trouxe mudanças significativas na atuação do contador, um exemplo claro disso eram os lançamentos contábeis feitos antes de forma totalmente manual, demandando muito mais tempo e aumentando a chance de erros. (MOREIRA, 2022). Hoje, devido ao acesso à tecnologia, os contadores estão se tornando mais condicionados às tarefas analíticas.

Entretanto, com a crescente evolução na tecnologia, os profissionais podem se opor a colaborar com a automação de processos por medo de perder os seus empregos, como mencionado anteriormente por Farias (2019). Por outro lado, de acordo com o professor do departamento de contabilidade na FEA-RP, Marcelo Botelho (apud FERRAZ, 2020), as previsões de que a automação vai substituir o trabalho do contador são alarmistas.

O que está ocorrendo, segundo Botelho, é a introdução da automação em processos contábeis, deslocando o profissional para áreas mais complexas como planejamento, previsões, análises de empresas, tomadas de decisão. Tudo isso pode ser auxiliado com o emprego da inteligência artificial, que, sozinha, é uma ferramenta poderosa e que, aliada a um bom profissional, pode ser imbatível. (FERRAZ, 2020)

A partir disso, é possível concluir que a função do contador na Indústria 4.0 agora se aproxima de um papel mais estratégico, passando a incluir a capacidade de fornecer *insights* para as decisões da empresa por meio da análise de dados. Isso implica que os contadores devem expandir seu perfil profissional, adquirindo conhecimentos em tecnologia da informação e demonstrando disposição para acompanhar as inovações trazidas (CAMARGO et al., 2022). Alinhado a este

pensamento, Bicca (2020) afirma que estes profissionais devem se tornar cada vez mais analistas e atuar como gestores do negócio, apostando em adotar uma visão mais estratégica para a tomada de decisões.

Uma visão complementar é trazida por Moreira (2022), ele observa que o avanço da tecnologia tem influenciado os profissionais contábeis a reconhecerem a importância de desenvolver novas abordagens para atuar em um ambiente que demanda profissionais ágeis e conectados, capazes de utilizar sistemas de informação e fornecer informações relevantes através da análise de dados. Além disso, Moreira (2022) diz que a percepção é de que os contadores precisam adquirir competências para aplicar técnicas inteligentes na tomada de decisão, agilizando e melhorando sua precisão.

É notório que a tecnologia da informação disponibiliza ferramentas valiosas para a tomada de decisões e oportunidades de diferenciação no desempenho profissional contábil (MOREIRA, 2022). Com isso, assim como estão acontecendo mudanças em diversas, se não todas, as esferas organizacionais com os avanços tecnológicos, faz-se necessário que os contadores também busquem se adaptar às transformações.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo da pesquisa

A pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos sociais e humanos em seus contextos, levando em consideração as relações sociais presentes em ambientes diversos. Sua ênfase recai sobre a apreensão do fenômeno sob investigação a partir das perspectivas dos indivíduos envolvidos, abrangendo todos os pontos de vista pertinentes. Essa abordagem de pesquisa se desdobra por meio de diversos métodos, tais como pesquisa documental, estudo de caso e etnografia, e demanda habilidades críticas para a análise, síntese e avaliação de informações. (GODOY, 1995)

Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa se destaca como a abordagem apropriada em contextos nos quais se almeja compreender a complexidade de um fenômeno, assim como as percepções e vivências dos participantes. Além disso, ela se mostra adequada para a investigação de questões nas quais não existe uma resposta definitiva. Nesse sentido, a utilização da pesquisa qualitativa se torna imperativa para obter resultados enriquecidos pela inclusão das opiniões e experiências dos entrevistados, particularmente por meio de entrevistas em profundidade.

Com isso, a pesquisa elaborada e aplicada é enquadrada como qualitativa, pois existe a necessidade de compreender especialmente as percepções e vivências da consultoria externa dentro da realização do projeto de consultoria voltada para a transformação digital em uma empresa privada. Além disso, este tipo de pesquisa colaborou para a identificação do papel da consultoria externa através das opiniões e experiências dos entrevistados que são colaboradores desta consultoria.

3.2. Método da pesquisa

O método adotado para a pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Freitas e Jabbour (2011), permite uma análise minuciosa e detalhada de fenômenos complexos e pouco compreendidos. Eles mencionam também que através do estudo de caso é possível se obter a geração de novas hipóteses e teorias. Além disso, o estudo de caso pode ser particularmente valioso em campos de pesquisa nos quais a coleta de dados é desafiadora ou limitada, como em estudos relacionados a organizações ou processos sociais.

De forma complementar, Godoy (1995) retrata que a metodologia do estudo de caso é caracterizada pela coleta de dados de diferentes fontes, como entrevistas, observações, documentos e outros materiais relevantes.

Neste trabalho, além das entrevistas com caráter qualitativo, foram examinados documentos referentes ao projeto realizado na empresa privada que foram disponibilizados pela consultoria externa. Ao todo, foi possível analisar 5 documentações com informações que iam desde o método utilizado pela consultoria, até os relatórios produzidos a partir de coletas de informações na empresa contratante do projeto.

3.3 Delimitações da pesquisa

As delimitações a seguir apoiaram tanto para a definição do escopo do estudo, como para lidar com as limitações práticas inerentes ao projeto.

- I. **Abordagem Qualitativa:** A pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa, concentrando-se na compreensão das percepções, experiências e opiniões dos entrevistados. A escolha dessa abordagem visa explorar as nuances da transformação digital sob a perspectiva dos profissionais de consultoria externa que atuaram diretamente em um projeto de digitalização na empresa privada contratante.
- II. **Sigilo da consultoria externa e da empresa privada analisada:** Devido à natureza sigilosa da consultoria externa e do seu cliente que contratou o serviço de digitalização, alguns detalhes específicos relacionados à empresa

e ao projeto foram omitidos ou generalizados para proteger a confidencialidade.

- III. **Amostra de entrevistados da consultoria externa:** A pesquisa concentra a coleta em um grupo específico de 3 funcionários da consultoria externa. Estes entrevistados participaram ativamente do projeto de transformação digital para o cliente X da consultoria. A amostra foi escolhida devido à disponibilidade de acesso e ao conhecimento especializado dos entrevistados sobre o tema.
- IV. **Consultoria externa específica:** A pesquisa se concentrará apenas em uma consultoria externa em particular, que realizou o projeto de transformação digital no cliente X. Isso implica que os resultados e conclusões da pesquisa podem não ser generalizáveis para todas as consultorias externas.
- V. **Foco em processos contábeis e financeiros:** O estudo se limita aos processos contábeis e financeiros da empresa privada, considerando que a transformação digital pode afetar diferentes áreas de negócios. O foco nesta categoria permitirá uma análise mais aprofundada das implicações específicas desse cenário.

3.4 Coleta de dados

A empresa de consultoria externa escolhida para o estudo de caso deste trabalho é uma organização que atua de forma *full-service*, ou seja, integrando as competências de tecnologia, *analytics* e gestão com o objetivo de tornar os negócios dos seus clientes mais estratégicos. Com 16 anos de mercado, hoje a consultoria possui mais de 500 colaboradores e um número superior a 2.000 projetos entregues. Apesar de possuir uma atuação nacional, a consultoria possui seus escritórios sedes nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte.

O levantamento das perguntas foi feito a partir dos objetivos específicos deste trabalho, elaborando um roteiro semiestruturado para a pesquisa. Os tópicos e perguntas foram criados a partir de questões pertinentes sobre a execução de um projeto de consultoria externa com foco na transformação digital de processos contábeis e financeiros em uma empresa do setor privado.

Como instrumento para coleta de dados, foi usado um questionário dividido em 6 seções, totalizando 13 questões abertas como detalhado no apêndice I. O roteiro

aplicado na entrevista foi validado por um professor de sistemas de informações do ensino superior de uma Universidade Pública.

Além disso, o roteiro da entrevista foi estruturado com base nas categorias e subcategorias definidas conforme quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Objetivos das seções presentes no roteiro de entrevistas

SEÇÕES	OBJETIVOS
SEÇÃO 1 – MOTIVAÇÃO E EXPECTATIVAS DO CLIENTE NA ADOÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO PELA ÓTICA DA CONSULTORIA EXTERNA	Entender os motivos e expectativas do cliente para a digitalização de processos.
SEÇÃO 2 – ETAPAS E PRINCIPAIS ENTREGAS REALIZADAS NO PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	Buscar informações sobre as etapas do projeto e as principais entregas realizadas para a empresa contratante.
SEÇÃO 3 – DESAFIOS VIVENCIADOS DURANTE AS ETAPAS DO PROJETO	Analisar os desafios e estratégias adotadas para superá-los durante o projeto de transformação digital.
SEÇÃO 4 – RESULTADOS OBTIDOS COM O PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ATÉ O MOMENTO	Mapear os benefícios proporcionados pelo projeto de digitalização na empresa privada que contratou o serviço da consultoria externa.
SEÇÃO 5 – IMPACTO DO PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DA EMPRESA	Investigar como a transformação digital afetou o trabalho dos profissionais no decorrer do projeto.
SEÇÃO 6 – RECOMENDAÇÕES E BOAS PRÁTICAS	Coletar recomendações e boas práticas a partir da experiência da consultoria com o projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros da empresa.

Fonte: Elaboração da autora

A partir disso, foi escolhido um projeto de transformação digital entregue pela consultoria externa para um cliente de grande porte. O projeto analisado e que se transformou em objeto de estudo deste trabalho, ainda está em andamento e em fase de implementação.

Foram selecionados 3 colaboradores que atuaram ou ainda atuam na consultoria e trabalharam diretamente no projeto de transformação digital analisado. Buscando obter diferentes perspectivas, foram entrevistados dois analistas e um consultor sênior que atuaram em diferentes momentos no projeto. A coleta de dados para aplicação das entrevistas foi realizada via *Microsoft Teams* com os colaboradores da consultoria externa mencionados anteriormente.

3.5 Análise de dados

Foi buscado adotar a característica da heterodoxia, trazida por Martins (2004) como de grande importância na metodologia qualitativa durante a análise dos dados, uma vez que a diversidade de informações obtidas de forma qualitativa exige que o pesquisador seja capaz de integrá-las e analisá-las.

Com isso, para a construção dos resultados da pesquisa, foram analisadas tanto as entrevistas realizadas, como também as documentações dos projetos disponibilizadas pela consultoria externa. A partir deste material coletado, foi possível extrair as seguintes informações:

Quadro 4 – Documentação do projeto analisada

Documentação	Informações extraídas
1. Proposta comercial	<ul style="list-style-type: none"> ● Abordagem metodológica a ser utilizada ● Equipe do projeto ● Cronograma previsto para execução
2. Apresentação executiva do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresentação construída para apresentar o andamento do projeto ao cliente
3. Book do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Escopo de trabalho ● Business Cases construídos ● Soluções de digitalização recomendadas
4. Detalhamento das soluções propostas	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Cases refinados após priorização das soluções ● Especificação detalhada das soluções priorizadas
5. Status das iniciativas em andamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Evolução das entregas realizadas pela consultoria para cada uma das iniciativas em andamento

Fonte: Elaboração da autora

Enquanto as entrevistas foram realizadas foi feito um cruzamento das experiências passadas pelos entrevistados com os materiais construídos para o projeto. Com isso, foi possível averiguar e comprovar a veracidade das coletas.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Perfil dos entrevistados

Para a análise dos resultados do presente trabalho é essencial compreender o perfil dos entrevistados, uma vez que suas características individuais podem influenciar nas perspectivas e *insights* fornecidos durante as entrevistas.

Nesta seção, serão apresentadas no Quadro 5 as informações detalhadas sobre os 3 colaboradores que participaram das entrevistas, destacando suas formações educacionais, tempo de experiência profissional na consultoria e cargo exercido.

Quadro 5 – Perfil dos colaboradores da consultoria externa entrevistados

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
IDADE	28 anos	25 anos	27 anos
FORMAÇÃO	Superior Completo	Superior Completo	Superior Completo
ÁREA DE FORMAÇÃO	Engenharia Ambiental	Engenharia Civil	Administração
CARGO	Consultor Sênior	Analista 1	Analista 2
TEMPO DE ATUAÇÃO NA CONSULTORIA	3 anos	2 anos	1 ano e meio
DATA DA ENTREVISTA	13/09/2023	15/09/2023	19/09/2023
TEMPO DA ENTREVISTA	1 hora e 20 minutos	55 minutos	42 minutos

Fonte: Elaboração da autora

A presença de profissionais com diferentes áreas de formação, como Engenharia Ambiental e Engenharia Civil, juntamente com um profissional mais orientado para a gestão, com formação em Administração, destaca uma atuação multidisciplinar dentro do projeto realizado.

Como mencionado anteriormente no tópico de coleta de dados, a consultoria externa possui uma atuação diferenciada, unindo diferentes conhecimentos de tecnologia, análise de dados e gestão. A união destas habilidades, com base na visão dos entrevistados, é um ponto fundamental para o processo de transformação digital em qualquer empresa.

4.2 Motivação e expectativas do cliente na adoção da digitalização pela ótica da consultoria externa

O foco desta seção consiste em entender os motivos e expectativas do cliente para a digitalização de processos.

Quando questionado sobre quais foram os principais motivos que levaram o cliente a considerar a digitalização de processos, o consultor sênior que estava no projeto desde a fase de negociação, mencionou que a empresa privada buscou o apoio da consultoria para realizar uma atuação focada nos processos de recebíveis, sendo alguns deles o procedimento de cobrança, emissão, validação e envio de notas fiscais, auditorias de contas e conciliação.

Já quando foi feita a pergunta acerca das expectativas do cliente em relação à transformação digital, todos entrevistados convergiram em suas respostas apontando que o principal objetivo era a busca por um maior controle de gestão dos processos para a redução de gastos e custos operacionais.

As expectativas da empresa em relação à transformação digital eram claramente direcionadas para o ganho de eficiência operacional e a redução do quadro de colaboradores. A empresa buscava uma maior automação e agilidade em suas operações, com o objetivo de que a digitalização também permitisse um melhor controle sobre os processos complexos. (Consultor sênior).

Ao final desta seção, foi perguntado também como o cliente identificou a necessidade de modernizar seus processos e adotar a transformação digital. Esta pergunta foi respondida exclusivamente pelo consultor sênior por ter presenciado a fase de contratação e início do projeto.

A alta direção sentia que tinham muitas pessoas atuando em atividades que poderiam ser automatizadas. Esse fato gerava um grande desconforto devido à falta de controle sobre a operação, alocação de recursos humanos e uso assertivo da tecnologia. (Consultor sênior).

Além disso, foi trazido que a digitalização era vista como uma solução para lidar com processos ainda dependentes de papel, que envolviam tarefas extremamente analógicas como a de digitalizar documentos, removendo desde os grampos de papel até a verificação da precisão dos materiais. Esses procedimentos morosos não apenas tornavam o tempo de execução dos processos elevado, como também eram propensos a erros.

Entretanto é importante ressaltar que, embora a correção de erros fosse uma preocupação, a motivação central da empresa era totalmente voltada para a redução de pessoal e custos operacionais.”. (Consultor sênior).

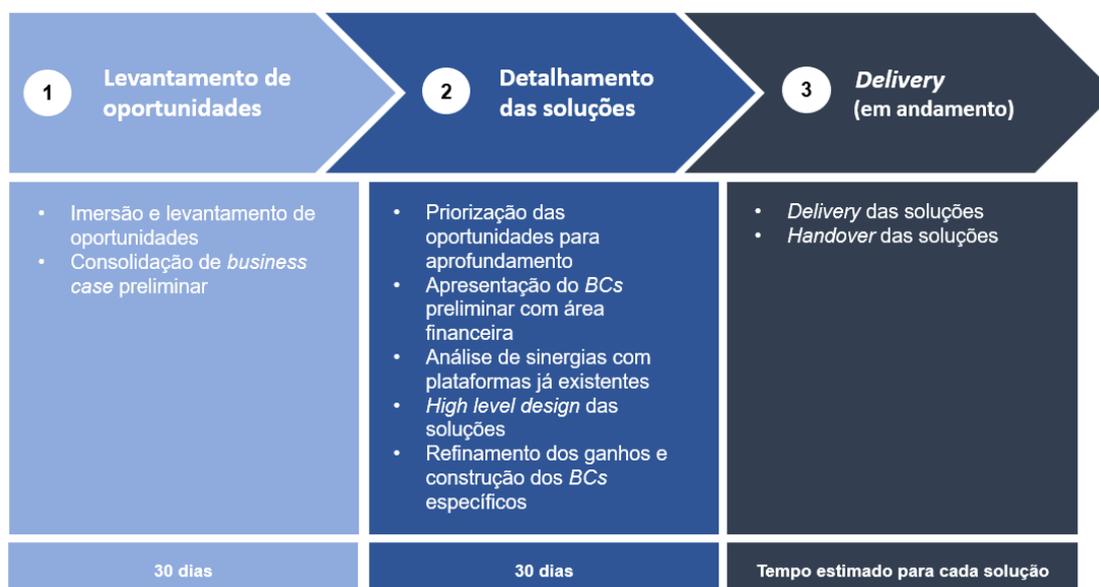
Através das informações trazidas pelos entrevistados na Seção 1, é possível encontrar uma sinergia entre a expectativa da empresa privada com o pensamento abordado por Moreira (2022) de que é a automação pode levar à diminuição da força de trabalho, uma vez que os sistemas podem executar, em certa medida, funções desempenhadas pelas pessoas.

4.3 Etapas e principais entregas realizadas no projeto de transformação digital

Esta seção tem como objetivo buscar informações sobre as etapas do projeto e as principais entregas realizadas para a empresa contratante.

Quando pedido que os entrevistados descrevessem as etapas vivenciadas durante o projeto de digitalização de processos, foi possível cruzar as respostas obtidas com a documentação da proposta comercial disponibilizada, desenvolvendo assim a figura 1:

Figura 1: Etapas do projeto de transformação digital.



Fonte: Elaboração da autora.

Em termos gerais, cada etapa do projeto teve um tempo de duração diferente, segundo o material disponibilizado pela equipe e analisado, foi construído o quadro 06 a seguir com o cronograma previsto.

Quanto as etapas do projeto de transformação digital citadas na Figura 1, o consultor sênior e descreve sobre a etapa 1:

A primeira etapa envolveu a realização de uma imersão e um levantamento de oportunidades junto às equipes que atuavam diretamente na execução dos processos, bem como com suas respectivas lideranças diretas. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial e *online* e, durante essa fase, a consultoria externa trabalhou para compreender a operação da empresa em detalhes, identificando oportunidades para otimização e redução de custos. Além disso, foi enviada uma pesquisa chamada de “censo” aos gestores que estavam envolvidos no projeto, com o objetivo dimensionar as principais atividades, a quantidade de pessoas por processo e o tempo de dedicação nas tarefas desempenhadas. Isso resultou na consolidação de um *business case* preliminar, que serviu como diretriz inicial e insumo utilizado para a priorização de oportunidades de aprofundamento na etapa 2. (Consultor sênior).

Na segunda etapa, foi feita a priorização inicial das soluções que seriam detalhadas junto com o diretor financeiro, avaliando os principais indicadores de impacto monetário e a sinergia das oportunidades com os sistemas existentes.

“A análise dos sistemas que a empresa possui é de grande importância para que, na fase de implementação, eles sejam aproveitados da melhor forma possível.”. (Analista 2).

A partir das informações trazidas sobre as etapas 1 e 2, é possível verificar uma similaridade com o estudo apresentado no referencial teórico de Haag (2021), onde é abordado que o estágio inicial do trabalho é focado em uma análise preliminar de planejamento e concepção de possíveis soluções. Com isso, é feita a identificação das necessidades da empresa negócios, as potenciais integrações entre sistemas e a delimitação do escopo funcional esperado para o projeto

Já a terceira e última etapa é dedicada ao *delivery*, ou seja, à efetiva implementação das soluções desenhadas e priorizadas.

O projeto encontra-se atualmente neste estágio, onde as soluções planejadas estão começando a ser colocadas em prática. Após o ciclo de implementação, o *handover* do projeto deve ser iniciado e todo o conhecimento e controle dos sistemas desenvolvidos deverão ser transferidos para a equipe interna da empresa através de manuais, treinamentos e acompanhamento próximo durante a gestão de

mudança. Contudo, ainda esta etapa após o delivery ainda não foi contratada pelo cliente. (Analista 1).

Com as respostas acima e o material do projeto que fora analisado, foi percebido que a empresa contratou as entregas do projeto de maneira segmentada, ou seja, a proposta comercial elaborada com o planejamento do cronograma não foi contratada de uma única vez, mas sim dividida em partes.

Após o entendimento mais claro das etapas, também foi perguntado sobre quais foram as principais entregas realizadas ao longo das etapas do projeto. Nesse quesito, os entrevistados 1 e 3 destacaram que um dos artefatos mais importantes do projeto foi o *Business Case* (BC) construído ainda na primeira etapa.

O principal objetivo do *business case* usado foi sintetizar todas as coletas e insumos coletados no início do projeto, destacando pontos relevantes sobre as dificuldades encontradas nos processos investigados. Além disso, foram apresentadas as oportunidades de digitalização e os ganhos que poderiam ser obtidos com cada uma delas. (Analista 2).

Ao buscar referência na literatura sobre este tipo de ferramenta, foi possível cruzar a definição trazida por Camargo (2018) com o que fora apresentado pela consultoria. Segundo Camargo (2018), o BC é definido como um documento fundamentado, elaborado nos estágios iniciais de um projeto, com o propósito de estimular a tomada de decisão ou ação relacionada a um empreendimento.

Para avaliar o modelo de BC adotado pela consultoria, foram analisados os documentos disponibilizados que continham os *business cases* construídos para o projeto. Foram elaboradas aproximadamente 30 documentações, uma para cada um dos processos contábeis e financeiros avaliados. Cada documento aborda a visão das dificuldades e pontos de melhoria do processo, oportunidades identificadas e o desenho da solução inicial feita em um fluxograma.

A partir do rascunho das soluções propostas, foi possível apresentar ao cliente informações valiosas. Foram feitos indicadores com uma estimativa de ganho financeiro estimado, *payback* do valor investido na consultoria com o retorno da solução, liberação de *FTE* (*full-time equivalent*) e que outros procedimentos seriam impactados positivamente com a entrega proposta. (Consultor sênior).

Foi possível perceber que as informações contidas nos *business cases* foram utilizadas em todas as etapas do projeto, tanto como uma forma de consolidação das informações, mas também com o objetivo de consulta e direcionamento dos próximos passos.

A segunda entrega destacada pelos entrevistados foi referente a arquitetura sistêmica das soluções propostas, permitindo mais clareza de como a oportunidade de digitalização mapeada seria implementada.

No momento que foi feito o desenho da arquitetura, os ganhos estimados anteriormente foram refinados e os *business cases* das soluções priorizadas foram novamente revisitados para revisão e aprofundamento. (Analista 2).

Segundo o analista 2, essa arquitetura foi entregue destacando os principais componentes a serem desenvolvidos nos sistemas da empresa junto às integrações que seriam necessárias. Além disso, foram detalhadas as interfaces de usuário, os requisitos de *hardware* e *software*, os fluxos de dados e informações, além de especificações de alto nível para os módulos e funções-chave. Também pode abordar questões de segurança, escalabilidade e desempenho.

A entrega realizada a partir da análise dos sistemas da empresa servirá como um mapa estratégico que vai orientar o desenvolvimento, fornecendo uma visão clara dos objetivos e estrutura do projeto de automação de processos. (Analista 2).

A partir da coleta realizada nesta seção, conclui-se que a etapa de diagnóstico é de grande valia para as demais etapas do projeto. Com isso, o investimento da consultoria na etapa 1 foi fundamental para o levantamento de oportunidades de automação de maneira assertiva.

4.4 Desafios vivenciados durante as etapas do projeto

Esta seção visa analisar os desafios e estratégias adotadas para superá-los durante o projeto de transformação digital.

Com isso, a primeira pergunta realizada dentro dessa seção foi, a partir da percepção dos entrevistados, quais os principais desafios enfrentados durante o projeto de transformação digital.

Logo no início da primeira fase do projeto, toda a equipe sentiu uma dificuldade inicial devido ao modelo de negócios da empresa possuir um alto nível de complexidade. Como o cliente oferta diferentes tipos de serviços, possui uma grande estrutura organizacional e diversos processos contábeis e financeiros, foi necessário um tempo maior de ambientação. Outro fator desafiador que corroborou com esse início mais intenso, foram as especificidades de alguns processos contábeis voltados para o setor que a empresa cliente faz parte. Como nenhum da equipe possui formação contábil, esse se tornou um desafio adicional, exigindo um período de aprendizado para compreender

plenamente os processos específicos que estavam sendo analisados. (Consultor sênior).

Apesar disso, o consultor sênior menciona que, em projetos de consultoria, esse período de ambientação se faz necessário e que o início sempre é mais desafiador devido à quantidade de informações novas. Ele menciona também que, apesar de parecer um problema, muitas vezes a visão de profissionais com outras formações e um conhecimento baixo em determinado processo pode ser favorável dentro de projetos que envolvem mudança e redesenho de atividades. Isso se dá porque o olhar externo e não “viciado” pode trazer novas perspectivas e caminhos de solução ainda não explorados.

Um ponto de dificuldade foi no momento da análise dos sistemas existentes. A empresa cliente já havia passado por várias aquisições e fusões, resultando em múltiplos sistemas e uma falta de unificação das informações cadastrais. (Analista 2).

A dificuldade abordada pelo analista 2 reforça a importância da integração entre sistemas, o que complementa a visão trazida no referencial teórico pela Associates (2020), na qual é correlacionada a produtividade de uma organização com a unificação de seus sistemas.

Passado o período inicial de ambientação da equipe do projeto, foi trazido como um dos pontos de maior dificuldade, por parte dos 3 entrevistados, o contexto político interno da organização privada.

Além do trabalho realizado pela consultoria voltado para a transformação digital dos processos financeiros e contábeis, estavam acontecendo várias outras iniciativas simultaneamente em diferentes áreas, isso gerou um conflito de prioridades e de foco. (Consultor sênior).

Muitos departamentos buscavam mostrar resultados, dificultando a coordenação eficiente dos esforços que nasciam de várias pessoas e áreas diferentes. Além disso, um outro obstáculo gerado pela grande quantidade de iniciativas, foi a resistência de algumas pessoas em colaborar com o trabalho da consultoria de forma deliberada, não participando de agendas marcadas e sem querer fornecer dados e informações essenciais para o projeto. (Analista 2).

Na etapa 3, dedicada ao *delivery* das soluções, ou seja, a implementação de oportunidades de digitalização mapeadas e refinadas nas fases anteriores, os desafios foram um pouco diferentes. A implementação de soluções demandava investimento financeiro para uma equipe de desenvolvedores da própria consultoria, o que tornava necessária a aprovação e alocação de recursos por parte dos contratantes do projeto e altas lideranças da organização. Com isso, o

tempo de retorno do cliente se tornou muito lento, travando o avanço do projeto e, conseqüentemente, a etapa de desenvolvimento e implantação das soluções. (Analista 1).

Devido à necessidade de desembolso financeiro, foi percebido que a quantidade de oportunidades de melhoria levantadas se reduziu ainda mais. Além disso, segundo o analista 1, a tomada de decisão por parte das lideranças foi feita de maneira verticalizada, sem avaliar completamente os *businesses cases* construídos. Ainda pela perspectiva do analista 1, esse foi um grande desafio cultural, pois a empresa contratante já estava acostumada a tomar decisões sem embasamento forte em dados e fatos, o que gerava uma escolha nem sempre assertiva das soluções a serem priorizadas.

Outro fator que influenciou a tomada de decisão por parte das altas lideranças foi o viés comercial, o que poderia levar a soluções que não eram necessariamente as mais adequadas em termos de eficiência e economia. (Analista 1).

Após entender os desafios do projeto, foi questionado aos entrevistados quais estratégias foram adotadas para superar esses desafios e garantir o sucesso do projeto. Os entrevistados mencionaram que a maior parte das dificuldades foram contornadas no dia a dia do projeto e que fazem parte da complexidade inerente dos projetos de transformação digital. Contudo, segundo o consultor sênior, a dificuldade que gerou mais impacto na entrega do trabalho foi a falta de colaboração de alguns funcionários na empresa que contratou o serviço.

A problemática de conflito de interesse e não colaboração por parte de alguns funcionários da empresa precisou ser escalada para o nível de diretoria e aos contratantes diretos do projeto de consultoria. Somente após o envolvimento destes atores foi possível avançar com a coleta de informações. (Consultor sênior).

Já em relação à dificuldade em avançar com a implementação das melhorias mapeadas para os processos contábeis e financeiros, o analista 1 mencionou que atualmente algumas iniciativas já iniciaram a fase de desenvolvimento. Contudo, as demais oportunidades de automação, ainda estão aguardando disponibilização de orçamento ou aprovação das lideranças.

Dessa forma, nota-se que a maior parte dos desafios mencionados pela equipe da consultoria fazem parte do dia a dia de trabalho dos entrevistados e também é vivenciado em outros projetos. Além disso, foi possível perceber que a habilidade de

articulação se faz necessária para o atuar dentro de projetos com grandes mudanças organizacionais e processuais.

4.5 Resultados obtidos com o projeto de transformação digital até o início da etapa de implementação

O foco desta seção consiste em mapear os benefícios proporcionados pelo projeto de digitalização na empresa privada que contratou o serviço de consultoria externa.

A primeira pergunta da seção foi acerca de quais os benefícios gerados para a empresa que puderam ser observados ao longo do projeto de digitalização. Durante as entrevistas, ficou evidente que o projeto trouxe luz às áreas sobre pontos importantes que não estavam tendo a visibilidade necessária. Isso pode ser refletido na fala a seguir do consultor sênior:

Antes deste trabalho, poucas pessoas tinham uma clareza completa e detalhada dos processos. A empresa enfrentava uma enorme falta de visibilidade sobre a sua operação, o que era agravado pelo crescimento desordenado que a organização havia tido ao longo dos últimos anos. Como resultado, os processos haviam se tornado uma verdadeira caixa-preta, e a empresa não tinha nem uma compreensão clara de quantos funcionários estavam envolvidos em cada processo específico, por exemplo. (Consultor sênior).

No que tange a percepção de valor do cliente sobre os benefícios gerados pelo projeto, foi trazido pelo consultor sênior três entregas chave da consultoria externa.

A primeira entrega marcante para a empresa foi a obtenção de informações cruciais, revelando quantos funcionários estavam alocados em cada processo. Esse conhecimento proporcionou uma visão mais nítida e detalhada para as lideranças da empresa, que agora podiam tomar decisões embasadas em dados concretos. Além disso, essa etapa inicial do projeto também promoveu o engajamento da equipe responsável por executar os processos mapeados, uma vez que eles passaram a compreender melhor o funcionamento e o potencial de melhoria nas atividades às quais estavam vinculados. (Consultor sênior)

Já a segunda entrega de valor mencionada foi a identificação de oportunidades para ganhos de eficiência e melhorias financeiras. Esse aspecto do projeto foi muito bem recebido, pois permitiu tangibilizar os maiores desafios e as oportunidades de forma clara e objetiva.

A consultoria externa conseguiu apresentar um plano sólido, delineando como seria a implementação das melhorias, os passos a

serem seguidos e as dificuldades que poderiam surgir no caminho.
(Consultor sênior)

Já a terceira entrega de valor envolveu a capacidade da consultoria externa de provocar uma reflexão mais profunda sobre os problemas existentes na empresa e de direcionar um holofote sobre essas questões que não estavam sendo pautadas antes. Foi percebido que a consultoria demonstrou uma boa capacidade de articulação política ao abordar os problemas diagnosticados, criando um ambiente propício para a discussão e resolução dos desafios.

Visando avaliar o investimento financeiro realizado pela empresa, foi perguntado aos entrevistados quais foram os custos envolvidos e levantados dentro do projeto. A partir disso, foi informado que os principais custos levados pela consultoria para a empresa contratante foram referentes às licenças de *softwares* de acordo com a quantidade de usuários necessário e o custo de desenvolvimento e sustentação das aplicações a serem desenvolvidas na etapa de *delivery*. Também está sendo construída uma proposta voltada para o fornecimento de treinamentos, contudo a empresa contratante optou por ainda não fazer este investimento

Como o projeto ainda está na fase inicial da implementação, é uma possibilidade futura que será melhor avaliada posteriormente pelo cliente. (Analista 1).

Dessa forma, é possível perceber que, apesar do projeto ainda não ter sido concluído, todas as etapas já realizadas colaboraram de maneira relevante para a jornada de mudança cultural e também para que a empresa possuísse uma percepção realista da sua atual realidade frente à digitalização de processos.

Além disso, quando retomado o enquadramento realizado pelo SEBRAE/BA (2018) exposto no referencial teórico, conclui-se que a empresa analisada se encontra em uma migração da fase 1 para a 2, na qual está em processo de implementação de tecnologias, mas a interação entre os colaboradores é limitada.

4.6 Impacto do projeto nos profissionais que atuam nos processos contábeis e financeiros da empresa

Esta seção possui o objetivo de investigar como a transformação digital afetou o trabalho dos profissionais no decorrer do projeto.

Quando perguntado acerca de quais competências e habilidades adicionais foram necessárias para os profissionais acompanharem as mudanças organizacionais, o consultor sênior ressaltou o seguinte ponto:

Muitos profissionais pareciam estar operando em um modo de piloto automático, executando suas tarefas sem questionar a razão por trás delas ou a real efetividade dos processos da empresa. A falta de uma visão crítica sobre o próprio trabalho e a ausência de pensamento crítico em relação aos processos existentes são habilidades cruciais dentro de qualquer movimento de mudança organizacional. (Consultor sênior).

Em consonância com a habilidade de visão e pensamento, foi mencionado também acerca importância da tomada de decisão com base em dados e evidências.

Em alguns momentos, principalmente no início do projeto, eram priorizadas soluções apenas com base na vontade de uma liderança ou em aspectos subjetivos, o que pode resultar em ineficiência e perda de tempo. Contudo, a partir do momento que se adota uma abordagem orientada à dados, as empresas podem decidir e guiar a estratégia da companhia de maneira mais segura, reduzir riscos, e otimizar recursos. Ao longo do trabalho da consultoria isso veio sendo fortemente estimulado. (Analista 1).

Quando abordada a questão de como a consultoria auxiliou os profissionais a se adaptarem às novas tecnologias e processos, o analista 1 comentou sobre a estratégia adotada pela consultoria no início da etapa de *delivery* do projeto.

Parte do time foi alocado para fornecer apoio às lideranças das áreas que tiveram seus processos priorizados neste começo da automação. O objetivo com essa ação foi conseguir ajudá-los na gestão das iniciativas de digitalização que deveriam ser implementadas seguindo um cronograma estabelecido.

A partir desta seção, nota-se que o projeto de transformação digital não apenas impactou os processos da empresa, mas também ajudou a provocar uma transformação na mentalidade dos profissionais, estimulando uma visão crítica e a tomada de decisões embasadas em dados. Com isso, retomando os passos trazidos pela EloGroup (2022), será importante que estes profissionais passem também a adotar uma cultura de experimentação e aprendizado rápido.

Também foi possível identificar uma sinergia com a afirmação trazida por Bicca (2020), na qual ele diz que estes profissionais devem se tornar cada vez mais analistas e atuar como gestores do negócio, apostando em adotar uma visão mais estratégica para a tomada de decisões.

4.7 Recomendações e boas práticas

Esta seção tem o objetivo de apresentar as recomendações e boas práticas extraídas a partir da experiência da consultoria com o projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros da empresa.

Com isso, foi questionado aos entrevistados o que eles destacariam para outras empresas interessadas em adotar a digitalização de processos contábeis e financeiros. Nesse sentido, foi possível unificar as respostas fornecidas e sintetizá-las em 5 recomendações.

A primeira recomendação é sobre a importância que a análise de dados desempenha na identificação de ineficiências. Segundo o analista 1, os números podem revelar onde os processos estão aquém do ideal e onde as oportunidades de otimização residem. Sendo assim, a organização e exploração de dados permite que as empresas ajam com base em evidências sólidas, maximizando o impacto das iniciativas de transformação digital.

A segunda recomendação está diretamente ligada com a primeira e destaca a abordagem orientada por dados para a tomada de decisões. Isso significa que as decisões estratégicas devem sempre buscar estar fundamentadas em informações concretas e análises precisas. Os números frequentemente revelam ineficiências de forma clara, permitindo que as empresas identifiquem áreas de melhoria e aloquem recursos de maneira mais eficaz.

A terceira recomendação foi abordada pelo consultor sênior, e destaca a importância de se ter uma compreensão clara do dimensionamento de equipes e dos sistemas da organização. Isso envolve avaliar adequadamente o número de profissionais necessários para executar os processos e os custos associados a cada atividade. Dessa forma, essa clareza ajuda a evitar desperdícios e também a garantir que os recursos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

A quarta recomendação diz respeito à necessidade de se possuir conhecimento completo dos sistemas em uso pela organização. Isso inclui a compreensão das capacidades dos sistemas existentes e a identificação de oportunidades para aprimoramentos ou integrações. O conhecimento profundo dos sistemas é fundamental para alavancar totalmente as tecnologias já disponíveis. Esta recomendação também é mencionada por Camargo et al. (2022) que alerta sobre a

relevância da capacitação do contador em conhecimentos de tecnologia da informação.

A quinta e última recomendação é elucidada pelo analista 2. Ele afirma que, para que a transformação digital seja bem-sucedida, é preciso um grande apoio das lideranças executivas e uma comunicação eficaz em todas as camadas organizacionais. Ele destacou ainda a necessidade de estabelecer uma ponte entre a alta direção e a equipe de execução, pois acredita que a colaboração ativa e a definição de responsabilidades claras são essenciais para o sucesso do projeto.

Em resumo, nota-se que as recomendações e boas práticas derivadas da experiência da consultoria externa destacam a importância da tomada de decisões baseadas em dados, a compreensão profunda dos sistemas, o envolvimento eficaz de todas as camadas da organização e a análise criteriosa de dados para identificar ineficiências e oportunidades de automação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização da pesquisa e análise documental, foi possível observar a importância do trabalho de uma consultoria externa frente um projeto de digitalização de processos contábeis e financeiros em uma organização privada.

Com base nos insumos coletados, conclui-se que a consultoria externa desempenhou um papel importante na condução do projeto de transformação digital. A obtenção de informações detalhadas sobre os processos da empresa, a identificação de oportunidades de melhoria e a articulação eficaz dos problemas foram algumas das suas principais contribuições. Além disso, as lições aprendidas destacaram a necessidade da análise criteriosa de dados, da compreensão profunda dos sistemas, do envolvimento de todas as camadas da organização e da capacidade de provocar reflexões sobre o funcionamento da operação da forma a identificar ineficiências e oportunidades de automação.

Com base nos resultados e nas lições aprendidas, nota-se que o processo de transformação digital é bastante desafiador para as organizações, contudo, com o apoio de uma consultoria externa o processo se tornar mais tranquilo. A partir disso, é válido que as empresas que possuam o interesse busquem por apoio especializado, entretanto esse é um trabalho que se constrói com várias mãos e as lideranças e times precisam atuar de forma ativa no projeto.

Neste estudo, foram reconhecidas e detalhadas a seguir as limitações que podem afetar a generalização dos resultados e a interpretação das conclusões.

A concentração exclusiva em processos de caráter financeiro e contábil da empresa pode limitar a aplicabilidade dos resultados a outras áreas de negócios. Além disso, a natureza sigilosa do cliente envolvido e da consultoria externa implica que algumas informações específicas relacionadas à empresa e ao projeto foram limitadas ou omitidas para proteger a confidencialidade.

No âmbito teórico, é importante reconhecer que os resultados deste estudo podem ser aplicáveis principalmente ao contexto específico da consultoria externa, da empresa privada e das circunstâncias do projeto de transformação digital. Portanto, a generalização dos resultados para outras situações ou cenários pode ser limitada.

Já a abordagem qualitativa utilizada, baseada em percepções e opiniões dos entrevistados, pode introduzir subjetividade aos resultados em comparação com uma abordagem quantitativa.

Por fim, existe o potencial de viés, uma vez que os entrevistados estiveram diretamente envolvidos no projeto de transformação digital, o que pode afetar a avaliação dos resultados e do processo de forma tendenciosa.

Com base nas limitações da pesquisa, foram elaboradas sugestões para trabalhos futuros que outros pesquisadores podem considerar ao explorar o tema da transformação digital em processos contábeis e financeiros.

Futuras pesquisas podem buscar uma amostra mais ampla de consultorias externas e empresas privadas que tenham passado por projetos de transformação digital. Isso permitiria uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados em diferentes contextos organizacionais.

Além disso, para uma visão mais completa sobre os impactos da transformação digital, os pesquisadores podem expandir o escopo da pesquisa para incluir outras áreas de negócios além de finanças e contabilidade. Isso ajudaria a explorar como a digitalização afeta diferentes setores dentro de uma organização.

É possível também buscar unir abordagens qualitativas e quantitativas para obter uma compreensão mais precisa e mensurável dos resultados de projetos de TD. Esse processo poderia envolver a coleta de dados quantitativos, como métricas de desempenho antes e depois da transformação.

Um outro fator de contribuição futura é a possibilidade de se concentrar na análise comparativa das estratégias de transformação digital adotadas por diferentes empresas e consultorias externas. Isso ajudaria a identificar as melhores práticas e lições aprendidas em diferentes abordagens.

Por fim, os estudos longitudinais também podem ser relevantes, tendo em vista que acompanham o impacto da transformação digital ao longo do tempo. Essa abordagem pode oferecer *insights* sobre a sustentabilidade e a evolução da organização no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. **Oportunidades para criação de consultoria em transformação digital**. 2019. Monografia (Mestrado profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2019.

ASSOCIATES, Enterprise Management. **Network Management Megatrends**. 2020. Disponível em: <<https://www.kentik.com/resources/>>. Acesso em 12 jul. 2023.

BAYER, Fernando Mariano; ARAUJO, Olinto César. **Controle automático de processos**. 2011. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/>>. Acesso em 23 jul. 2023.

BICCA, Daniela. Tecnologia aplicada à contabilidade: estudo de caso em uma organização contábil. **Revista Contabilidade em Foco**. V.2, n.2, p.29, 2020.

CAMARGO, et al. Contabilidade 4.0: Os desafios para profissionais contábeis. **Revista Ibero-Americana de Humanas, Ciências e Educação**, São Paulo, v.8, n.10, out.2022.

CAMARGO, Robson. **4 tópicos indispensáveis para um business case bem fundamentado**. 2018. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br>>. Acesso em 03 set. 2023.

CANAL, D. D. **Contabilidade digital 4.0 – A contabilidade moderna como ferramenta gerencial aplicada a uma empresa do ramo industrial-comercial de SC**. 2021. Artigo (Bacharel em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, 2021.

CORAZZIM, Giovanni. A tecnologia da informação na contabilidade. **Revista Gestão em Foco**. V.9, n.9, p.50, 2017.

DELOITTE. **Agenda 2023: Estratégias e prioridades dos líderes empresariais para o ambiente de negócios**. 2022. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt>>. Acesso em 12 jul. 2023.

DIAS, Ronaldo. **A transformação digital do profissional da contabilidade**. 2022. Disponível em <<https://www2.crcpr.org.br>>. Acesso em: 07 jul. 2023

DUARTE, et al. Contabilidade 4.0: análise dos avanços dos sistemas de tecnologia da informação no ambiente contábil. **CAFI – Contabilidade, Atuária, Finanças e Informação**. V. 4, n.1, p. 55-73, 2021.

FARIAS, Paulo. **Automatização de processos na contabilidade**. 2019. Disponível em: <<https://cionanuvem.com.br>>. Acesso em 30 jul. 2023.

GARTNER. - **Principais tendências estratégicas de tecnologia para 2023**. 2022. Disponível em: <<https://www.gartner.com.br/pt-br>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

GODOY, A. S. 1994. Pesquisa qualitativa: tipos e fundamentos. **Revista de Administração de Empresas**. V.35, n.3, p.20-29, 1995.

GROUP, Boston Consulting. **Digital Strategy Roadmap**. 2023. Disponível em <<https://www.bcg.com>>. Acesso em 08 jul. 2023.

HAAG, Leonardo. **Como automatizar um processo em 30 dias**. 2021. Disponível em: <<https://elogroup.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2023.

HATAE, D. M. **A contabilidade 4.0 e a percepção de profissionais contábeis quanto às consequências para o seu futuro**. 2021.16 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2021.

FERRAZ, Tércio Sampaio. **Automação gera preocupação com desemprego no setor contábil**. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br>>. Acesso em: 02 set. 2023.

FREITAS, Wesley R.S; JABBOUR, Charbel J.C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo e Debate, Lajeado**. V.18, n.2, p.07-22, 2011.

MARTINS, Heloisa Helena. T de Souza. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. **Educação e Pesquisa**. V.30, n.2. p.289-300, maio/agosto 2004.

MOREIRA, A. **Automação dos processos contábeis**. 2022. p. 26. Artigo (Bacharel em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, 2022.

NAVARINI, Marcos. **10 passos para uma transformação de sucesso**. 2022. Disponível em: <<https://elogroup.com.br>>. Acesso em 8 jul. 2023.

OLIVEIRA, Ronaldo Dias. **A transformação digital do profissional da contabilidade**. 2020. Disponível em: <<https://www2.crcpr.org.br>>. Acesso em 6 jul. 2023.

ONCLICK. **Guia completo para a automação de processos**. S.D. Disponível em: <<https://onclick.com.br>>. Acesso em 08 jul. 2023.

PEREIRA, S. T.; ALMEIDA N. S.; SILVA, A. G. 2021. Contabilidade 4.0, a tecnologia a favor dos contadores na era digital. **Revista Projetos Extensionistas**. V.1, n.1, p.146-153, 2021.

PwC. ***What's important to CFOs in 2023: Six topics shaping the finance leader agenda***. 2023. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/>>. Acesso em: 26 jul. 2023

SANTOS, T. R.; RAMOS, J. F. A importância da consultoria nas empresas. **Revista Científica Semana Acadêmica**. V.9, n.207, 2021.

SEBRAE. **Como a transformação digital pode ajudar no seu modelo de negócios**. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2023.

SEBRAE/BA. **Guia sobre transformação digital para micro e pequenas empresas**. 2018. Disponível em: <<https://www.sebraeatende.com.br>>. Acesso em: 5 de setembro de 2023.

SILVA, et al. Contabilidade 4.0: Avanços da tecnologia da informação contábil em uma empresa do setor sucroalcooleiro/MT. **Revista Foco**. V. 16, n.2, p. 1-28, 2023.

SILVA, Nelson. **Transformação digital, a 4ª revolução industrial**. 2018. Disponível em: <<https://fgvenergia.fgv.br>>. Acesso em: 07 jul. 2023

7 APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

A ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EXTERNA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DE UMA EMPRESA PRIVADA

O(a) Senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de graduação, para elaboração de um TCC com o objetivo de descrever a execução de um projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros em uma empresa privada, com destaque para o papel desempenhado pela consultoria externa.

A responsável pela pesquisa é a discente Maria Luz Mota Valle, sob orientação da Profa. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes. Todas as informações aqui registradas serão para fins científicos e não serão expostas de forma individual como proteção do respondente (LGP Dados - Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018 e a Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012 garantindo o respeito à dignidade humana e resguardando a devida proteção aos participantes).

() Aceito participar da pesquisa

() No momento não estou disponível

SEÇÃO 1 – MOTIVAÇÃO E EXPECTATIVAS DO CLIENTE NA ADOÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO PELA ÓTICA DA CONSULTORIA EXTERNA

Objetivo: Entender os motivos e expectativas do cliente para a digitalização de processos.

1. Quais foram os principais motivos que levaram o cliente a considerar a digitalização dos processos?
2. Quais eram as expectativas do cliente em relação à transformação digital?
3. Como o cliente identificou a necessidade de modernizar seus processos e adotar a transformação digital?

SEÇÃO 2 – ETAPAS E PRINCIPAIS ENTREGAS REALIZADAS NO PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Objetivo: Buscar informações sobre as etapas do projeto e as principais entregas realizadas para a empresa contratante.

1. Poderia descrever as etapas vivenciadas durante o projeto de digitalização de processos?
2. Quais foram as principais entregas realizadas ao longo das etapas do projeto?

SEÇÃO 3 – DESAFIOS VIVENCIADOS DURANTE AS ETAPAS DO PROJETO

Objetivo: Analisar os desafios e estratégias adotadas para superá-los durante o projeto de transformação digital.

1. Quais foram os principais desafios enfrentados durante o projeto de transformação digital?
2. Quais estratégias foram adotadas para superar esses desafios e garantir o sucesso do projeto?

SEÇÃO 4 – RESULTADOS OBTIDOS COM O PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ATÉ O INÍCIO DA ETAPA DE IMPLEMENTAÇÃO

Objetivo: Mapear os benefícios proporcionados pelo projeto de digitalização na empresa privada que contratou o serviço da consultoria externa.

1. Quais foram os benefícios gerados para a empresa que puderam ser observados ao longo do projeto de digitalização?
2. Quais foram os custos envolvidos e levantados dentro do projeto?

SEÇÃO 5 – IMPACTO DO PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DA EMPRESA

Objetivo: Investigar como a transformação digital afetou o trabalho dos profissionais no decorrer do projeto.

1. Quais competências e habilidades adicionais foram necessárias para os profissionais acompanharem as mudanças organizacionais?
2. Como a consultoria auxiliou os profissionais a se adaptarem às novas tecnologias e processos?

SEÇÃO 6 – RECOMENDAÇÕES E BOAS PRÁTICAS

Objetivo: Coletar recomendações e boas práticas a partir da experiência da consultoria com o projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros da empresa.

1. Com base na experiência da consultoria nesse projeto de transformação digital, quais recomendações e boas práticas você destacaria para outras empresas interessadas em adotar a digitalização de processos contábeis e financeiros?
2. Existe alguma informação adicional que você gostaria de compartilhar sobre a experiência da consultoria na implementação da digitalização de processos contábeis e financeiros?

7.2. APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO DA PESQUISA

“A ATUAÇÃO DE UMA CONSULTORIA EXTERNA NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS DE UMA EMPRESA PRIVADA”

Prezado (a) Senhor (a) _____

Esta pesquisa é sobre a atuação de uma consultoria externa na transformação digital dos processos contábeis e financeiros de uma empresa privada por Maria Luz Mota Valle, graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, sob a orientação da Professora Dra. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes.

O objetivo geral deste trabalho é descrever a execução de um projeto de transformação digital dos processos contábeis e financeiros em uma empresa privada, com destaque para o papel desempenhado pela consultoria externa.

A finalidade deste trabalho é contribuir para a academia proporcionando um maior entendimento sobre a transformação digital na contabilidade e suas implicações práticas, contribuindo para a disseminação de conhecimento e o aprimoramento das práticas empresariais nessa área.

Solicitamos a sua colaboração para participação de uma entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de ciências sociais aplicadas e publicação em revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que esta pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde, integridade física ou moral, tampouco trará quaisquer implicações que possam afetar as suas atividades, na esfera administrativa ou jurídica, sendo possível apenas o desconforto físico ou mental pelo tempo e teor da entrevista.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considerem necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa
ou Responsável Legal

OBSERVAÇÃO: (em caso de analfabeto - acrescentar)

Assinatura da Testemunha

Contato com o Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora: Maria Luz Mota Valle

Endereços:

Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas

AV. Prof. Moraes Rego, Cidade Universitária - CEP 50.670-901- Recife/PE

Telefone: +55 (83) 3216 7285 - <http://ccsa.ufpe.br/ppgcc> - e-

mail: ppgcc@ccsa.ufpe.br

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável