

**PERSPECTIVAS DE DIGITALIZAÇÃO DOS CONTADORES:
UM ESTUDO A PARTIR DA INFLUÊNCIA DA FLEXIBILIDADE DE TI E
CAPACIDADES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DE PROCESSOS**

**ACCOUNTANTS' DIGITALIZATION PERSPECTIVES:
A STUDY ON THE INFLUENCE OF IT FLEXIBILITY AND TECHNOLOGICAL
PROCESS INNOVATION CAPABILITIES**

Maryely Andrea Jimenez Franco

Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais

<https://orcid.org/0000-0002-6149-4230>

andrea.franco@ufpr.br

Bárbara Gonçalves Amaral

Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais

<https://orcid.org/0000-0001-9015-3251>

barbara.amaral@ufpr.br

Simone Bernardes Voese

Universidade Federal do Paraná

<https://orcid.org/0000-0002-5555-8250>

simone.voese@ufpr.br

Resumo

Diante da crescente transformação digital, surge a necessidade de pesquisas que analisem os fatores influenciadores da disposição dos contadores em abraçar a digitalização dos processos e serviços contábeis. Portanto, este estudo teve por objetivo analisar o impacto da flexibilidade das Tecnologias da Informação e das capacidades de inovação dos processos na perspectiva de digitalização dos contadores. Para atingir esse propósito, um questionário foi aplicado a 111 contadores na região sul do Brasil. Os dados foram submetidos à análise estatística descritiva e regressão linear múltipla. Os resultados indicam que tanto a flexibilidade da tecnologia da informação quanto o suporte às atividades de inovação exercem influência significativa na percepção dos contadores em relação à digitalização, afetando a avaliação e a adaptação contínua de estratégias digitais. Além disso, as capacidades de inovação tecnológica nos processos também desempenham um papel crucial e incidem na perspectiva da digitalização dos contadores, habilitando-os para gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas, dominar as tecnologias essenciais e críticas para o negócio e alocar recursos para o aprimoramento das habilidades dos colaboradores. Este estudo tem implicações práticas significativas para a comunidade contábil, fornece uma perspectiva mais clara sobre os processos de avaliação, adaptação e implementação da digitalização e transformação digital, contribuindo para sua competitividade em termos de estratégias digitais. Isso possibilita aos contadores encararem a transformação digital como uma oportunidade para automatizar processos e concentrar seus esforços em questões estratégicas do negócio.

Palavras-chave: capacidades de inovação tecnológica de processos; digitalização contábil; tecnologias da informação contábil.

- a) Submissão em: 16/11/2023.
- b) Envio para avaliação em: 27/12/2023.
- c) Término da avaliação em: 09/01/2024.
- d) Correções solicitadas em: 10/01/2024.
- e) Recebimento da versão ajustada em: 22/01/2024.
- f) Aprovação final em: 01/02/2024.

Abstract

In the face of the growing digital transformation, there is a need for research to analyze the influencing factors on accountants' willingness to embrace the digitization of accounting processes and services. Therefore, this study aimed to examine the impact of Information Technology flexibility and process innovation capabilities on accountants' digitization perspective. To achieve this goal, a questionnaire was administered to 111 accountants in the southern region of Brazil. The data underwent descriptive statistical analysis and multiple linear regression. The results indicate that both information technology flexibility and support for innovation activities have a significant influence on accountants' perception of digitization, affecting the assessment and continuous adaptation of digital strategies. Additionally, technological innovation capabilities in processes also play a crucial role and impact accountants' digitization perspective, enabling them to manage a portfolio of interrelated technologies, master essential and critical business technologies, and allocate resources to enhance employees' skills. This study has significant practical implications for the accounting community, providing a clearer perspective on the processes of evaluation, adaptation, and implementation of digitization and digital transformation, contributing to their competitiveness in terms of digital strategies. This enables accountants to view digital transformation as an opportunity to automate processes and focus their efforts on strategic business issues.

Keywords: accounting digitization; accounting information technologies; technological process innovation capabilities.

1 Introdução

A digitalização é reconhecida como uma das transformações mais impactantes e rigorosas na sociedade contemporânea (Leitner-Hanetseder *et al.*, 2021; Tortora *et al.*, 2021; Coman *et al.*, 2022) Como componente integral da transformação digital, a digitalização está reformulando a maneira como os contadores gerenciam e prestam serviços (Schiavi *et al.*, 2020). Por meio da adoção de tecnologias digitais, tais como automação de processos, inteligência artificial e *software* contábeis integrados, entre outros, os contadores têm a capacidade de oferecer serviços mais eficientes e eficazes, além de melhorar a precisão de suas informações financeiras e fiscais (Smith, 2018; Coman *et al.*, 2022; Cardinali *et al.*, 2022). Além disso, a digitalização está viabilizando o acesso em tempo real a informações financeiras e fiscais (Tahmina, 2020) simplificando e tornando mais seguro seu compartilhamento. Isso, por sua vez, intensifica a transparência e a confiança nas relações contábeis, ao mesmo tempo que possibilita a oferta de orientação mais precisa e atualizada aos clientes (Lombardi; Segundo, 2021).

Conforme apresentado por Merlugo, Carraro e Pinheiro (2021, p. 182) “fala-se cada vez mais em estratégia digital de negócios”, ou seja, a estratégia de um negócio não é mais a que determina as estratégias no uso das tecnologias da informação, em vez disso, são as capacidades digitais e de processos que determinam e moldam as estratégias de digitalização de uma empresa (Tortora *et al.*, 2021). Nesse contexto, é imperativo que os contadores percebam a transformação digital como uma oportunidade para automatizar tarefas manuais e repetitivas, liberando seu tempo para se concentrar em questões de natureza estratégica e fornecer consultoria financeira mais personalizada a seus clientes (Cardinali *et al.*, 2022; Yigitbasioglu; Green; Cheung, 2023). Conforme, Tajudeen *et al.* (2021, p. 610) “tarefas e processos ganharam níveis mais elevados de eficiência através da digitalização, portanto, a perspectiva de

digitalização é o principal facilitador”. Como resultado, a adoção de tecnologias digitais se torna um elemento crítico para os contadores que buscam manter sua competitividade no cenário de negócios contemporâneos.

No entanto, a digitalização também traz desafios significativos, tais como a necessidade de alinhar as novas tecnologias com as estruturas organizacionais e o desenvolvimento de novos processos de cocriação de valor habilitados pela tecnologia (Cardinali *et al.*, 2022) além da preocupação com a segurança e privacidade dos dados financeiros (Leitner-Hanetseder *et al.*, 2021). Esses desafios exigem considerações organizacionais abrangentes na formulação da estratégia, incluindo uma transformação na cultura empresarial e a adoção de metodologias que promovam a inovação, a reconfiguração de modelos de negócios, o aprimoramento do processo de tomada de decisões e o envolvimento ativo dos clientes (Tajudeen *et al.*, 2021). Conforme Schiavi *et al.* (2020, p. 383) “a elaboração de estratégias que buscam novas abordagens para a integração e utilização de tecnologias digitais nos negócios desempenha um papel crucial na superação dos desafios inerentes à inovação e à transformação digital”.

Nesse contexto, surge a necessidade de promover pesquisas que investiguem os fatores que afetam a disposição dos contadores em se adaptarem à transformação digital e avaliar sua prontidão para conceber estratégias digitais no ambiente contábil. Com base nessas considerações, o presente estudo tem como propósito analisar a influência da flexibilidade da Tecnologia da Informação (FTI) e das capacidades de inovação tecnológica nos processos (CI) sobre a perspectiva de digitalização (DP) entre os gestores contadores do sul do Brasil.

Este estudo tem como objetivo contribuir para o corpo de pesquisa relacionado ao processo de digitalização no campo da contabilidade, como indicado por diversos autores (Smith, 2018; Schiavi *et al.*, 2020; Kruskopf, 2020; Tahmina, 2020; Leitner-Hanetseder *et al.*, 2021; Mancini; Lombardi; Tavana, 2021). Além disso, esta pesquisa traz relevância ao abordar a perspectiva de digitalização, investigando os elementos que compõem a estratégia digital, bem como as capacidades de inovação nos processos e a flexibilidade das Tecnologias da Informação (TI). busca revelar o conhecimento, as competências e as habilidades que os contadores detêm em relação às tecnologias emergentes e aos processos de digitalização. De forma prática, a pesquisa procura chamar a atenção e proporcionar informações úteis aos contadores os quais precisam estar cientes e repensar os impactos da transformação digital, acompanhar as inovações tecnológicas para-se beneficiar da implementação de tecnologias emergentes (Mancini; Lombardi; Tavana, 2021; Tortora *et al.*, 2021).

2 Referencial Teórico

Esta seção apresenta a revisão da literatura, construída e organizada para fundamentar o presente estudo. Nesse contexto, fundamenta-se no conceito de transformação digital e digitalização, seguido por análises de diversos estudos sobre a flexibilidade de tecnologias da informação e as capacidades de inovação tecnológica de processos, integrantes da Teoria das Capacidades Dinâmicas. Tal abordagem visa elucidar a influência que esses elementos podem exercer na perspectiva de digitalização dos profissionais contábeis.

2.1 Transformação digital e digitalização

A transformação digital é agora uma tendência global, não uma mera escolha estratégica (Tortora *et al.*, 2021; Cardinali *et al.*, 2022). Diferentemente da inovação digital, que envolve a criação de novos produtos, processos ou serviços, a transformação digital abrange novas estruturas, práticas, valores e ideias que podem substituir ou complementar o que já está arraigado nas organizações (Schiavi *et al.*, 2020; Munir, *et al.*, 2022). Conforme, Yigitbasioglu, Green e Cheung (2023) a transformação digital não se restringe a uma única tecnologia, mas

sim a um conjunto de tecnologias, incluindo inteligência artificial (IA), automação, robótica de processos, análise de *big data*, *blockchain* e computação em nuvem, que estão reconfigurando profundamente a forma como as organizações operam, para se manterem competitivas. Nesse contexto, podemos conceituar a transformação digital como “um processo que visa aprimorar uma empresa por meio de mudanças significativas em suas características organizacionais, resultado da combinação de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade” (Vial, 2019, p. 121). Este artigo adota essa definição por sua coerência e abrangência, abarcando contextos individuais, organizacionais e sociais mais amplos.

Por outro lado, no âmbito da literatura corporativa, a definição de digitalização carece de consenso. Imgrund *et al.* (2018) apontam que a digitalização corporativa evoluiu além da simples conversão de informações analógicas em representações digitais, tornando-se um processo intrinsecamente ligado à capacidade tecnológica das empresas, englobando a adoção de tecnologias, procedimentos de seleção de *software* e a integração de dados e informações por meio de sistemas. Deste modo, o processo de digitalização, como parte da transformação digital, tem efeitos substanciais na estrutura, nos processos e na cultura organizacional das empresas (Imgrund *et al.*, 2018; Tortora *et al.*, 2021; Coman *et al.*, 2022) moldando continuamente o ambiente de negócios em diversos setores, incluindo o campo da contabilidade (Smith, 2018; Coman *et al.*, 2022; Cardinali *et al.*, 2022).

É, portanto, essencial analisar e compreender a digitalização como um componente integral da transformação digital, pois proporciona maior flexibilidade nos processos das TIs e influência às capacidades de inovação tecnológica (Munir *et al.*, 2022) que concedem operações contábeis mais tempestivas e ágeis nas interações operacionais com os clientes (Imgrund *et al.*, 2018; Cardinali *et al.*, 2022) ao mesmo tempo em que gera diversos impactos no âmbito contábil.

2.2 Flexibilidade de Tecnologias da Informação

Estudos recentes avançaram na compreensão do ambiente contábil e sua relação com as tecnologias emergentes e o processo de digitalização. Dessa forma, alguns autores (Sestino *et al.*, 2020; Matalamäki; Joensuu-Salo, 2022) argumentam que a transformação digital nas empresas transcende além da mera adoção de novas tecnologias; exige, igualmente, a capacidade de profissionais em implementar estratégias e processos de gestão que aproveitem plenamente a digitalização. Os futuros contadores usarão sistemas de informação sofisticados e inteligência artificial (IA) para processar e analisar os resultados desejados, e é essencial que dominem essas tecnologias de forma abrangente (Kruskopf *et al.*, 2020).

Do mesmo modo, Mancini, Lombardi e Tavana (2021) exploraram a relação entre o ambiente contábil e as tecnologias inteligentes, incluindo a IA, a Internet das Coisas, o *blockchain*, entre outras. Assim, propõem quatro caminhos de pesquisas emergentes para a contabilidade: *i*) tecnologias inteligentes como inovações a serem gerenciadas, *ii*) tecnologias inteligentes como ferramentas que afetam o ambiente contábil em determinadas circunstâncias, *iii*) As tecnologias inteligentes como fonte de implicações significativas na contabilidade, e *iv*) As tecnologias inteligentes como fatores que exigem aquisição de novos conhecimentos, competências e habilidades por parte dos profissionais contábeis. Fazem ênfases na importância para os contadores investirem em seu desenvolvimento profissional, mantendo-se atualizados sobre as inovações no setor. Independentemente de suas perspectivas iniciais sobre a transformação digital, eles podem aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios da digitalização de maneira mais eficaz (Cardinali *et al.*, 2022).

No estudo conduzido por Tahmina (2020), por meio de uma revisão da literatura, destaca-se a evolução da profissão contábil, influenciada pela transformação digital e avanços

tecnológicos. O autor reconhece que a transformação digital suscita diferentes reações entre os contadores, com alguns demonstrando resistência enquanto outros a adotam. Para lidar com os impactos da transformação digital, o autor propõe estratégias que visam fortalecer as habilidades dos contadores por meio de educação e treinamento, isso visa capacitar os profissionais contábeis a identificarem as oportunidades que a digitalização pode oferecer para melhorar sua competitividade e a expansão dos modelos de negócio.

É possível identificar profissionais que demonstram resistência à transformação digital, devido a que detêm uma perspectiva mais conservadora e se sentem mais confortáveis com as práticas tradicionais do setor (Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). Conforme observado por Cardinali *et al.* (2022) a resistência desses profissionais se deve a uma série de barreiras, tanto de natureza externa como interna, que terminam afetando suas práticas de gerenciamento de clientes, a oferta inovadora de serviços, o que gera tensões intra e interorganizacionais. Além disso, é imperativo estabelecer estruturas organizacionais e funcionais diretamente ligadas à TI que possibilitem o compartilhamento de recursos a custos reduzidos e com maior flexibilidade (Almeida; Santos; Monteiro, 2020; Cardinali *et al.*, 2022), o que representa uma das principais barreiras a serem superadas (Imgrund *et al.*, 2018). Além disso, a segurança digital assume uma importância crítica (Leitner-Hanetseder *et al.*, 2021).

Nesse contexto, uma estrutura de Tecnologia da Informação (TI) com maior flexibilidade pode se adaptar com mais facilidade a aumentos ou reduções nos volumes de serviços (Imgrund *et al.*, 2018; Almeida; Santos; Monteiro, 2020; Cardinali *et al.*, 2022). Como resultado, os sistemas de informação contábil e gerencial requerem uma estreita harmonização entre a TI e a estratégia de negócios, a fim de garantir a alocação eficaz de recursos organizacionais que direcionarão a consecução dos objetivos empresariais (Almeida; Santos; Monteiro, 2020; Sestino *et al.*, 2020; Matalamäki; Joensuu-Salo, 2022). Nesse cenário, a digitalização possibilita a criação dessa sinergia e a aplicação de novas tecnologias (Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). A partir desse contexto, pressupõe-se:

H1: a flexibilidade de TI influencia na perspectiva de digitalização dos contadores.

2.3 Capacidades de Inovação tecnológica de processos

As capacidades dinâmicas, conhecidas também como *Dynamic Capability Theory* (DCT) permitem a integração, estruturação e reconfiguração dos recursos internos e externos ao ambiente organizacional que está em constante mudança (Teece, 2012). Nesse sentido, as capacidades de inovação tecnologia de processo são parte do escopo da DCT (Tajudeen *et al.*, 2021) pois têm o propósito de aprimorar processos, sistemas e modelos de negócios, ordenado as operações, a estratégia, processos e as estruturas organizacionais (Imgrund *et al.*, 2018; Tajudeen *et al.*, 2021) o qual é primordial para obter uma vantagem competitiva sustentável (Al-Kalouti *et al.*, 2020; Valenzuela-Fernández, *et al.*, 2021). Não obstante, a aquisição de capacidade de inovação tecnológica não torna toda empresa inovadora e a falta de recursos tecnológicos não pode assegurar desempenho inovador (Zawislak *et al.*, 2012).

Para que uma empresa melhore seu desempenho e conquiste vantagens competitivas (Valenzuela-Fernández *et al.*, 2021) é essencial que a capacidade de inovação seja integrada à cultura organizacional, que o conhecimento seja compartilhado, que haja uma gestão eficaz dos recursos e um comprometimento efetivo com os clientes (Al-Kalouti *et al.*, 2020; Munir, *et al.*, 2022). Conforme ressaltado por Teece (2012) essas capacidades não se baseiam apenas nas habilidades individuais, mas também no aprendizado coletivo resultante do trabalho dos funcionários, bem como no acesso a equipamentos ou instalações especiais aos quais a empresa tem acesso. Em outras palavras, é preciso a inovação organizacional com um todo.

Da mesma forma, de acordo com Zawislak *et al.* (2012), a capacidade de inovação representa o processo de aprendizado tecnológico de uma empresa, englobando a maneira como adota, adapta e transforma tecnologias em rotinas de gestão, operações e transações com perspectivas para a inovação. Seguindo essa mesma linha, Tajudeen *et al.* (2021) observam que a capacidade de inovação de processos atua como um recurso interno que melhora a eficiência de todos os outros recursos de uma organização, fornecendo suporte à inovação.

Conforme a OECD (2005) a inovação organizacional envolve a implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos, como a criação de bancos de dados, a melhoria da retenção de funcionários e a introdução de sistemas de gestão. Nesse contexto, é possível que os escritórios de Contabilidade busquem a inovação por meio da digitalização e introduzam novas estruturas organizacionais em seus modelos de negócios (Schiavi *et al.*, 2020) alinhando-se à tendência de transferência de dados e processos operacionais para o formato digital (Kruskopf *et al.*, 2020).

No estudo conduzido por Vial (2019), que envolveu uma análise abrangente de 282 trabalhos, foram investigados os aspectos específicos da transformação digital. Esse estudo destaca que a tecnologia é apenas uma peça de um complexo “quebra-cabeças” que deve ser minuciosamente analisado para que as organizações possam manter sua competitividade no ambiente digital. O autor salienta que a estratégia, estrutura, processos e cultura da organização são fatores necessários para a criação de valor por meio da digitalização (Vial, 2019). De acordo com Smith (2018), a Contabilidade está orientada à inovação digital, promovendo qualidade e valor por meio de soluções relacionadas às tecnologias digitais.

Portanto, para que as estruturas contábeis se tornem inovadoras, é essencial que permitam a otimização de dados em tempo real, o que, por sua vez, fornece flexibilidade para a prestação de serviços contábeis de maior valor agregado e a oferta de novos serviços (Smith, 2018; Schiavi *et al.*, 2020). No entanto, essas estruturas inovadoras podem enfrentar obstáculos, como questões relacionadas à escalabilidade das atividades contábeis, que podem resultar em redução de custos e aumento de receitas devido à diversidade e à grande quantidade de produtos e serviços oferecidos (Zawislak *et al.* 2012; Schiavi *et al.*, 2020).

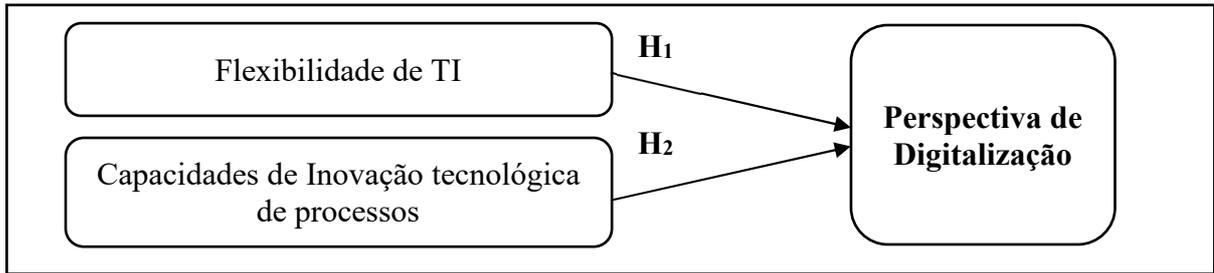
Schiavi *et al.* (2020) abordam a perspectiva das capacidades de inovação nos escritórios contábeis do mercado brasileiro, considerando o uso de tecnologias digitais como base, com foco nas competências relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia, operações, gestão e transações. Nos achados, os autores, evidenciam como a contabilidade está se encaminhando para a inovação digital, destacando o valor das soluções tecnológicas especialmente nos processos de negócios, o que, por sua vez, está alterando os modelos de negócios financeiros.

É imperativo que as empresas contábeis ajustem suas abordagens à digitalização, pois a falta de adaptação pode acarretar riscos sistêmicos para as previsões e o valor da profissão a curto e médio prazo (Smith, 2018). Portanto, as capacidades de inovação tecnológica em processos devem ser integralmente incorporadas à perspectiva da digitalização. Isso permitirá que os contadores sejam capazes de ajustar e reconfigurar seus processos internos, manter-se atualizados e desenvolver competências na integração dos novos sistemas de gerenciamento financeiro eletrônico, *softwares* de análise de dados, cibersegurança e outras ferramentas associadas à transformação digital. A partir desse contexto, pressupõe-se que:

H₂: as capacidades de inovação tecnológica de processos influenciam na perspectiva de digitalização dos contadores.

Com base no exposto e nas hipóteses destacadas, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico proposto para esta pesquisa.

Figura 1. Modelo conceitual da Pesquisa



Fonte: autores (2023).

3 Delineamento Metodológico

Nesta seção, são delineados os procedimentos metodológicos, abordando a tipologia da pesquisa, a definição da população e amostra, bem como os métodos empregados para a coleta de dados. Posteriormente, são apresentados o instrumento aplicado e os procedimentos para a análises dos dados.

Este estudo, de natureza descritiva, foi conduzido por meio da aplicação de uma pesquisa de levantamento (*survey*). A população-alvo consiste em escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte localizados na região sul do Brasil. Para a execução da pesquisa, um questionário foi distribuído no formato *Google Forms* por meio de e-mail durante o segundo semestre de 2022, direcionado aos contadores responsáveis de cada escritório de contabilidade. A população total compreende 237 contadores, dos quais 111 forneceram respostas ao questionário. Para a coleta de dados, utilizamos um instrumento adaptado da pesquisa de Tajudeen *et al.* (2021) para avaliar a perspectiva de digitalização, flexibilidade tecnológica e capacidades de inovação em processos dos respondentes.

3.1 Instrumento de Coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados, utilizamos o instrumento de pesquisa apresentado no quadro 1. O instrumento inclui perguntas para identificar características dos respondentes, tais como gênero, idade, e tempo no cargo e experiência como contador. Além disso, para a resposta às assertivas, solicitamos aos respondentes que indicassem seu nível de concordância em uma escala de cinco pontos variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, foram realizados os procedimentos de *back-translation* e pré-teste com vistas à validação externa.

Quadro 1 – Instrumento de pesquisa

CONSTRUTO	ITENS
1. Perspectiva de digitalização, conhecida em inglês como: <i>Digitization Perspective (DP)</i>	Indique sua resposta sobre como as declarações a seguir se encaixam na perspectiva de digitalização de sua organização.
	DP1. Tem uma perspectiva clara para se manter competitivo nos próximos 5 a 10 anos em relação à estratégia digital. DP2. Tem uma estratégia digital claramente definida. DP3. Implementou estratégia digital em todas as unidades de negócios. DP4. Você avaliou e adaptou a estratégia digital de forma constante. DP5. Estabeleceu novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.
	Indique sua resposta sobre a Flexibilidade das Tecnologia da Informação de sua organização e seu apoio às atividades de inovação.

Flexibilidade de Tecnologias da Informação (FTI), conhecida	FTI1. São organizados e integrados para permitir mudanças rápidas. FTI2. São altamente escaláveis (capazes de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida). FTI3. São projetados para suportar facilmente novos relacionamentos de inovação colaborativa. FTI4. Pode ser facilmente estendido para acomodar novos aplicativos ou funções.
Capacidades de inovação tecnológica de processos (CI),	Indique sua resposta sobre a Capacidade de Inovação Tecnológica de sua organização e seu apoio às atividades de tecnologias inter-relacionadas. CI1. É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas. CI2. É capaz de dominar e absorver as tecnologias básicas e chaves para os negócios. CI3. Possui conhecimento valioso para o desenvolvimento de processos inovadores e tecnológicos no escritório. CI4. Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado.

Fonte: adaptado da pesquisa de Tajudeen *et al.* (2021).

Para a análise dos dados, foram utilizados procedimentos de estatística descritiva e de regressão linear múltipla. Esses métodos foram utilizados com o propósito de estudar e desenvolver modelos estatístico-matemáticos que permitissem, de forma objetiva, estabelecer as relações entre as variáveis independentes e a variável dependente conforme afirmado por Barbetta (2015, p. 283) “a construção do modelo permite não apenas compreender a influência de cada variável independente, mas também prever a variável dependente com base no conhecimento das variáveis independentes”. Os dados coletados foram tabulados e as análises correspondentes foram realizadas utilizando o *software* SPSS versão 22.0©.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção, inicialmente, é delineado o perfil dos respondentes, seguido das análises de regressão linear múltipla realizadas para cada variável, visando investigar a influência das variáveis FTI (Flexibilidade de Tecnologias da Informação) e CI (Capacidades de Inovação) na variável DP. Posteriormente, são apresentadas as discussões dos resultados obtidos.

4.1 Perfil dos respondentes e análises dos dados

A análise descritiva dos dados fornece uma visão abrangente das características da amostra da pesquisa. Portanto, ao analisar os dados demográficos dos 111 respondentes desta pesquisa, podemos destacar que a maioria dos participantes (79,3%) é do gênero masculino, com apenas uma pequena porcentagem (20,7%) do gênero feminino. A distribuição educacional mostra que todos possuem formação em contabilidade e a maioria (57%) possui especialização, seguida por aqueles que não possuem pós-graduação (38%).

Conforme apresentado na tabela 1, A média de idade (44 anos), tempo no cargo (10 anos) e experiência como contadores (18 anos) dos participantes é relativamente alta, sugerindo que o grupo possui uma experiência consolidada.

Tabela 1 - Dados demográficos temporais

	Idade	Tempo no Cargo	Experiência (anos)
Menor	25	1	1
Maior	65	40	45

Média	44	10	18
Desv. Padrão	9,13	9	10

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Inicialmente, foi conduzida uma análise de regressão linear múltipla com o objetivo de investigar a influência das variáveis FTI (Flexibilidade de Tecnologia da Informação) e CI (Capacidades de Inovação) na variável DP1 (Perspectiva de Digitalização 1). Como resultado, foi constatado que as variáveis FTI1, FTI2, FTI3 e CI3 não apresentaram significância estatística no modelo, pois seus valores de p-valor (*Sig*) foram superiores a 0,05 e apresentaram altos valores de VIF (Fator de Inflação da Variância), todos acima de 5, justificando a exclusão destas variáveis do modelo. Adicionalmente, durante a análise, foram identificados três outliers (valores discrepantes) na tabela de resíduos, os quais indicaram divergências entre as respostas relativas à variável DP1 e as respostas relacionadas às variáveis FTI e CI. Esse processo resultou em uma amostra final de 108 respostas, consideradas adequadas para realizar o modelo de regressão linear múltipla.

Posteriormente, ao realizada uma nova análise de regressão linear múltipla com as variáveis que se revelaram significativas (FTI4, CI1, CI2, CI4). O modelo resultante [F (4,103) = 53,538; p<0,05; R²=0,675] apresentou estatísticas de significância. O valor de R² ajustado = 0,663, indica que as variáveis FTI4, CI1, CI2, CI4 estão associadas em um 66,3% com o comportamento da variável DP1 (ver Anexo 1). Em relação aos resíduos, foi realizada uma verificação de autocorrelação utilizando o teste *Durbin-Watson*, que avalia a independência dos resíduos (diferença entre valores previstos e observados). O valor obtido no teste foi de 1.573. Portanto, considerando que um valor *Durbin-Watson* entre 1,5 e 2,5 é aceitável (ver Anexo 1), podemos afirmar que os resíduos são independentes. Além disso, o teste F do modelo (conforme definido por Barbetta, 2015) foi descoberto em um valor F de 53.538, com um valor p<0,001 (ver Anexo 1). Isso indica que as variáveis independentes (FTI4, CI1, CI2, CI4) escolhidas para o modelo são estatisticamente significativas na explicação da variável DP1.

Conforme Barbetta (2015, p.285) o modelo de regressão linear (tabela 2) “fornece as estimativas dos coeficientes, incluindo intervalos de confiança e testes estatísticos para cada coeficiente e para cada variável”. Analisando os valores *P* podemos observar que as variáveis FTI4, CI1, CI2, CI4 têm valores inferiores a 0,05 o que indica sua significância na explicação da variável DP1. Seguindo as orientações de, Fávero *et al.* (2009) quando o valor do VIF é estatisticamente menor, a tolerância é maior, o que sugere maior independência das variáveis explicativas e, conseqüentemente, a ausência de multicolinearidade.

Tabela 2 – Modelo de regressão linear múltipla – Coeficientes variável DP1.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	,410	,260		1,578	,118		
FTI4	,273	,071	,299	3,836	,000	,519	1,927
CI1	,199	,075	,227	2,643	,010	,429	2,333
CI2	,250	,082	,284	3,041	,003	,362	2,760
CI4	,191	,065	,189	2,928	,004	,759	1,317

a. Variável Dependente: DP1-Tem uma perspectiva clara para se manter competitivo nos próximos 5 a 10 em relação à estratégia digital

Fonte: elaboração própria (2023)

Observando a tabela 2, foi verificada uma tolerância > 0,1 e um valor VIF < 10,0 o que permitiu testar a ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Além disso,

os resultados avaliaram uma distribuição normal, evidenciaram a homocedasticidade e confirmaram uma relação linear entre as variáveis dependentes e independentes. Em resumo, todos os pré-requisitos foram satisfeitos. Finalmente, a eq.(1) descreve a relação entre as variáveis.

$$DP1 = 0,410 + 0,273 \cdot (FTI4) + 0,199 \cdot (CI1) + 0,250 \cdot (CI2) + 0,191 \cdot (CI4) \quad (1)$$

Os resultados da regressão linear múltipla para verificar a influência do FTI e CI na DP2 indicaram que FTI1, FTI2, FTI3, FTI4, CI2 e CI3 não foram significativos para o modelo, pois seus valores de p (*Sig*) eram maiores que 0,05 e valores altos de VIF (acima de 5), que são indicativos de multicolinearidade e sugerem que essas variáveis não são relevantes para explicar a variável DP2.

Após remover as variáveis não significativas, uma nova regressão linear múltipla foi realizada com as variáveis CI1 e CI4, que se mostraram significativas no modelo. O resultado dessa nova regressão foi estatisticamente significativo [$F(2.105) = 69.361$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,569$], com um valor de R2 ajustado de 0,561, o que indica que as variáveis CI1 e CI4 estão relacionadas em 56,1% com o comportamento da DP2 (*ver anexo 2*).

Além disso, o teste *Durbin-Watson* indicou independência dos resíduos (com um valor de 1.844), e o teste F do modelo (valor $F = 69,361$) confirmou que as variáveis independentes escolhidas (CI1 e CI4) são representativas para explicar a variável DP2 (*ver anexo 2*). Portanto, esses resultados sugerem que as capacidades de inovação tecnológica dos processos (CI1 e CI4) desempenham um papel significativo na explicação da DP2.

Tabela 3 – Modelo de regressão linear múltipla – Coeficientes variável DP2.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	0,256	0,312		0,822	0,413		
CI1	0,544	0,066	0,572	8,281	0,000	0,860	1,162
CI4	0,354	0,076	0,323	4,676	0,000	0,860	1,162

a. Variável Dependente: DP2- Tem uma estratégia digital claramente definida

Fonte: elaboração própria (2023)

Conforme observa-se na tabela 3, os valores a *Sig.* das variáveis CI2 e CI4 são menores que 0,001, o que indica que ambos são altamente significativos para explicar a DP2. Obteve-se uma tolerância > 0,1 e um valor VIF < 10,0 denotando a ausência da multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os resíduos são normalmente distribuídos (*ver anexo 2*), apresentou-se homocedasticidade e confirmou-se uma relação linear entre a variável dependente DP2 e as variáveis independentes CI1 E CI4. Finalmente, a eq.(2) descreve esta relação.

$$DP2 = 0,256 + 0,544 \cdot (CI1) + 0,354 \cdot (CI4) \quad (2)$$

Ao analisar a amostra para o modelo de regressão linear múltipla da variável DP3, observamos que as variáveis FTI1, FTI3, FTI4, CI2 e CI3 não foram significativas e, portanto, devendo ser excluídas. Além disso, a amostra continha alguns valores atípicos (*outliers*), o que resultou na redução do tamanho da amostra para n = 106 respostas adequadas para continuar com as análises.

A regressão linear múltipla, denota como variáveis significantes a FTI2, CI1 e CI4, cuja estatística é significativa e apresenta o seguinte modelo [F(3,102) = 56,228; p<0,001; R²=0,623] (ver anexo 3). O valor de R² ajustado = 0,612 indica que as variáveis FTI2, CI1 e CI4 estão relacionadas em um 61,2% com o comportamento da DP3 (ver anexo 3).

Em relação aos resíduos, o valor encontrado para o teste *Durbin-Watson* foi de 2,050 indicando que as variáveis são independentes. O teste F do modelo foi igual a 56,228, com correspondente valor p < 0,001 indicando que as variáveis independentes FTI2, CI1 e CI4 escolhidas para o modelo são representativas para explicar a variável DP3 (ver anexo 3).

Tabela 4 – Modelo de regressão linear múltipla – Coeficientes variável DP3.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Tolerância	VIF
(Constante)	-,567	,334		-	,093		
FTI2	,470	,087	,423	5,424	,000	,609	1,643
CI1	,352	,084	,332	4,203	,000	,591	1,691
CI4	,264	,079	,219	3,331	,001	,852	1,174

a. Variável Dependente: DP3- Implementou estratégia digital em todas as unidades de negócios.

Fonte: elaboração própria (2023)

Conforme observa-se na tabela 4, os valores da *Sig.* das variáveis FTI2, CI2 e CI4 são menores que 0,001 confirmando que são significativas para explicar a DP3. Obteve-se uma tolerância > 0,1 e um valor VIF < 10,0 denotando a ausência da multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os resíduos são normalmente distribuídos (ver anexo 3), apresentou-se homocedasticidade e confirmou-se uma relação linear entre a variável dependente DP3 e as variáveis independentes FTI2, CI1 E CI4. Finalmente, a eq.(3) descreve esta relação.

$$DP3 = -0,567 + 0,470 \cdot (FTI2) + 0,352 \cdot (CI1) + 0,264 \cdot (CI4) \tag{3}$$

A análise da regressão linear múltipla para a DP4 mostra que as variáveis FTI1, FTI3, FTI4, CI2 e CI3 não são significativas para o modelo, devendo ser excluídas. A regressão linear múltipla, apresenta o seguinte modelo [F(3,102) = 64,809; p<0,001; R²=0,656], assim mesmo o valor de R² ajustado = 0,646 indica que as variáveis FTI2, CI1 e CI4 estão relacionadas em um 64,6% com o comportamento da DP4 (ver anexo 4). Em relação aos resíduos, o valor encontrado para o teste *Durbin-Watson* foi de 2,137 indicando que as variáveis são independentes. O teste F do modelo foi igual a 64,809 com correspondente valor p < 0,001 indicando que as variáveis independentes FTI2, CI1 e CI4 escolhidas para o modelo são representativas para explicar a variável DP4 (ver anexo 4).

Tabela 5 – Modelo de regressão linear múltipla – Coeficientes variável DP4.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Tolerância	VIF
(Constante)	,024	,279		,085	,933		
TI2	,418	,072	,430	5,771	,000	,609	1,643
CI1	,323	,070	,349	4,617	,000	,591	1,691
CI4	,231	,066	,220	3,489	,001	,852	1,174

a. Variável Dependente: DP4-Você avalia e adapta a estratégia digital de forma constante.

Fonte: elaboração própria (2023)

Conforme observa-se na tabela 5, os valores da *Sig.* das variáveis FTI2, CI2 e CI4 são menores que 0,001 confirmando que são significativas para explicar a DP4. Com uma tolerância > 0,1 e um valor VIF < 10,0 denotando a ausência da multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os resíduos são normalmente distribuídos (*ver anexo 4*), apresentou-se homocedasticidade e confirmou-se uma relação linear entre a variável dependente DP4 e as variáveis independentes FTI2, CI1 E CI4. Com tudo, a eq.(4) descreve esta relação.

$$DP4 = 0,024 + 0,418 \cdot (FTI2) + 0,323 \cdot (CI1) + 0,231 \cdot (CI4) \tag{4}$$

Finalmente, verificando a influência das variáveis FTI e CI na DP5. Os resultados da regressão linear múltipla indicaram que somente a variável FTI4 é significativa para o modelo [F(1,104) = 96,252; p<0,001; R²=0,481], assim mesmo o valor de R² ajustado = 0,476 indica que as variáveis FTI4 está relacionada em um 47,6% com o comportamento da DP5 (*ver anexo 5*).

Tabela 6 – Modelo de regressão linear múltipla – Coeficientes variável DP5.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	,443	,262		1,692	,094
FTI4	,748	,076	,693	9,811	,000

a. Variável Dependente: DP5-Estabeleceu novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.
 Fonte: elaboração própria (2023)

Assim, a eq.(5) descreve esta relação.

$$DP5 = 0,443 + 0,748 \cdot (FTI4) \tag{5}$$

Conforme observa-se na tabela 6, o valor de *Sig.* da variável FTI4 é menor que 0,001, confirmando que é significativa para explicar a DP5.

4.2 Discussão dos resultados

Os resultados da análise apontam que às hipóteses da pesquisa (H₁ e H₂) foram corroboradas em algumas variáveis.

Conforme observa-se nos resultados apresentados na Tabela 7. Nas variáveis relativas à flexibilidade de TI, somente às questões FTI2 e FTI4 mostraram-se significativas, o que sugere que essas variáveis têm influência nas dimensões da DP. Além disso, das variáveis relacionadas às capacidades de inovação em processos (CI) resultaram significativas a CI1, CI2, CI4. Assim, somente essas variáveis podem ter influências e predizer ou explicar as variáveis relativas à DP.

Tabela 7 – Coeficientes da regressão linear múltipla para as variáveis DP.

	FTI1	FTI2	FTI3	FTI4	CI1	CI2	CI3	CI4
DP1	-	-	-	0,273***	0,199*	0,250**	-	0,191**
DP2	-	-	-	-	0,544***	-	-	0,354***
DP3	-	0,470***	-	-	0,352***	-	-	0,264***
DP4	-	0,418***	-	-	0,323***	-	-	0,231***
DP5	-	-	-	0,748***	-	-	-	-

Nota: *p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Portanto, as variáveis FTI2, FTI4, CII, CI2 e CI4 são as que podem influenciar e explicar as dimensões da DP com base nos resultados da análise apresentados na tabela 7.

Os resultados da pesquisa apontam que a flexibilidade das tecnologias de informação (FTI2) nos escritórios de contabilidade e o suporte a atividades altamente escaláveis de inovação têm influência na implementação de estratégias digitais (DP3) (tabela 7). Esses achados são consistentes com a pesquisa de Cardinali *et al.*, (2022) ao analisar que fatores incidem nos processos de digitalização em pequenas empresas de serviços profissionais (SPSFs), identificaram que uma das principais barreiras internas para a implementação da digitalização, são os aspectos e processos organizacionais internos necessários para a introdução de novas tecnologias digitais. Os autores, denotam a preocupação com os investimentos de tempo e recursos, além dos custos monetários com *Hardware, software*, mídia de armazenamento físico e digital diretamente vinculados às barreiras para a adoção de tecnologias de informação. Em suma, a implementação de estratégias digitais dos contadores é influenciada pela flexibilidade de TI e apoio às atividades de inovação que não aumentem suas despesas e que contribuam para aumentar o faturamento.

Na mesma linha, como demonstrado na tabela 7, a Flexibilidade de TI (FTI2) e o apoio às atividades de inovação altamente escaláveis também exercem influência sobre a perspectiva de digitalização dos contadores, quando se trata de avaliar e adaptar constantemente a estratégia digital (DP4). Conforme Smith (2018) e Mancini, Lombardi e Tavana (2021) a tecnologia está desempenhando um papel significativo na profissão contábil, e os profissionais precisarão ter a capacidade de se manterem atualizados para garantir o sucesso no futuro. Nesse contexto, contadores que promovem atividades de inovação e a adoção de soluções de TI flexíveis em escritórios de contabilidade têm capacidade de automatizar tarefas repetitivas e simplificar processos manuais, o que pode resultar em maior eficiência operacional e na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes (Kruskopf *et al.*, 2020; Cardinali *et al.*, 2022). Além disso, as descobertas corroboram que a flexibilidade das tecnologias da informação também capacita os contadores a se adaptarem de forma mais ágil às estratégias digitais, permitindo que respondam de maneira eficaz às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Isso, por sua vez, permite concentrar-se em atividades de maior valor agregado (Almeida; Santos; Monteiro, 2020; Tahmina, 2020; Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). Além de automatizar processos, ter acesso a soluções flexíveis em TI pode transformar o processo de relatórios corporativos e melhorar a transparência para todas as partes interessadas (Lombardi; Segundo, 2021).

Os resultados (tabela 7) demonstram que a Flexibilidade de TI (FTI4) e o apoio à inovação, que possibilita a adaptação de novos aplicativos ou funções, exercem influência na perspectiva dos contadores para manter a competitividade nos próximos 5 a 10 anos em relação à estratégia digital (DP1) e na criação de novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais (DP5). Essas informações corroboram com a visão de Tahmina (2020) quem denota que a profissão contábil pode reconhecer as oportunidades proporcionadas pela digitalização, automação e a IA criando ou expandindo modelos de negócios existentes para modelos baseados em tecnologia. Da mesma forma, Schiavi *et al.*, (2020) argumentam que os escritórios de contabilidade que buscam a inovação por meio da digitalização, apresentam novas estruturas organizacionais em seus modelos de negócios. Portanto, a flexibilidade de TI exerce influência na perspectiva dos contadores em relação à digitalização, possibilitando a reestruturação dos processos e operações, bem como a aquisição de soluções adequadas de TI, gerando vantagens competitivas (Merlugo; Carraro; Pinheiro, 2021). Para Yigitbasioglu, Green e Cheung (2023)

a transformação digital afeta drasticamente a maneira como as organizações operam para se manterem competitivas.

Por fim, no que respeita às variáveis FTI1 (São organizados e integrados para permitir mudanças rápidas) e FTI3 (São projetados para suportar facilmente novos relacionamentos de inovação colaborativa) não demonstrou significância para o modelo (tabela 7), demonstrando que essas variáveis não exercem influência, previsão ou explicação nas variáveis relacionadas à perspectiva digital.

Em seguida, as hipóteses H₂ foram confirmadas, como evidenciado nos resultados da tabela 7, apenas nas variáveis às capacidades de inovação tecnológica de processos (questões CI1, CI2 e CI4) as quais se mostraram significativas no modelo. Portanto, essas variáveis têm influência e podem explicar as variáveis relacionadas à perspectiva de digitalização (DP).

Esses resultados destacam que, com as atuais capacidades de inovação tecnológica e o apoio às atividades de tecnologias inter-relacionadas, os contadores são capazes de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias (CI1) o que influencia significativamente na sua perspectiva de digitalização. Dessa forma, a capacidade de gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas permite que eles tenham uma visão mais clara da digitalização, se adaptem a ela, a avaliem e a implementem para se manterem competitivos em relação à estratégia digital. De acordo com Tajudeen *et al.*, (2021) a digitalização permite uma maior agilidade organizacional, o que, por sua vez, possibilita maiores capacidades de inovação de processos. Por outro lado, os resultados indicam que a CI1 não influencia o estabelecimento de novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais (DP5).

Ao analisar variável CI2 que indica a capacidade de dominar e absorver as tecnologias básicas e chaves para os negócios, os resultados indicam (tabela 7) essa variável influencia a perspectiva de se manter competitiva em relação à estratégia digital (DP1). Isso denota que os contadores com habilidades ou algum conhecimento de inovação tecnológica são capazes de identificar tendências tecnológicas emergentes e fazer adaptações em seus processos organizacionais (Kruskopf *et al.*, 2020). Eles podem estar mais abertos a experimentar novas soluções digitais e explorar como essas tecnologias podem ser aplicadas em seus negócios. Essas descobertas estão alinhadas com pesquisas anteriores (Al-Kalouti *et al.*, 2020; Cardinali *et al.*, 2022) que destacam a necessidade de novos e atualizados conhecimentos, competências e habilidades por parte dos profissionais contábeis para se adaptarem às demandas da transformação digital.

Finalmente, os resultados indicam que à variável CI4 ou seja, a atribuição de recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado influenciam significativamente na perspectiva de digitalização no que respeita às variáveis DP1, DP2, DP3 e DP4. Nesse sentido, o fato de os contadores alocarem recursos para a capacitação dos funcionários demonstram que possuem uma perspectiva clara de se manterem competitivos nos próximos 5 a 10 anos em relação à estratégia digital (DP1). Esses achados estão em conformidade com outras pesquisas (Kruskopf *et al.*, 2020; Valenzuela-Fernández, *et al.*, 2021; Cardinali *et al.*, 2022; Yigitbasioglu; Green; Cheung, 2023) que destacam a alocação de recursos e o treinamento digital como necessários para se adaptar às tecnologias e adquirir as habilidades necessárias para a transformação digital adequados às demandas atuais do mercado.

Assim mesmo, os resultados indicam que a atribuição de recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado, tem uma forte influência na definição clara de uma estratégia digital (DP2), na sua implementação (DP3) e na avaliação contínua (DP4). Quando os contadores possuem habilidades de inovação tecnológica em processos, são capazes de identificar soluções

tecnológicas que podem aprimorar seus processos internos e fornecer treinamento aos funcionários, o que se reflete na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Porém, precisam de uma estratégia digital claramente definida o que implica conforme, Merlugo (2021) uma integração entre o planejamento estratégico da empresa e a estratégia digital do contador.

No estudo de Cardinali *et al.*, (2022) foram identificadas algumas barreiras internas relacionadas aos aspectos e processos organizacionais necessários para a introdução de novas tecnologias digitais, que estão relacionadas à educação e disposição dos funcionários. Por tanto, procurar o treinamento e desenvolver mais o recurso humano pode reduzir o risco de perda de oportunidades com a digitalização. Além disso, a alocação de recursos para a capacitação dos funcionários pode ajudar a empresa a compreender melhor as tecnologias disponíveis e determinar como podem ser utilizadas para atender às necessidades dos clientes.

Alocar recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver novos produtos ou serviços (Tajudeen *et al.*, 2021), além de identificar tendências no mercado (Valenzuela-Fernández *et al.*, 2021), desencadear a criação de uma cultura de inovação na empresa. Nessa cultura, novas ideias são valorizadas e incentivadas, levando a uma maior experimentação e testes de produtos e serviços digitais. (Al-Kalouti *et al.*, 2020; MUNIR *et al.*, 2022). Essa abordagem pode ajudar a empresa a manter sua competitividade no mercado. Além disso, a busca pelo desenvolvimento de produtos ou serviços alinhados às demandas atuais do mercado reflete a orientação da empresa para atender às necessidades dos clientes. Isso, como apontado por Valenzuela-Fernández *et al.* (2021), contribui para o desenvolvimento da capacidade de detectar as demandas do mercado, aprimorar a gestão do conhecimento, promover a recepção de ideias e estabelecer conexões mais profundas. Esses fatores, por sua vez, resultam em um desempenho organizacional superior.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa, identificou as influências da flexibilidade das tecnologias da informação e das capacidades de inovação em processos na perspectiva de digitalização dos contadores gestores de escritórios contábeis do sul do Brasil.

Dentre as implicações teóricas, os resultados deste estudo demonstraram que a flexibilidade de TI e o apoio às atividades de inovação exercem influência na perspectiva de digitalização dos contadores, especialmente no que diz respeito à avaliação e adaptação contínua de estratégias digitais. A flexibilidade de TI desempenha um papel fundamental para permitir que as organizações aumentem seu faturamento e incorporem novos aplicativos e funções como parte de suas atividades de apoio à inovação. Embora um estudo anterior conduzido por Tajudeen *et al.* (2021) tenha relatado resultados não significativos na relação entre flexibilidade de TI e capacidade de inovação de processo, conseguiram verificar que a flexibilidade de TI pode permitir às organizações adaptarem-se a diversos aplicativos e sistemas de TI que construíram os recursos dinâmicos associados.

Este estudo corrobora a ideia de que a flexibilidade de TI permite que os contadores sejam mais ágeis na adaptação de suas estratégias digitais, facilitando a resposta às mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes. Isso, por sua vez, permite que se concentrem em atividades de maior valor agregado. Além disso, a flexibilidade de TI e o apoio à inovação, que possibilitam a incorporação de novas aplicações ou funções, exercem influência na perspectiva dos contadores em relação à competitividade no contexto da estratégia digital e no estabelecimento de novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.

Os resultados contribuem às análises das capacidades de inovação organizacional. Constatou-se que as capacidades de inovação tecnológica de processos e o apoio às atividades de tecnologias inter-relacionadas, habilita aos contadores para criar e gerenciar um portfólio de

tecnologias inter-relacionadas exercendo uma influência significativa na perspectiva de digitalização.

Como implicações práticas para os contadores, os resultados deste estudo demonstram que a flexibilidade das TI e o apoio à inovação podem impactar positivamente na implementação de estratégias digitais. Portanto, os contadores devem considerar o investimento em tecnologias flexíveis e capacitação de funcionários como parte integrante de sua estratégia. Assim mesmo, para acompanhar a evolução das tecnologias, os contadores precisam de treinamento contínuo. Além da atribuição de recursos para capacitar funcionários, conforme demonstrado no estudo, pode ser uma estratégia eficaz para desenvolver habilidades e competências permitidas para a transformação digital.

Os contadores que desejam se manter competitivos devem buscar a inovação e a automação de tarefas repetitivas. Isso não apenas melhora a eficiência dos escritórios de contabilidade, mas também contribui para a qualidade do serviço oferecido aos clientes. Além disso, a alocação de recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços pode contribuir para a criação de uma cultura de inovação nas organizações contábeis. Isso pode estimular a experimentação e o teste de soluções digitais, promovendo a competitividade no mercado. Finalmente, é importante que os contadores, desenvolvam uma estratégia clara em relação à digitalização, de modo a melhorar as capacidades de inovação dos processos. Isso permitirá que os contadores encarem a transformação digital como uma oportunidade para automatizar processos e direcionar seus esforços para questões estratégicas do negócio.

Para futuras pesquisas recomendamos analisar a capacidade de inovação a partir da implementação de sistemas ou ferramentas relacionadas aos processos de digitalização permitindo um avanço mais abrangente nas pesquisas da transformação digital no contexto dos contadores. É promissor explorar novos estudos abrangendo construtos e temáticas de outras pesquisas como Cardinali *et al.* (2022), Munir *et al.* (2022) e Yigitbasioglu, Green e Cheung (2023), que procurem analisar um conjunto de tecnologias, como: automação, robótica de processos, análise de big data, blockchain, computação em nuvem e análise de dados contábeis com o uso de técnicas de aprendizado de máquina, IA para a detecção de fraudes e a identificação de anomalias nos registros financeiros, todo isso têm um impacto significativo na contabilidade.

A pesquisa possui limitação em sua aplicação, já que foi realizado em um contexto específico da região sul do Brasil, o que restringe a generalização dos resultados. Como qualquer modelo estatístico, há limitações das análises realizadas, não sendo possível falar de causa e efeito das relações encontradas. Assim mesmo, cabe ressaltar também que variáveis de controle, não foram consideradas no modelo proposto.

É recomendável para futuros estudos ampliar a mostra e incorporar outras variáveis ou estabelecer outras relações causais que não foram analisadas nesta pesquisa e que podem influenciar a perspectiva de digitalização dos contadores. Além disso, a pesquisa se concentrou principalmente em contadores de escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte. Portanto, seria importante replicar o estudo em outras configurações empresariais ou de maior porte, para uma compreensão mais abrangente dos impactos da transformação digital na contabilidade.

REFERÊNCIAS

AL-KALOUTI, J. K.V.; KUMAR, N. G.-R., J. A.; UPADHYAY, A.; ZWIEGELAAR, J. B. Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. **Strategic Change**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 103-113, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.2314>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ALMEIDA, F.; SANTOS, J. D.; MONTEIRO, J. A. The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. **IEEE Engineering Management Review**, [s.l.], v. 48, n. 3, p. 97-103, 2020. Disponível em: 10.1109/EMR.2020.3013206. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2022-0132> . Acesso em: 15 nov. 2022.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. revisada, 9 ed. da UFSC, Florianópolis, 2015.

CARDINALI, S.; PAGANO, A.; CARLONI, E.; GIOVANNETTI, M.; GOVERNATORI, L. Digitalization processes in small professional service firms: drivers, barriers and emerging organisational tensions. **Journal of Service Theory and Practice**, [s.l.], v. 1. 33 n. 2, p. 237-256. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2022-0132>. Acesso em: 15 mai. 2023.

COMAN, D. M.; IONESCU, C. A.; DUICĂ, A.; COMAN, M. D.; UZLAU, M. C.; STANESCU, S.G.; STATE, V. Digitization of accounting: The premise of the paradigm shift of role of the professional accountant. **Applied Sciences**, Romania, v. 12, n. 7, p. 3359, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/app12073359>. Acesso em: 10 jan. 2023.

TORTORA, D.; CHIERICI, R.; BRIAMONTE, M.F.; TISCINI, R. ‘I digitize so I exist’. Searching for critical capabilities affecting firms’ digital innovation. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 129, n. 2, p. 193-204, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.048>. Acesso em: 10 dez. 2022.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L. D.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IMGRUND, F.; FISCHER, M.; JANIESCH, C.; WINKELMANN, A. Approaching digitalization with business process management. **Proceedings of the MKWI**, Germany, v. 4 n. 4, p. 1725-1736, 2018. Disponível em: <https://www.leuphana.de/institute/iis/mkwi2018.html>. Acesso em: 11 dez. 2022.

KRUSKOPF, S.; LOBBAS, C.; MEINANDER, H.; SÖDERLING, K.; MARTIKAINEN, M.; LEHNER, O. Digital accounting and the human factor: theory and practice. **ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives**, Helsinki, v. 9, n. 1, p. 78-89, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35944/jofrp.2020.9.1.006>. Acesso em: 12 nov. 2022.

LEITNER-HANETSEDER, S.; LEHNER, OM, EISL, C.; FORSTENLECHNER, C. profession in transition: actors, tasks and roles in AI-based accounting. **Journal of Applied Accounting Research**, [s.l.], v. 22, n. 3, p. 539-556. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2020-0201>. Acesso em: 03 nov. 2022.

LOMBARDI, R.; SECUNDO, G. The digital transformation of corporate reporting—a systematic literature review and avenues for future research. **Meditari Accountancy Research**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 1179-1208, 2021. Disponível em: DOI: 10.1108/MEDAR-04-2020-0870. Acesso em: 9 nov. 2022.

LOSBIHLER, H.; LEHNER, O.M. Limits of artificial intelligence in controlling and the ways forward: a call for future accounting research. **Journal of Applied Accounting Research**, Austria, v. 22, n. 2, p. 365-382, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2020-0207> Acesso em: 23 nov. 2022.

MANCINI, D.; LOMBARDI, R.; TAVANA, M. Four research pathways for understanding the role of smart technologies in accounting. **Meditari Accountancy Research**. Italy, v. 29, n. 5, p. 1041-1062, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1258>. Acesso em: 17 dez. 2022.

MATALAMÄKI, M. J.; JOENSUU-SALO, Sanna. Digitalization and strategic flexibility—a recipe for business growth. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Finland, v. 29, n. 3, p. 380-401, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MERLUGO, W. Z.; CARRARO, W. B. W. H.; PINHEIRO, A. B. Transformação digital na contabilidade: os contadores estão preparados? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio Grande do Sul, v. 15, n. 1, p. 180-196, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.48122>. Acesso em: 22 dez. 2022.

MUNIR, S.; ABDUL, S. Z.; AAMIR, M.; AHMED, I. Big data analytics capabilities, innovation and organizational culture: systematic literature review and future research agenda. **3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme**, Edición Especial, (febrero 2022), *Special Issue*, 40-2, España, p. 209-235. Disponível em: <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2022.specialissue9.209-235>. Acesso em: 15 jan. 2023.

ORGANIZATION OF COOPERATION AND DEVELOPMENT ECONOMIC (OECD). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. **MANUAL, Oslo. The measurement of scientific and technological activities**. 3. ed. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264192263-en>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SESTINO, A.; PRETE, M.I.; PIPER, L.; GUIDO, G. Internet of Things and big data as enablers for business digitalization strategies. **Technovation**, Italy, v. 98, n. 2, p. 102173, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>. Acesso em: 8 jan. 2023.

SCHIAVI, G.S.; MOMO, F.D.S.; MAÇADA, A.C.G.; BEHR, A. On the path to innovation: analysis of accounting companies' innovation capabilities in digital technologies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, apr/jun. p. 381-405, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4051>. Acesso em: 15 jan. 2023.

SMITH, S. S. Digitization and financial reporting—how technology innovation may drive the shift toward continuous accounting. **Accounting and Finance Research**, Canada, v. 7, n. 3, p. 240-250, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/afr.v7n3p240>. Acesso em: 2 dez. 2022.

TAHMINA, K. The accountancy profession in the age of digital transformation: challenges and opportunities. **International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)**, [s.l.], v.

8, n. 2, p. 1525-1533, 2020. Disponível em: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2002176.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2022.

TAJUDEEN, F.P.; NADARAJAH, D.; JAAFAR, N.I.; SULAIMAN, A. The impact of digitalisation vision and information technology on organisations' innovation. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 607-629, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0423>. Acesso em: 10 Nov. 2022.

TEECE, D. J. Capacidades dinâmicas: rotinas versus ação empreendedora. **Journal of Management Studies**, California, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>. Acesso em: 5 dez. 2022.

VALENZUELA-FERNÁNDEZ, L.; PEÑALOZA-BRIONES, N.; BARAJAS-PORTAS, K.; MARINAO-ARTIGAS, E. Organizational innovation capabilities. Empirical evidence from B2B contexts. **Estudios Gerenciales**, Santiago, v. 37, n. 161, p. 647-656, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4309>. Acesso em: 3 nov. 2022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, Montreal, v. 28 n. 2, p. 118-144. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: 18 nov. 2022.

YIGITBASIOGLU, O.; GREEN, P.; CHEUNG, M.-Y.D. Digital transformation and accountants as advisors. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Brisbane, v. 36 n. 1, p. 209-237. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3894>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ZAWISLAK, P.; ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. Capacidade de inovação: Do desenvolvimento de tecnologia à capacidade de transação. **Journal of technology management & innovation**, Santiago, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>. Acesso em: 22 nov. 2022.

ANEXOS

Anexo 1- análises do Modelo de regressão lineal múltipla da variável DP1.

Resumo do modelo ^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Alteração F	Durbin - Watson
						Alteração F	df 1	df2		
2	,82 2 ^a	,675	,663	,591	,184	19,429	3	10 3	,000	1,573

a. Preditores: (Constante), TI4-As atividades de inovação e apoio a TI, podem ser facilmente estendidas para acomodar novos aplicativos ou funções., CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas., CI2-É capaz de dominar e absorver as tecnologias básicas e chaves para os negócios.

b. Variável Dependente: DP1-Tem uma perspectiva clara para se manter competitivo nos próximos 5 a 10 em relação à estratégia digital.

Fonte: elaboração própria (2023)

ANOVA ^a

	df	Soma dos Quadrados	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	4	74,795	18,699	53,538	0,000 ^b
Resíduo	103	35,974	0,349		
Total	107	110,769			

a. Variável Dependente: DP1-Tem uma perspectiva clara para se manter competitivo nos próximos 5 a 10 em relação à estratégia digital.

b. Preditores: (Constante), TI4-As atividades de inovação e apoio a TI, podem ser facilmente estendidas para acomodar novos aplicativos ou funções., CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas., CI2-É capaz de dominar e absorver as tecnologias básicas e chaves para os negócios.

Fonte: elaboração própria (2023)

Anexo 2- análises do Modelo de regressão lineal múltipla da variável DP2

Resumo do modelo ^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Alteração F	Durbin - Watson
						Alteração F	df 1	df 2		
1	,75 4 ^a	,569	,561	,732	,569	69,361	2	10 5	,000	1,844

a. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas

b. Variável Dependente: DP2-Tem uma estratégia digital claramente definida.

Fonte: elaboração própria (2023)

ANOVA ^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
--------	--------------------	----	----------------	---	------

	Regressão	74,289	2	37,144	69,361	,000 ^b
1	Resíduo	56,230	105	,536		
	Total	130,519	107			

a. Variável Dependente: DP2-Tem uma estratégia digital claramente definida.

b. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.

Fonte: elaboração própria (2023)

Anexo 3- análises do Modelo de regressão lineal múltipla da variável DP3

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Alteração F	Durbin - Watson
						Alteração F	df 1	df2		
1	,789 ^a	,623	,612	,758	,623	56,228	3	102	,000	2,050

a. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., TI2-As atividades de inovação e apoio a TI, são altamente escaláveis (Capaz de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida)., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.

b. Variável Dependente: DP3-Implementou estratégia digital em todas as unidades de negócios.

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	96,840	3	32,280	,000 ^b
	Resíduo	58,557	102	,574	
	Total	155,396	105		

a. Variável Dependente: DP3-Implementou estratégia digital em todas as unidades de negócios.

b. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., TI2-As atividades de inovação e apoio a TI, são altamente escaláveis (Capaz de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida)., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.

Fonte: elaboração própria (2023)

Anexo 4- análises do Modelo de regressão lineal múltipla da variável DP4

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Alteração F	Durbin - Watson
						Alteração F	df 1	df2		
1	,810 ^a	,656	,646	,633	,656	64,809	3	102	,000	2,137

a. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., TI2-As atividades de inovação e apoio a TI, são altamente escaláveis (Capaz de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida)., CI1-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.

b. Variável Dependente: DP4-Você avalia e adapta a estratégia digital de forma constante.

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3	25,991	64,809	,000 ^b
	Resíduo	102	,401		
	Total	105			

a. Variável Dependente: DP4-Você avalia e adapta a estratégia digital de forma constante.

b. Preditores: (Constante), CI4-Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado., TI2-As atividades de inovação e apoio a TI, são altamente escaláveis (Capaz de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida)., CII-É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.

Fonte: elaboração própria (2023)

Anexo 5- análises do Modelo de regressão linear múltipla da variável DP5.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Alteração F	Durbin - Watson
						Alteração F	df 1	df2		
1	,693 ^a	,481	,476	,870	,481	96,252	1	104	,000	1,885

a. Preditores: (Constante), TI4-As atividades de inovação e apoio a TI, podem ser facilmente estendidas para acomodar novos aplicativos ou funções.

b. Variável Dependente: DP5-Estabeleceu novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1	72,774	96,252	,000 ^b
	Resíduo	104	,756		
	Total	105			

a. Variável Dependente: DP5-Estabeleceu novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.

b. Preditores: (Constante), TI4-As atividades de inovação e apoio a TI, podem ser facilmente estendidas para acomodar novos aplicativos ou funções.

Fonte: elaboração própria (2023)

Anexo 6 – instrumento de pesquisa

Perfil dos respondentes	
Qual o seu gênero?	Masculino Feminino Prefiro não dizer Outros
Qual sua idade? (Em anos)	
Há quanto tempo trabalha no cargo atual? (Em anos ou meses)	
Quantos anos de experiência tem como contador? (Em anos ou meses)	
Qual sua orientação educacional na graduação?	Orientada para negócios (Por exemplo: administração, Contabilidade, Direito, Economia, Finanças, Negócios etc.) Orientada para negócios (Por exemplo: administração, Contabilidade, Direito, Economia, Finanças, Negócios etc.)
Qual sua máxima formação educacional na pós-graduação?	Especialização Mestrado Doutorado Pós-doutorado

	Não possuo pós-graduação				
Qual sua orientação educacional na pós-graduação?	Orientada para negócios (Por exemplo: administração, Contabilidade, Direito, Economia, Finanças, Negócios etc.)				
	Não orientada para negócios (Por exemplo: engenharia, Analista de Segurança de Dados, Informática, Engenheiro de <i>Software</i> , Análises de Sistemas, Administrador de Banco De Dados etc.)				
	Não possuo pós-graduação				
Características de Digitalização					
Indique sua resposta sobre como as declarações a seguir se encaixam na visão de digitalização de seu escritório de contabilidade. Sendo: 1= “Não se encaixa”; 5= “Se encaixa perfeitamente”.	1	2	3	4	5
Tem uma visão clara para se manter competitivo nos próximos 5 a 10 anos em relação à estratégia digital.					
Tem uma estratégia digital claramente definida.					
Implementou estratégia digital em todas as unidades de negócios.					
Você avalia e adapta a estratégia digital de forma constante.					
Estabeleceu novos modelos de negócios baseados em tecnologias digitais.					
Características da Flexibilidade de TI (Tecnologia da informação)					
Indique sua resposta sobre a Tecnologia da Informação (TI) de sua organização e seu apoio às atividades de inovação. Sendo: 1= “Discordo totalmente” / 5 = “Concordo totalmente”	1	2	3	4	5
São organizados e integrados para permitir mudanças rápidas.					
São altamente escaláveis (Capaz de multiplicar seu faturamento sem precisar aumentar as despesas na mesma medida).					
São projetados para suportar facilmente novos relacionamentos de inovação colaborativa.					
Pode ser facilmente estendido para acomodar novos aplicativos ou funções.					
Características da Capacidades de Inovação Tecnológica					
Indique sua resposta sobre a capacidade de inovação tecnológica de sua organização e seu apoio às atividades de tecnologias inter-relacionadas. Sendo: 1= “Muito pior que os concorrentes” / 5= “Muito melhor que os concorrentes”	1	2	3	4	5
É capaz de criar e gerenciar um portfólio de tecnologias inter-relacionadas.					
É capaz de dominar e absorver as tecnologias básicas e chaves para os negócios.					
Possui conhecimento valioso para o desenvolvimento de processos inovadores e tecnológicos no escritório.					
Atribui recursos para a capacitação dos funcionários com o objetivo de desenvolver produtos/serviços, mas adequados às demandas atuais do mercado.					