

**O USO DE INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL EM EMPRESA  
DE CONSULTORIA  
TRIBUTÁRIA, SOB A ÓTICA  
DA TEORIA DA  
CONTINGÊNCIA**

**THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN A TAX CONSULTING FIRM FROM  
THE PERSPECTIVE OF CONTINGENCY THEORY**

Ciências Sociais Aplicadas • 15/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776180443](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776180443)

---

Afonso Pereira da Silva Filho<sup>1</sup>

Suellen Jane Correia da Silva<sup>2</sup>

---

## **RESUMO**

A contabilidade tem passado por transformações profundas devido aos avanços tecnológicos, sendo a Inteligência Artificial (IA) uma das inovações mais impactantes no setor. Este estudo investiga os impactos da IA em uma empresa de consultoria tributária sob a ótica da Teoria da Contingência. A pesquisa, baseada em um estudo de caso qualitativo, utilizou entrevistas semiestruturadas com um gestor da empresa analisada. Os resultados indicam que a empresa possui altas capacidades dinâmicas, permitindo sua rápida adaptação às mudanças regulatórias e tecnológicas. A implementação da IA trouxe benefícios significativos, como aumento da eficiência operacional, redução do tempo de execução de serviços e mitigação de erros. No entanto, desafios como a necessidade de constante atualização dos sistemas para acompanhar a legislação tributária permanecem. A análise destaca que a adoção da IA não apenas responde às demandas do ambiente regulatório, mas também representa uma estratégia proativa da empresa para se diferenciar no mercado. O estudo contribui para a literatura ao evidenciar como a IA influencia a estrutura organizacional e os processos de consultoria tributária, além de fornecer insights para empresas que desejam integrar essa tecnologia em suas operações.

**Palavras-chave:** Inteligência artificial, teoria da contingência, capacidades dinâmicas, consultoria tributária.

## **ABSTRACT**

Accounting has undergone profound transformations due to technological advances, with Artificial Intelligence (AI) being one of the most impactful innovations in the field. This study investigates the impacts of AI in a tax consulting firm from the perspective of Contingency Theory. The research, based on a qualitative case study,

employed semi-structured interviews with a manager of the analyzed company. The results indicate that the firm possesses strong dynamic capabilities, enabling rapid adaptation to regulatory and technological changes. The implementation of AI has brought significant benefits, such as increased operational efficiency, reduced service execution time, and error mitigation. However, challenges remain, including the need for constant system updates to keep pace with tax legislation. The analysis highlights that the adoption of AI not only responds to regulatory environment demands but also represents a proactive strategy for the company to differentiate itself in the market. The study contributes to the literature by demonstrating how AI influences organizational structure and tax consulting processes, as well as providing insights for firms seeking to integrate this technology into their operations.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Contingency Theory, Dynamic Capabilities, Tax Consulting.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade tem passado por profundas transformações devido aos avanços tecnológicos. Ferramentas como a nota fiscal eletrônica, a busca automatizada de arquivos XML, a conciliação automatizada de extratos bancários e a contabilidade digital revolucionaram a rotina dos profissionais do setor (Silva, Costa & Pimenta, 2022). Essas inovações exigem que os contadores se atualizem constantemente, tornando a adaptação tecnológica um diferencial competitivo essencial (Oliveira, 2022).

Dentre essas tecnologias, a Inteligência Artificial (IA) tem se destacado ao transformar significativamente a forma como as organizações operam (Silva; Costa; Pimenta, 2022). A IA vai além da

simples automação de processos, pois, enquanto a automação aprimora o fluxo de trabalho por meio do monitoramento em tempo real, a IA desenvolve sistemas que simulam a capacidade humana de análise, tomada de decisão e resolução de problemas (Borges et al., 2020).

A aplicação da IA na contabilidade tem potencial para aumentar a segurança e a confiabilidade das informações financeiras, agilizar a geração de relatórios e reduzir erros e fraudes (Askary; Abu-Ghazaleh; Tahat, 2019). No Brasil, entretanto, o uso de IA ainda é incipiente, e grande parte da literatura acadêmica concentra-se na sua aplicação na auditoria (Vardan et al., 2022). No campo da consultoria tributária, estudos indicam que a IA tem sido mais utilizada para auxiliar o fisco na detecção de evasão fiscal do que para apoiar as empresas na correta classificação e apuração de tributos (Silva; Costa; Pimenta, 2022).

No setor tributário, algumas soluções baseadas em IA já são capazes de identificar riscos fiscais e trabalhistas, sugerindo medidas preventivas com base no histórico financeiro e contábil das empresas (Oliveira, 2022). Além disso, a implementação da IA no setor contábil e tributário enfrenta desafios, como a necessidade de adaptação organizacional, mudanças estruturais nas empresas e atualizações constantes para acompanhar a complexa legislação tributária brasileira (Silva, Costa & Pimenta, 2022). Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: Como a adoção da Inteligência Artificial impacta as capacidades dinâmicas e a adaptação de uma empresa de consultoria tributária às mudanças regulatórias e tecnológicas?

Este estudo tem como objetivo analisar as capacidades dinâmicas e os benefícios do uso de IA em uma empresa de consultoria tributária, com base na teoria da contingência. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas com um gestor da empresa estudada.

Os resultados indicam que empresas de consultoria tributária operam em um ambiente dinâmico, caracterizado por constantes mudanças regulatórias e tecnológicas. Para lidar com esse contexto, a empresa estudada adota uma postura proativa e apresenta altas capacidades dinâmicas, conseguindo se adaptar rapidamente às novas exigências do setor. O principal benefício identificado no uso da IA é o ganho de tempo e eficiência nas atividades de consultoria tributária, enquanto o principal desafio é a necessidade de reprogramação contínua dos sistemas para acompanhar as mudanças na legislação.

Este estudo contribui para a literatura ao demonstrar, sob a ótica da teoria da contingência, como a adoção da IA influencia a estrutura organizacional e os processos de consultoria tributária. Além disso, fornece insights relevantes para empresas e pesquisadores interessados na aplicação da IA na contabilidade. Como perspectiva futura, sugere-se a ampliação da pesquisa para um número maior de empresas, bem como a investigação da aplicação da IA em outras áreas da contabilidade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Inteligência Artificial Aplicada à Contabilidade**

A IA é o resultado da simbiose entre softwares e equipamentos que substituem a inteligência humana, resolvendo problemas

complexos com raciocínio, aprendizado (machine learning), elucidação e reconhecimento de padrões iguais aos dos especialistas humanos (Askary; Abu-Ghazaleh; Tahat. 2019).

Na área empresarial, a IA oferece vantagens aos gestores na tomada de decisão, reduzindo decisões repetitivas, fornecendo informações mais precisas, simplificando fatores de decisão complexos e processando dados de análise de fatos (Askary; Abu-Ghazaleh; Tahat. 2019).

A IA pode ser aplicada uma aliada às práticas contábeis, sendo usada para preparar relatórios de tributação, financeiros e gerenciais com alto nível de precisão e em tempo hábil. atendendo a um amplo número de demandas específicas de distintos usuários da informação sem precisar empregar grande esforço (Mardini, Ghassan H.; Alkurdi, Amneh. 2021). Isso significa que, ao usar um desses programas, um contador pode enxergar os dados contábeis de seus clientes com muito mais clareza, o que facilita a mitigação de erros e traz mais segurança tanto para ele, profissional, quanto para o cliente que ele atende (Oliveira. 2022).

Apesar das diversas vantagens que a IA pode oferecer às práticas contábeis, esse recurso ainda não pode aplicar os conceitos contábeis fundamentais que exigem interação humana, sendo ainda imprescindível que um profissional humano confirme a precisão e veracidade dos outputs para refletir a realidade, executando um processo de revisão completo e auxiliando o sistema a aprender com seus erros (Mardini, Ghassan H.; Alkurdi, Amneh. 2021).

A área tributária, especialmente, tem se beneficiado amplamente da IA (Oliveira. 2022). Alguns softwares são capazes de detectar riscos fiscais e trabalhistas e sugerir ações preventivas baseadas nos históricos financeiro, tributário e contábil do negócio. Além disso, a I.A. tem transformado as rotinas de cálculo, de controle e gestão de tributos a partir de uma associação com a tecnologia de Robotic Process Automation (RPA) (Oliveira. 2022).

Os contadores dispostos a utilizarem novas tecnologias, como a I.A. apresentam potencial para criar negócios contábeis inovadores e prósperos ao se especializarem, oferecerem serviços de consultoria e ao se concentrarem em ajudar os clientes a integrarem a tecnologia I.A., em vez de se concentrarem apenas no cálculo de dados financeiros (Shaffer; Gaumer; Bradley, 2019).

## **2.2. Inteligência Artificial Aplicada à Contabilidade**

Os efeitos do ambiente externo sobre o padrão de gestão e desempenho econômico foi estudado por Burns & Stalker, que pesquisaram 20 empresas inglesas nos anos 1960, por intermédio de entrevista estruturada com os executivos e assessores. Ambos os pesquisadores definiram dois sistemas opostos de prática e estrutura de gestão: o sistema mecânico e o sistema orgânico. Eles evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização enfrenta um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica. (Burns & Stalker, 1960).

Thompson apresenta a chamada “teoria da contingência geral” como uma abordagem para entender a relação entre as

características das organizações e as demandas do ambiente externo. Não há uma única forma de estrutura organizacional que seja universalmente eficaz, mas sim que as organizações devem se adaptar e ajustar suas estruturas de acordo com as contingências ambientais específicas. Diferentes combinações de parâmetros de contingência enfrentam diferentes formas de coordenação e estrutura organizacional. As organizações podem variar em termos de sua centralização versus descentralização, formalização versus informalização, padronização versus customização e complexidade versus simplicidade, dependendo das contingências específicas que confrontam. Thompson destaca a importância do ajuste (fit) entre as características internas das organizações e as demandas do ambiente externo (Thompson, 1967).

Não há um modelo único de estrutura organizacional que sirva para todas as empresas. Tal afirmação baseia-se no desenvolvimento da teoria da contingência, de acordo com a qual se enfatiza que não existe uma fórmula única na gestão das organizações. Cada uma delas necessita buscar a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (Lawrence & Lorsch, 1967).

A partir da base da teoria da contingência desenvolveram-se ramificações dessa teoria. As capacidades dinâmicas é um dos braços da teoria da contingência e é o principal pressuposto utilizado para desenvolvimento dessa pesquisa.

Donaldson propõe uma teoria sobre como as organizações devem ser estruturadas de acordo com as circunstâncias dos ambientes em que operam. Esta teoria apresenta o pressuposto de que não existe uma maneira “correta” de estruturar uma organização e que a

melhor forma de organização depende das circunstâncias externas em que a entidade está inserida, assim como das suas características internas. As organizações devem adaptar sua estrutura, processos e sistemas de acordo com o ambiente em que operam e conforme as demandas específicas que enfrentam. Se uma organização opera em um ambiente altamente competitivo e dinâmico pode precisar de uma estrutura mais flexível e ágil para responder rapidamente às mudanças no mercado (Donaldson, 2001).

As empresas obtêm vantagem competitiva por meio de recursos e capacidades que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. As empresas necessitam de uma combinação de recursos e capacidades para implementar uma estratégia ambiental proativa. Estes recursos devem ser físicos, como equipamentos e tecnologias ambientais; recursos humanos, como gerenciamento ambiental e equipes de pesquisa de desenvolvimento; recursos organizacionais, como sistemas de gestão ambiental; e, recursos financeiros, como investimentos em capital (Correa, 2003).

A vantagem competitiva depende das características do ambiente externo, como a regulamentação ambiental, a pressão dos stakeholders e a competição no mercado. A vantagem competitiva também depende das características internas da empresa, como a cultura organizacional, a liderança e as estratégias de recursos humanos. A abordagem proposta pela Teoria da Contingência enfatiza a importância da adaptação da estratégia ambiental às circunstâncias específicas da empresa e do ambiente em que opera (Correa, 2003).

Recursos são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das empresas em ambientes de negócios altamente competitivos e em constante mudança. São os recursos os elementos que definem as capacidades dinâmicas e suas características, incluindo a capacidade de integrar, criar e reconfigurar recursos e habilidades de maneira estratégica, a fim de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. As principais características das capacidades dinâmicas são: a aprendizagem organizacional, a gestão de recursos, a gestão de mudanças, a gestão da inovação e a gestão da complexidade. As capacidades dinâmicas são as adaptações que as empresas realizam para sobreviver em ambientes de negócios cada vez mais complexos e competitivos. É essencial a capacidade de inovar, de aprender, de reconfigurar recursos e competências e de lidar com a complexidade (Barreto, 2010).

A pesquisa de Marques (2012) teve como objetivo investigar as deduções e inferências que podem ser extraídas acerca da adoção, implementação e uso do Custeio Alvo à luz da Teoria da Contingência e da Nova Sociologia Institucional. Como estratégia de pesquisa utilizou-se estudo de caso interpretativo em um subordinado denominado Alfa, usando técnicas de pesquisa documental e entrevista semiestruturada, sendo o discurso tratado via análise de conteúdo (Bardin, 2011). Em relação à Teoria da Contingência os achados evidenciaram que o processo do Custeio Alvo é aplicado em todos os projetos de desenvolvimento de produtos, que é uma atividade chave para a Alfa de acordo com suas estratégias, para controlar os custos calculados considerando o preço de mercado e a margem objetivada pela organização. Quando o produto começa a ser fabricado é feito o acompanhamento entre o esperado e o realizado (com rígido controle de custos via custo padrão, integrado com a avaliação de desempenho e sistema de

compensação), fornecendo comprovação da integração e coordenação entre planos, ações e resultados. Poucos dos fatores contingentes presentes na Alfa apresentaram diferença em relação ao que a literatura trata como adequado (estes envolvem a baixa reflexão ambiental, a padronização de produtos e a combinação de estratégias encontradas) e nenhum deles foi considerado inadequado ou com possibilidade de inibir o uso do Custeio Alvo. As Conclusões foram: o Custeio Alvo é uma prática gerencial compatível com posturas estratégicas conservadoras, como defensora e mantenedora, e que essa opção não conflita com a postura de diferenciação; é difícil senão impossível estabelecer, a priori, correlações, biunívocas ou não, entre o uso de determinadas práticas de Controle Gerencial e determinadas posturas estratégicas; necessidade de analisar o fator coexistente ambiental juntamente com outros fatores.

A pesquisa de Guereiro, Pereira e Rezende (2006) teve como objetivo identificar características fundamentais de hábitos e rotinas da contabilidade gerencial. A pesquisa buscou estudar os hábitos e rotinas existentes, bem como novos hábitos e rotinas surgidos a partir da instalação de um processo de mudança nos sistemas de custos e preços de uma empresa comercial familiar de porte médio. Em relação aos resultados do caso estudado, destacam-se: 1. a análise dos impactos de contingências ambientais, tornando ineficazes os hábitos e rotinas de contabilidade gerencial existentes; 2. a dificuldade de mudança nos velhos hábitos e rotinas institucionalizados, empregados de forma inconsciente; 3. o emprego de diferentes estratégias para a institucionalização dos novos conceitos gerenciais.

A pesquisa de Morás, Marassi, Guse, Rosa e Soares (2015) teve como objetivo analisar as mudanças ocasionadas pelos sistemas de informações contábeis nos escritórios de contabilidade, abordando a teoria da contingência como processo para intermediar as contingências internas e externas em relação aos sistemas de informações contábeis. Foi realizada por meio de entrevistas em três escritórios de contabilidades. Em relação aos resultados, observou-se que as três empresas se reocupam com seus sistemas de informação contábil.

A Teoria da Contingência busca estudar como as organizações devem adaptar sua estrutura, processos e sistemas de acordo com o ambiente em que operam e conforme as demandas específicas que enfrentam em seus ambientes. Dessa forma, através dessa pesquisa, será analisado como uma empresa de consultoria tributária lidou com o ambiente externo, com pressões de concorrentes e do mercado, com o surgimento de novas tecnologias, com sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento, com seus recursos e como foi o processo de adaptação e implementação da I.A. na empresa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Dados da Pesquisa**

Essa pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor de empresa que oferece serviços de consultoria contábil com a utilização de IA. Os dados foram coletados no dia 02 de junho de 2023.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva. Este estudo foi realizado por meio de um estudo de caso.

O questionário utilizado na entrevista foi estruturado em 5 títulos e 32 perguntas, sendo os títulos formados por: introdução, informações sobre o entrevistado, informações sobre a empresa, informações sobre o sistema e informações sobre a visão dos clientes. A entrevista foi realizada no dia 02 de junho de 2023 tendo início às 14 horas e 19 minutos no horário de Brasília, através de reunião on-line pelo aplicativo google meet, tendo duração total de 37 minutos.

Através da entrevista os dados coletados foram transcritos e os principais dados seguem apresentados a seguir.

A entrevista foi realizada com um consultor tributário, que atualmente é sócio diretor da empresa de consultoria e é responsável por toda a equipe de auditoria. Ele trabalha desde 2015 na empresa. A empresa atua em todo o Brasil, possuindo representantes em quase todos os estados. Trabalham com um modelo de associação, onde a pessoa se associa e se torna sócio, passando a ser representante da marca, vendendo os serviços e a equipe da empresa executa os serviços. Possuem 13 colaboradores e 500 representantes no Brasil, sendo que desses representantes 110 são indiretos. Possuem parceiros em outros países, mas o foco do grupo é o Brasil. A matriz da empresa e domicílio fiscal do entrevistado é em Porto Alegre, a segunda principal unidade fica localizada em São Paulo. A empresa foi criada em 2013 e já nasceu com uma identidade tecnológica, atendida nos recursos disponíveis no mercado, sendo proativa. Os principais serviços realizados são consultoria tributária mensal, revisão e recuperação de créditos, retificação de arquivos e suporte a área jurídica.

### **3.2. Procedimentos Aplicados à Análise dos Dados**

Os dados obtidos através da entrevista foram transcritos para análise. Os dados serão analisados com base na teoria da contingência, através da análise de conteúdo (Bardin, 2011), levando em consideração principalmente o pressuposto das capacidades dinâmicas no que se refere a aprendizagem organizacional, a gestão de mudanças, a gestão da inovação, a gestão da complexidade e o uso de IA na consultoria tributária. Dessa forma será possível identificar como a empresa de consultoria tributária entrevistada agiu em relação as suas capacidades dinâmicas e sobre a utilização de IA em seus serviços de consultoria tributária sob a ótica da teoria da contingência.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados coletados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa abordagem permite a categorização das informações obtidas na entrevista, possibilitando a identificação de padrões e a organização dos dados de forma sistemática. O objetivo foi relacionar as respostas do entrevistado aos pressupostos teóricos da pesquisa, em especial à teoria da contingência e às capacidades dinâmicas.

O procedimento de análise seguiu três etapas principais:

Pré-análise: leitura exploratória da transcrição da entrevista para identificação inicial de temas recorrentes.

Exploração do material: definição de categorias temáticas a partir dos conceitos teóricos estudados.

Tratamento e interpretação dos resultados: organização das informações dentro das categorias estabelecidas e interpretação dos

achados à luz da literatura.

Com base na teoria da contingência e no conceito de capacidades dinâmicas, os dados foram organizados nas seguintes categorias:

<b>Categorias</b>
Capacidades Dinâmicas e Cultura Organizacional
Inteligência Artificial como Diferencial Estratégico
Pressões Ambientais e Adaptação Organizacional
Impactos da IA no Trabalho e na Percepção dos Clientes
Desafios e Limitações no Uso da IA

**Fonte:** Dados da pesquisa

A categorização permitiu uma interpretação estruturada dos dados, evidenciando como a IA influencia as capacidades dinâmicas e a adaptação da empresa ao ambiente regulatório e tecnológico.

#### **4.1. Capacidades Dinâmicas e Cultura Organizacional**

A empresa analisada apresenta características compatíveis com o conceito de capacidades dinâmicas, um dos pressupostos da teoria da contingência. Conforme destacado por Barreto (2010), essas capacidades referem-se à habilidade das organizações de integrar, criar e reconfigurar recursos e competências para se adaptar a mudanças no ambiente externo.

Desde sua fundação, a empresa adotou uma postura proativa em relação às inovações tecnológicas, sendo a inteligência artificial incorporada gradualmente a partir de 2015. Esse comportamento demonstra uma capacidade de adaptação estratégica, o que está alinhado com a teoria da contingência proposta por Donaldson (2001), na qual a estrutura e os processos das organizações devem se ajustar ao ambiente em que operam. Além disso, a empresa mantém uma equipe interna de pesquisa e desenvolvimento que

busca constantemente novas tecnologias e acompanha as tendências do mercado, evidenciando sua capacidade de inovação contínua.

A postura da empresa em relação à adoção de novas tecnologias também reforça o conceito de aprendizado organizacional, um dos pilares das capacidades dinâmicas (Barreto, 2010). A organização investe em pesquisa e desenvolvimento e promove a atualização constante de seus sistemas, demonstrando uma cultura organizacional voltada para a inovação e adaptação às mudanças do setor tributário.

#### **4.2. Inteligência Artificial Como Diferencial Estratégico**

A implementação da inteligência artificial trouxe impactos significativos para a empresa em termos de eficiência operacional. O entrevistado destacou que processos que anteriormente levavam cerca de seis meses para serem concluídos agora podem ser finalizados em até 60 dias, graças à automação de tarefas repetitivas e ao cruzamento inteligente de dados tributários. Esse ganho de eficiência ilustra como a IA pode potencializar as capacidades dinâmicas da organização, permitindo que ela se adapte rapidamente às exigências do mercado.

O uso da IA também contribui para a mitigação de erros e a melhoria na confiabilidade das informações processadas. A tecnologia é utilizada para captar documentos, realizar cruzamentos de dados com matrizes tributárias e identificar inconsistências fiscais. Entretanto, a etapa final da análise e apresentação dos relatórios aos clientes permanece sob responsabilidade humana, garantindo credibilidade e qualidade na entrega dos serviços. Esse

modelo híbrido reforça a ideia de que, apesar dos avanços tecnológicos, o fator humano ainda é indispensável em atividades que exigem interpretação, comunicação e tomada de decisão estratégica.

### **4.3. Pressões Ambientais e Adaptação Organizacional**

A teoria da contingência enfatiza que não existe uma única estrutura organizacional ideal para todas as empresas, mas que cada organização deve se estruturar de acordo com as demandas do ambiente externo (Lawrence & Lorsch, 1967). No caso estudado, a empresa demonstrou uma adaptação eficaz ao contexto competitivo da consultoria tributária, antecipando-se às mudanças tecnológicas e regulamentares.

A empresa estudada demonstrou grande capacidade de adaptação ao ambiente regulatório, o que reforça a perspectiva de Burns & Stalker (1960) sobre a eficácia de estruturas organizacionais mais flexíveis em cenários de alta volatilidade. Além disso, conforme apontado por Donaldson (2001), a flexibilidade organizacional é essencial para lidar com contingências externas, como as constantes mudanças na legislação tributária.

Diferentemente de outras empresas que adotam novas tecnologias em resposta à pressão do mercado ou dos concorrentes, a organização analisada já nasceu com uma identidade tecnológica forte. Isso demonstra que sua capacidade dinâmica não é apenas uma resposta reativa ao ambiente, mas sim uma estratégia deliberada de diferenciação. Segundo Correa (2003), empresas que adotam estratégias ambientais proativas tendem a obter vantagens

competitivas sustentáveis, pois conseguem se antecipar às mudanças e inovar de forma contínua.

Por outro lado, um dos desafios enfrentados pela empresa no uso da IA é a necessidade de constantes atualizações no sistema, especialmente devido às mudanças frequentes na legislação tributária brasileira. Como a IA realiza cruzamentos de dados com base em regras tributárias programadas, qualquer alteração na legislação exige ajustes nos algoritmos e na estrutura de programação. Esse fator representa uma complexidade adicional, reforçando a necessidade de uma equipe técnica capacitada para manter o sistema atualizado e confiável.

#### **4.4. Impactos da IA no Trabalho e na Percepção dos Clientes**

Um dos principais debates sobre a disseminação da inteligência artificial no mercado de trabalho envolve o impacto da tecnologia na redução de empregos. No entanto, no caso analisado, o entrevistado afirmou que a implementação da IA na empresa não resultou em cortes de funcionários até o momento. A principal mudança ocorreu na redistribuição das funções, com uma redução significativa da necessidade de mão de obra para tarefas operacionais repetitivas, enquanto atividades analíticas e estratégicas continuam sendo desempenhadas por profissionais especializados.

A percepção dos clientes sobre o uso da IA também é amplamente positiva. De acordo com o entrevistado, a principal vantagem percebida pelos clientes é a agilidade na execução dos serviços, com um tempo de entrega muito menor do que o praticado no mercado. A avaliação da empresa pelos clientes é superior à média do setor,

evidenciando que a adoção da IA tem sido um diferencial competitivo bem-sucedido.

#### **4.5. Desafios e Limitações no Uso da IA**

Embora a inteligência artificial tenha trazido avanços significativos, há desafios que devem ser considerados. O entrevistado mencionou que um dos pontos de atenção é o risco de uso indevido da tecnologia, como a captação não autorizada de dados sensíveis, o que pode gerar problemas de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Além disso, a IA ainda não é capaz de substituir completamente a expertise humana na análise tributária. Enquanto a tecnologia pode processar grandes volumes de dados e identificar padrões, a interpretação desses dados, a formulação de estratégias e a comunicação com os clientes exigem habilidades humanas. Isso reforça a visão de Shaffer, Gaumer e Bradley (2019), que argumentam que a IA não substituirá completamente os contadores, mas transformará a forma como eles trabalham, exigindo novas competências e especializações.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou o uso da inteligência artificial em uma empresa de consultoria tributária sob a ótica da teoria da contingência. A pesquisa demonstrou que a empresa analisada apresenta capacidades dinâmicas que permitem sua adaptação contínua às mudanças do ambiente externo, utilizando a IA como um diferencial estratégico.

Os resultados indicaram que a IA trouxe benefícios expressivos em termos de eficiência operacional, redução do tempo de execução dos serviços e mitigação de erros. No entanto, a tecnologia ainda apresenta desafios, especialmente no que se refere à necessidade de atualização constante dos sistemas devido às mudanças na legislação tributária e à importância do fator humano na interpretação e comunicação dos resultados.

A análise sob a teoria da contingência reforça que a estrutura organizacional e as estratégias empresariais devem se ajustar às condições do ambiente. No caso estudado, a empresa não apenas respondeu às demandas do mercado, mas também adotou uma postura proativa na incorporação de novas tecnologias, garantindo uma vantagem competitiva sustentável.

Como contribuição prática, este estudo fornece insights sobre a implementação da IA na consultoria tributária, destacando seus impactos e desafios. Além disso, abre caminho para pesquisas futuras que possam explorar a adoção da IA em outras áreas da contabilidade, bem como sua influência na estrutura e nas práticas organizacionais de empresas do setor.

Apesar de fornecer insights valiosos sobre o uso da inteligência artificial na consultoria tributária, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Por se tratar de um estudo de caso único, seus achados não podem ser generalizados para todas as empresas do setor. Além disso, a obtenção de dados por meio de uma única entrevista com um gestor pode restringir a diversidade de perspectivas. Esses fatores indicam a necessidade de pesquisas futuras que ampliem a amostra e incluam múltiplos stakeholders para uma análise mais abrangente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASKARY, S.; ABU-GHAZALEH, N.; TAHAT, Y. A. Artificial intelligence and reliability of accounting information. The Institute of Chartered Accountants of England and Wales, 2019.

BAGHDASARYAN, V.; DAVTYAN, H.; SARIKYAN, A.; NAVASARDYAN, Z. Improving tax audit efficiency using machine learning: the role of taxpayer's network data in fraud detection. Applied Artificial Intelligence, 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições Revista e Ampliada, 2011.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. 2010.

BORGES, W. G.; LEROY, R. S. D.; CARVALHO, L. F.; LIMA, N. C.; OLIVEIRA, J. M. Implicações da inteligência artificial na auditoria interna no Brasil: análise sob a percepção de profissionais. Sociedade, Contabilidade e Gestão, 2020.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. Londres: Tavistock, 1960.

CNN BRASIL. Inteligência artificial pode afetar 300 milhões de empregos no mundo, diz Goldman Sachs. CNN Brasil, 29 mar. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/inteligencia-artificial-pode-afetar-300-milhoes-de-empregos-no-mundo-diz-goldman-sachs>. Acesso em: 7 abr. 2026.

CONJUR. Pacheco apresenta PL para regulamentação da inteligência artificial no Brasil. Consultor Jurídico, 4 maio 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-mai-04/pacheco-apresenta-pl-regulamentacao-inteligencia-artificial>. Acesso em: 7 abr. 2026.

CORREA, A. A. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 2003.

DONALDSON, L. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 2006.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press, 1967.

MARDINI, G. H.; ALKURDI, A. Artificial intelligence literature in accounting: a panel systematic approach. *Studies in Computational Intelligence*, 2021.

MARQUES, K. C. M. *Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso*. 2012. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em:

<www.teses.usp.br>. Acesso em: 7 abr. 2026. DOI: 10.11606/T.12.2012.tde-29012013-190708.

MORÁS, V. R.; MARASSI, R. B.; GUSE, J. C.; ROSA, F. S.; SOARES, F. R. Mudanças ocasionadas pelos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2015.

OLIVEIRA, I. A inteligência artificial aplicada ao direito e à contabilidade. Tax Group, 2022. Disponível em: <https://www.taxgroup.com.br/technology/a-inteligencia-artificial-aplicada-ao-direito-e-a-contabilidade>. Acesso em: 7 abr. 2026.

SHAFFER, K. J.; GAUMER, C. J.; BRADLEY, K. P. Artificial intelligence products reshape accounting: time to re-train. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 2019.

SILVA, D. R.; COSTA, D. F.; PIMENTA, A. A influência da inteligência artificial na contabilidade e na tributação das organizações: uma revisão de literatura. In: *USP International Conference in Accounting*, 22., 2022.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

---

<sup>1</sup> Professor do Curso Superior de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Norte do Paraná *Campus* de Cornélio Procópio. E-mail: [afonso.silva@uenp.edu.br](mailto:afonso.silva@uenp.edu.br)

<sup>2</sup> Graduada em Geografia e Pedagogia. Mestre em Geografia. E-mail: [suellencorreia07@gmail.com](mailto:suellencorreia07@gmail.com).

