



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RICHARDSON MIRANDA NEVES

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTABILIDADE: o papel do BPO Financeiro
para eficiência e competitividade de Pequenas e Médias Empresas

São Luís - MA

2023

RICHARDSON MIRANDA NEVES

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTABILIDADE: o papel do BPO Financeiro
para eficiência e competitividade de Pequenas e Médias Empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Ciências Contábeis do Centro Universitário
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira
Nunes.

São Luís - MA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Neves, Richardson Miranda

Transformação digital na contabilidade: o papel do BPO Financeiro para eficiência e competitividade de Pequenas e Médias Empresas. / Richardson Miranda Neves. __ São Luís, 2023.

52 fls.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de Ciências Contábeis – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. *Business Process Outsourcing Financeiro*.
2. Terceirização das rotinas financeiras.
3. Gestão financeira.
4. Micro e pequenas empresas. I. Título.

CDU 658.15:004

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTABILIDADE: o papel do BPO Financeiro
para eficiência e competitividade de Pequenas e Médias Empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Ciências Contábeis do Centro Universitário
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes (Orientador)

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo

Mestre em Me. em Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Michel Silva Marques

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso a todos aqueles que acreditam na capacidade do ser humano de ser sempre mais e que lutam por isso: à minha família; aos meus professores; ao meu orientador; aos meus colegas de curso por estes quatro anos de companheirismo; ao Centro Universitário Dom Bosco por proporcionar esta realização.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a Deus e a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso. Agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, tornaram possível a conclusão desta pesquisa.

Em especial, agradeço a Gustavo Pereira Nunes, meu grande amigo e professor e meu orientador, pelo suporte, apoio e dedicação durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Sua expertise, conhecimento e sugestões foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo, pela colaboração e contribuição valiosa na condução deste trabalho, compartilhando seu conhecimento e experiência por todo o período letivo.

Agradeço aos professores e colegas do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Dom Bosco, que de alguma forma contribuíram para o meu aprendizado e crescimento acadêmico ao longo de todo o curso.

Também agradeço aos amigos e familiares pelo incentivo, apoio emocional e compreensão ao longo de todo o processo de elaboração deste trabalho.

Um agradecimento mais que especial será para a minha mãe, uma mulher valorosa, forte e muito dedicada as obras de Deus, que foi, é e sempre será o meu maior motivo aqui nessa terra de conquistar todos os meus sonhos. Gostaria muito que ela pudesse ver o seu filho formando, infelizmente presencialmente não estará, porém, com toda certeza levarei comigo em meu coração a grande mulher e mãe chamada Josenice de Mesquita Miranda.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão a todos os autores e pesquisadores cujas obras foram utilizadas como referência neste trabalho, contribuindo para embasar teoricamente a pesquisa e enriquecer o conhecimento produzido.

Muito obrigado a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. Vocês foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa.

RESUMO

A transformação digital tem uma relação próxima com a mudança de paradigma na contabilidade empresarial. É preciso superar a visão de que o trabalho do contador se reduz à entrega de obrigações acessórias. Com a ajuda da tecnologia, ele não apenas consegue realizar as atividades básicas de maneira mais rápida, como também consegue servir aos seus clientes de outras formas. Por exemplo, apresentando visões estratégicas para a tomada de decisão das empresas. Uma das maiores oportunidades para os contadores que reconhecem a importância da transformação digital é exatamente o BPO financeiro. A sigla representa o termo em inglês Business Process Outsourcing. Tendo em vista esse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Como a transformação digital na contabilidade, por meio do BPO Financeiro, consegue ser eficiente e competitiva para as empresas de Pequeno e Médio Porte? A metodologia de pesquisa adotada será a pesquisa de revisão, que tem o objetivo de analisar e sintetizar o conhecimento existente sobre o papel do BPO financeiro como estratégia de transformação digital na contabilidade de PMEs. Essa abordagem permite a obtenção de uma compreensão abrangente e atualizada do tema, por meio da revisão crítica e sistemática da literatura disponível. Diante desse contexto, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral investigar o papel do BPO financeiro como estratégia de transformação digital na contabilidade de PMEs, por meio de uma pesquisa de revisão.

Palavras-chave: BPO Financeiro. Terceirização das Rotinas Financeiras. Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Digital transformation is closely related to the paradigm shift in business accounting. It is necessary to overcome the view that the accountant's work is reduced to the delivery of ancillary obligations. With the help of technology, he is not only able to carry out basic activities faster, but he is also able to serve his customers in other ways. For example, presenting strategic visions for companies' decision-making. One of the biggest opportunities for accountants that confirm the importance of digital transformation is precisely financial BPO. The acronym represents the English term Business Process Outsourcing. In view of this context, the present study has the following research problem: How can digital transformation in accounting, through BPO Financeiro, be efficient and competitive for Small and Medium-sized companies? The research methodology adopted will be a review research, which aims to analyze and synthesize existing knowledge on the role of financial BPO as a digital transformation strategy in SME accounting. This approach allows obtaining a comprehensive and up-to-date understanding of the theme, through a critical and systematic review of the available literature. Given this context, the present research work has the general objective of investigating the role of financial BPO as a digital transformation strategy in the accounting of SMEs, through a review survey.

Keywords: Financial BPO. Outsourcing of Financial Routines. Financial management. Micro and Small Businesses.

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Fluxograma dos benefícios do BPO (Gestão de processos de negócios)..	22
Tabela 1: Aplicações do BPO Financeiro.....	24
Fluxograma 1 - Fluxograma da seleção dos artigos (<i>Prisma Flow</i>).....	31
Tabela 2: Quadro de autores.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BUCBP	Biblioteca Universitária Consuelo Bello Pereira
CRA	Conselho Regional de Administração
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
NBR	Norma Brasileira
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3 METODOLOGIA.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital é um fenômeno cada vez mais presente nas empresas, impulsionando mudanças significativas na forma como os negócios são conduzidos e como as tecnologias digitais mudam a maneira como a comunicação e entrega de valor são ainda mais interativas (ROGERS, 2017).

As empresas que apresentam maior taxa de mortalidade estão no grupo denominadas de MEIs (Microempreendedor individual), desse grupo 29% fecham as portas após os 5 anos de existência. Logo em seguida são as MEs (Microempresas) representando 21,6% e as EPPs (Empresas de Pequeno Porte), com 17% de taxa de mortalidade após 5 anos de existência (SEBRAE, 2023).

Segundo Kuhn (2012), a contabilidade, como área fundamental para a gestão financeira das empresas, e que possui um compilado de informações essenciais, como relatórios gerenciais, e que possuem funções importantes para a tomada de decisões financeiramente corretas, tem passado por transformações decorrentes do avanço tecnológico.

Nesse contexto, para Nascimento (2016) o *Business Process Outsourcing* (BPO) financeiro tem se destacado como uma estratégia promissora para melhorar a eficiência e competitividade das operações contábeis, especialmente para Pequenas e Médias Empresas.

Há diversos empresários com empresas enfrentando desafios diários na gestão financeira, como a necessidade de acompanhar de perto o fluxo de caixa, controlar custos, gerenciar fornecedores e manter a conformidade fiscal e tributária. Diante desses desafios, a transformação digital tem se mostrado uma oportunidade valiosa para otimizar esses processos e melhorar a tomada de decisões financeiras. Nesse contexto, o BPO financeiro tem se destacado como uma alternativa viável, visto o seu custo reduzido para a implantação, para as PMEs que buscam ganhar eficiência e competitividade.

Tendo em vista esse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Como a transformação digital na contabilidade, por meio do BPO Financeiro, consegue ser eficiente e competitiva para as empresas de Pequeno e Médio Porte?

Diante desse contexto, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral investigar o papel do BPO financeiro como estratégia de transformação digital

na contabilidade de PMEs, por meio de uma pesquisa de revisão. Para atingir esse objetivo, serão definidos os seguintes objetivos específicos: (a) Analisar as práticas de BPO financeiro adotadas por empresas de Pequeno e Médio Porte; Avaliar os impactos e benefícios da utilização do BPO financeiro nas práticas contábeis dessas empresas; Propor recomendações para a implementação eficiente do BPO financeiro como estratégia de transformação digital na contabilidade de PMEs.

A metodologia de pesquisa adotada será a pesquisa de revisão, que tem o objetivo de analisar e sintetizar o conhecimento existente sobre o papel do BPO financeiro como estratégia de transformação digital na contabilidade de PMEs. Essa abordagem permite a obtenção de uma compreensão abrangente e atualizada do tema, por meio da revisão crítica e sistemática da literatura disponível.

A estrutura deste trabalho estão organizados da seguinte forma: na etapa inicial, será apresentada o referencial teórico sobre a transformação digital na contabilidade e o papel do BPO financeiro; na etapa seguinte, será descrita a metodologia de pesquisa utilizada, incluindo uma busca extensiva em bases de dados acadêmicas, periódicos científicos e conferências relevantes, a fim de identificar estudos, artigos e pesquisas relacionados ao tema de interesse; posteriormente, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos; e, finalmente, na etapa final, serão apresentadas as conclusões e recomendações decorrentes da análise realizada.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a compreensão do impacto do BPO financeiro na transformação digital da contabilidade de PMEs, fornecendo insights relevantes para empresas interessadas em implementar essa estratégia em São Luís - MA e em outras regiões.

Analisando o cenário das empresas de Pequeno e Médio Porte, que culmina em grandes desafios para construção de capital de giro, falta de prevenção a emergências do mercado (crises econômicas e financeiras), reserva de emergência para o negócio e gestão financeira, conseqüentemente, mais possibilidade do fechamento de diversas empresas. É possível inferir erros visíveis de gestão, que normalmente estão ligados a má tomada de decisões, pela falta de informações adequadas, precisas e imediatas. Os gestores quando possuem essas informações financeiras detalhadas e, com um profissional especialista no assunto, possuem maiores chances de passarem por momentos e situações complicadas de maneira menos prejudicial ao negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição e importância do *Business Process Outsourcing (BPO)* financeiro

Com base nas informações de Frez e Melo (2016), o modelo de terceirização foi implementado pela primeira vez no Brasil em meados da década de 70, com primeiros inícios na década de 50, com raízes no modelo de divisão de trabalho do modelo referencial “toyotista”. Com isso, muitas empresas utilizaram dessas estratégias de enxugamento de custos para o crescimento econômico e produtivo, com o intuito de conseguir “entrar no jogo” da competitividade com outras empresas.

Para enfatizar sobre a terceirização, Frez e Melo citam as ideias do autor Prunes, “Quando se fala em terceirização como um instrumento de flexibilização empresarial, deve-se entender de imediato a terceirização como uma espécie de gênero de parceria empresarial”. (PRUNES, 2015, *apud* FREZ; MELLO, 2016, p. 86).

Tendo em consideração a perspectiva desse autor, Frez e Melo (2016), há efeitos positivos e negativos para o crescimento dos serviços terceirizados. Como ponto positivo há o crescimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil, aumento da taxa de empregabilidade e soluções para lacunas para a falta de pessoas qualificadas, deixadas pela contenção de gastos do governo. Em contrapartida, os efeitos negativos, como: exclusão social, visto que há condições diferenciadas para os terceirizados e condições de trabalhos desiguais.

Para o entendimento mais abrangente do BPO Financeiro como um mecanismo de aperfeiçoamento de processos do setor financeiro, é primordial entender um conceito que todos os profissionais desse nicho devem conhecer para conseguir entregar e implementar um produto de qualidade para os seus clientes. De acordo com Sordi (2017), muitas práticas administrativas foram desenvolvidas e criadas com objetivos de melhorar a competitividade de diversas empresas, visando a melhoria de processos de negócios.

Seguindo as considerações desse autor, acrescenta: “A especialização dos princípios TQM (*Total Quality Management*) para processos de negócios ocorreu após o surgimento dos programas de melhoria de processos, também conhecidos como práticas de *business process improvement*” (SORDI, 2017, p.74).

Na análise de Sordi (2017), os projetos BPI são utilizados para as melhorias contínuas dos processos dentro das organizações, com o objetivo de eliminar perdas existentes, e isso, conseqüentemente, gerar o desenvolvimento da qualidade dos processos.

Além das técnicas TQM, Sordi (2017) cita outras ferramentas de qualidade, as quais, possuem fundamentos nos estudos de processos da qualidade, como: melhoria de processos (BPI), apuração de custos com base em atividades (ABC), indicador de desempenho (BSC), gestão do conhecimento (KM), automação de processos (*workflow and process automation*), terceirização de processos (BPO) e integração de processos (*business process integration*). Todas essas ferramentas contribuem positivamente para a eficiência, competitividade e tomada de decisões assertivas para as empresas que implementam esses processos.

No entendimento de Sordi, os principais motivadores para uma empresa terceirizar seus processos, são:

O desejo de as empresas se concentrarem nos processos de negócios que compõem a essência de seu negócio (*core business*), deixando as demais atividades para as empresas especializadas, que tenham altos níveis de desempenho e competência no atendimento de determinado processo de negócios; o alto valor agregado pelas empresas de BPO ocorre devido à redução de custos em função de o prestador de serviço conseguir gerar economia de escalas ou operar em localidade de baixo custo, à atualização tecnológica nas suas especialidades, e expertise na área, resultando em melhores práticas. (SORDI, 2017, p.95).

O BPO Financeiro (*Business Process Outsourcing*), é a terceirização da gestão de um determinado processo, no caso financeiro. BPO Financeiro então é, em linhas gerais, quando se contrata uma empresa terceirizada para realizar a gestão das finanças do seu empreendimento”. (TORRES, 2022).

Conforme Ângelo Machado, contator, Diretor Executivo da Gerencial Auditoria e Consultoria e pós-graduado em Finanças, para o site da Conta Azul, em seu artigo com o título “BPO Financeiro: Como começar”, no ano de 2022, “O BPO Financeiro é um serviço de alto valor que pode impulsionar o crescimento do seu escritório contábil e expandir seus horizontes”. (MACHADO, 2022).

Sob essa ótica, dando continuidade ao artigo, Machado (2022), destaca a relação entre o serviço de BPO Financeiro e sinais claros quando o cliente precisará terceirizar seu financeiro e os principais sinais evidentes e claros para uma empresa terceirizar os processos financeiros se explicam com a ausência de uma equipe ou

profissional interno, que não seja o próprio dono da empresa, pois limita o sócio administrador dentro da operação, além disso, a dificuldade em manter um processo de gestão financeira eficiente, justamente por falta de tempo ou até mesmo de conhecimentos necessários para a finalidade.

Reforçando as falas dos autores Torres e Machado, a empresa Itaú, no mesmo ano de 2022, no artigo “Saiba mais sobre BPO Financeiro”, cita as seguintes informações: “A empresa prestadora do serviço de BPO financeiro deve conhecer a realidade do negócio, ao mesmo tempo que cuida de rotinas que obedecem a um padrão”. (ITAÚ, 2022).

Em sintonia com a perspectiva dos autores acima, no artigo “BPO financeiro: o que é e como ele pode ajudar sua empresa”, o time de especialistas do “roxinho” cita as seguintes contribuições: “deve ser adaptado para seus objetivos e vai depender muito da necessidade de cada empresa. O tamanho da empresa, as necessidades, o modelo de negócios, tudo isso influencia na forma como um BPO financeiro pode atuar”. (NUBANK, 2023).

Segundo o time de finanças da Omie, em seu ebook “Consultoria Financeira e BPO”, relatam o seguinte para a definição de BPO Financeiro, “É a oferta de um serviço que permite ao empreendedor focar em sua atividade-fim, enquanto as atividades secundárias ou administrativas são realizadas por um terceiro”. (OMIE, 2022, p. 04).

Para a Contadora, pós-graduada em Perícia Contábil, responsável pela empresa Capital Social Contabilidade, Regina Fernandes, em seu artigo “Como a terceirização pode ajudar sua PME”, publicado em 2018, há quase cinco anos, explica sobre as principais oportunidades que o empresário consegue adquirir ao terceirizar os serviços financeiros da empresa, visando praticidade, confiabilidade, foco em departamentos que necessitam de ações mais estratégicas dos donos, além de permitir mais autonomia nas tomadas de decisões da empresa. Segundo Fernandes, as principais são: processos mais estruturados e realizados por especialistas na área; aperfeiçoamento do capital de giro por meio de boas práticas de contas a pagar e receber; segurança nos processos, possibilitando auditorias menos complexas; redução dos custos trabalhistas, visto que terceirizando o financeiro da empresa não há necessidade de vínculo empregatício; e um braço financeiro para auxiliar no rumo que a empresa poderá seguir. (FERNANDES, 2018).

Diante do contexto da importância do *Business Process Outsourcing* Financeiro, Vitor Torres (2022) fortalece e explica os motivos pelos quais o empresário precisa urgentemente terceirizar o seu financeiro com profissionais estrategistas e especialistas em gestão financeira e os principais motivos para esse investimento são para a otimização do tempo para o empresário se dedicar profundamente ao seu negócio em outras áreas como a de gestor estratégico da empresa, além de criar processos seguros e necessários nessa fase da empresa, para quando chegar em outro nível não sofra drasticamente para implementar o setor financeiro interno.

Conseqüentemente, o CEO e fundador da Contabilizei destaca as vantagens de optar pela terceirização, “As vantagens para terceirizar a gestão financeira são as mesmas do que quando se terceiriza a contabilidade, por exemplo. E sempre que essas duas expertises estão juntas, a empresa tem a ganhar”. (TORRES, 2022).

Seguindo a linha de continuidade descrita por Torres (2022), as principais vantagens são: tecnologia apropriada com custo justo; profissionais especializados fora da folha de pagamento, conseqüentemente, reduzindo custos da operação; inviabilidade de ter um setor para essa atividade; suporte legal em questões financeiras, tributárias, administrativas, de pessoas; possibilidade de atuar 100% no core business, recebendo informações gerenciais de qualidade.

O time de consultores da Omie (2022) traz conceitos importantíssimos que fazem todo o sentido para os profissionais de contabilidade que estão imersos no crescimento da tecnologia dentro da área contábil e que estão atentos a transformação digital, como o *upskilling* e *reskilling*.

O *upskilling*, de acordo com Mariana Cremonesi, analisa de inbound Marketing, uma das responsáveis por criar e coordenar o podcast RH sem filtros, e certificada internacionalmente (*IFRS International Certificate - Specialist in Accounting First Degree*) publicou no site da Gupy “*Reskilling e Upskilling: entenda o conceito e o importante papel do RH*” em 2022, que o profissional precisa, independente se almeja chegar a um nível de liderança ou especialista, se destacar por meio do acompanhamento da transformação digital e por conhecimento profundo da sua área, ou seja, aumentar a sua propriedade em assuntos que já domina bastante, realizando o “*up*” necessário no desenvolvimento profissional (CREMONESI, 2022).

Cremonesi (2022) reforça a ideia de *reskilling* quando há a necessidade de o profissional aprender novas habilidades para a requalificação no mercado,

melhorando o *mindset* de desenvolvimento. Para o time da Omie, “Estes dois temas são de extrema importância, pois é preciso que ele passe a entender ou contar com parceiros que entendam de outros aspectos necessários para a prosperidade das empresas”. (OMIE, 2022, p. 21).

BPO financeiro: passo a passo

1. Mapear os processos financeiros existentes
2. Escolher uma empresa de BPO financeiro qualificada
3. Analisar a documentação referente a empresa
4. Enviar os cadastros de fornecedores e clientes
5. Disponibilizar acesso aos serviços bancários
6. Definir indicadores de desempenho
7. Documentar o planejamento financeiro operacional

Dessa forma o BPO Financeiro é pura eficiência operacional, justamente por definir, padronizar e seguir os processos alinhados, e além disso, contar com a tecnologia avançada para tal finalizada, com software em nuvem, por exemplo, de gestão financeira, e o melhor e mais recomendado que seja um único software disponibilizado pelo prestador de serviço, pensando na praticidade, eficiência e escalabilidade do BPO Financeiro, com isso, a padronização é primordial para o sucesso da terceirização financeira como um negócio visando lucros, margens saudáveis e seguras, de acordo com o software em nuvem de gestão financeira. (OMIE, 2022).

2.1.1 Gestão e planejamento estratégico financeiro

A gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da administração financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Sendo assim, a gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento. O planejamento estratégico é o procedimento administrativo que busca proporcionar a sustentação metodológica que tem como principal objetivo estabelecer uma melhor direção a ser seguida. Para a implantação desse planejamento é necessário que se

busque aperfeiçoar em um grau de interação todo o ambiente em que a organização está inserida (ALMEIDA, 2017).

Segundo Almeida (2017) o planejamento estratégico é o processo gerencial, que diz respeito à formulação dos objetivos para que sejam feitas programações de ações e assim sejam executadas. Leva-se em consideração diante desse contexto a necessidade de se conhecer as condições internas e externas da organização.

O planejamento estratégico é definido como um procedimento contínuo dentro das organizações, que tem uma percepção de futuro para que se possam ser tomadas decisões atuais, que não afetem os objetivos que foram traçados anteriormente, isso faz com que a organização reavalie todo o processo de suas atividades e busque um acompanhamento de seus resultados, confrontando assim seus resultados e suas expectativas (MATOS, 2017).

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso (LUPETTI, 2017).

Essa definição considera que o planejamento estratégico seja uma ferramenta da gestão administrativa, que busca compreender os valores a serem definidos pelas empresas, assim como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. O planejamento do futuro das organizações possibilita que elas criem uma visão mais detalhada do que de fato querem para seu empreendimento (FERNANDES, 2018).

O planejamento estratégico é um conceito comum dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as organizações pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam serem alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2017).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade que os gestores

repassem seus administradores informações precisas para que haja um estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 2017).

Diante desse contexto o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos administradores das organizações que tem como objetivo criar estratégias e planejar as ações futuras, levando em consideração o processo de evolução da organização no mercado. É válido ressaltar que o planejamento estratégico é recomendado para todos os tipos de situações que busquem potencializar os negócios das empresas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2017), o planejamento estratégico é definido como um procedimento contínuo dentro das organizações, que tem uma percepção de futuro para que se possam ser tomadas decisões atuais, que não afetem os objetivos que foram traçados anteriormente, isso faz com que a organização reavalie todo o processo de suas atividades e busque um acompanhamento de seus resultados, confrontando assim seus resultados e suas expectativas. Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as organizações se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mercado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso.

Dessa forma pode-se definir que o planejamento estratégico é um conceito comum dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as organizações pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam serem alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2017).

O Planejamento Estratégico necessita de um diagnóstico das organizações para que seja aplicado, por conta disso existe a necessidade que os gestores repassem seus administradores informações precisas para que haja um

estudo da real necessidade de aplicação do plano. Esse diagnóstico tem como principal objetivo identificar os pontos fortes, fracos e neutros que existem dentro da organização, visando assim qual a melhor forma de encontrar as oportunidades e atingir as metas traçadas (DAVENPORT, 2017).

Partindo dessa percepção a Gestão Financeira é extremamente importante para o sucesso das organizações, seja qual for o seu segmento de atuação ou porte. Através da correta aplicação das atividades de gerenciamento dos recursos financeiros é possível atingir o fortalecimento e/ou crescimento dos negócios, assim, garantindo a continuidade das empresas. No entanto, a administração financeira tem demonstrado ao longo do tempo notável evolução conceitual e prática.

De uma posição inicial menos ambiciosa, em que se distinguia um posicionamento mais descritivo dos fenômenos financeiros, a área financeira tem apresentado no mundo contemporâneo uma postura mais questionadora e reveladora em relação ao comportamento do mercado em geral e ao processo de tomada de decisões empresariais. Esse posicionamento tem contribuído bastante para o fornecimento de explicações mais lógicas e completas dos vários fenômenos financeiros, tornando mais evidente sua compreensão e ampliando sobremaneira sua esfera de atuação e importância (ASSAF NETO; LIMA, 2019).

Figura 1: Fluxograma dos benefícios do BPO (Gestão de processos de negócios)



Fonte: Oliveira (2018, p.78)

Um dos primeiros benefícios do BPO Financeiro é que ele será responsável por toda ou parte da gestão financeira, integrando com as rotinas contábeis e obrigações tributárias. pode aprimorar a Gestão de Benefícios de sua empresa, permitindo que os profissionais da Área de Recursos Humanos se foquem na estratégia e na gestão de pessoas. Dessa maneira, as empresas atingem maior efetividade organizacional e redução de custos (DAVENPORT, 2017)..

Ao delegar tarefas financeiras a um parceiro especializado, você pode reduzir custos, otimizar processos e ter acesso a expertise financeira de alto nível. Como se percebe o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande contribuição para a gestão administrativa da empresa, é um processo de gerenciamento eficiente que faz toda análise das principais questões da instituição, pois, é o guia que determina o rumo que deve seguir a empresa. Através desse planejamento, as organizações passam a saber qual direção tomar, focalizam os esforços dos colaboradores, contribuir para as tomadas de decisões avaliando de maneira geral e específicas todas as atividades da empresa (FRUGIS, 2017).

A atuação do profissional de contabilidade no planejamento estratégico para a gestão empresarial é um meio pelo qual se tem um pensamento positivo e participativo, pois, atinge todo os setores da organização, utilizado para definir o caminho que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Ou seja, o planejamento é uma ferramenta mestre para uma empresa que tem visão de futuro, trabalhando no presente. (DAVENPORT, 2017).

Essa atuação traz muitos benefícios, tanto a curto prazo, como a longo prazo, dessa forma ele atua como um ponto diferencial no crescimento das empresas, pois, é o guia das organizações para alcançar suas metas desejadas. Essa ferramenta contribui de forma indispensável para o auxílio no direcionamento do negócio, a identificar uma visão comum, elaborar ideias criativas, a promover objetivos estratégicos e inovadoras, explorar as oportunidades, minimizar possíveis ameaças e planejar as ações futuras. Dessa forma, além dos benefícios citados acima com o planejamento estratégico, este proporciona logo os seguintes benefícios (FRUGIS, 2017).

Todo e qualquer negócio com foco em crescimento precisa de um ótimo planejamento, seguindo na linha de raciocínio, Nigro (2020) cita as ideias de Patton, “Um bom plano, executado com determinação agora, é melhor que um plano perfeito

a ser realizado na semana que vem”. (PATTON, 1939-1945, *apud* NIGRO, 2020, p. 20).

Define-se “planejamento” como “Determinação das etapas, procedimentos ou meios que devem ser usados no desenvolvimento de um trabalho, evento” (PLANEJAMENTO, 2023), ou seja, planejar é se antecipar. Para Gitman (1976) as finanças são associadas a fundos, que passam a ser definidas como arte e ciência, que são gerenciadas para englobar usuários e transferências de dinheiro entre si. Em continuidade, Gitman (1976) afirma que há duas categorias para a área em finanças, e uma delas são os serviços financeiros, e dentro desse universo há as oportunidades de carreiras bancárias, de planejamento financeiro, investimentos e outros.

Em linha com as contribuições dos autores sobre planejamento financeiro, no artigo “Planejamento financeiro: o que é e como fazer”, a infomoney (2022) relata sobre essa ferramenta primordial para a organização das finanças (seja para PF ou PJ), com isso, promovendo mais segurança financeira, eficácia e sustentabilidade. Tal como mencionado, o planejamento financeiro serve para determinar as etapas e procedimentos. Portanto, há uma jornada a ser traçada, com início, meio e fim, visto que todo o planejamento é uma ferramenta que deve ser melhorada continuamente. É um verdadeiro ciclo, que passa pela etapa de planejar, fazer, checar e agir em continuidade.

O profissional que possui o BPO Financeiro ou que pretende agregar esse serviço como parte da sua empresa precisa ter um modelo pronto que funcione bem para a realidade do seu cliente, com processos bem definidos e passando desde a etapa de vendas (como vender o BPO Financeiro), marketing (como focar em um público-alvo e divulgar para esse cliente), processos de apresentação do modelo de BPO, fechamento de contrato, *on-boarding*, planejamento estratégico financeiro (para entender a atual situação do cliente e quais seus objetivos de curto, médio e longo prazos), rotinas operacionais e gerenciais e por fim, “reciclagem” de repertório na área.

Como ênfase, Gomes e Brandalise citam ótimas posições com base na obra de Fishmann (2015), “O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que auxilia no desenvolvimento da empresa de forma a traçar os caminhos que a organização pode seguir para alcançar seus objetivos.”. (FISHMANN, 2015, *apud* GOMES; BRANDALISE, 2014, p. 02). Prosseguindo, Gomes e Brandalise (2014) acreditam que o planejamento estratégico, como parte fundamental na tomada de

decisões, visa como objetivo principal melhorias e soluções para desenvolvimento dos processos e organizações, além disso, há as expectativas das empresas conseguirem, por meio do planejamento, aproveitar as oportunidades (interno) e evitar as ameaças (externas).

2.2 Procedimentos operacionais para a gestão financeira e aplicação do BPO Financeiro

Os procedimentos operacionais para a gestão financeira no BPO Financeiro são fundamentais ter um conjunto organizado de tarefas para garantir um bom funcionamento, cada atividade influencia diretamente em outra, por esta razão os procedimentos devem ter uma rotina padronizada, com prazos definidos e com um script eficiente e claro. Da mesma forma se faz necessário ter alguém responsável por gerenciar o processo, além de um software com tecnologia e recursos suficientes para automação da gestão financeira (PRADO, 2019).

Os processos e a aplicação do BPO Financeiro são pertinentes ao setor financeiro podem variar conforme a estrutura da empresa, dependendo do porte do empreendimento a área financeira pode se subdividir de maneiras e necessidades diferentes. Porém, todas atividades que envolvem o departamento financeiro podem ser absorvidas pelo BPO Financeiro, mas as aplicações mais comuns são:

Tabela 1: Aplicações do BPO Financeiro

Contas a Pagar – realiza administração de pagamento a fornecedores, folha de pagamento de funcionários, tributos a pagar, gestão de contas de consumo e todas as obrigações para com terceiros;
Contas a Receber – engloba atualização de carteira de recebíveis, manutenção do fluxo de cobrança, controle de recebimentos e gestão de prazos de recebíveis;
Conciliação - é a rotina que executa tratamento das informações bancárias, registros de entradas e saídas e analisa os saldos das contas; • Emissão de documentos fiscais – esta atividade desempenha o faturamento de vendas e contratos, direciona para os receptores e confirma o recebimento dos documentos;
Emissão de boletos bancários - é o processo de emitir os boletos e/ou títulos bancários, envia para os clientes e confirma que os mesmos os receberam.

Fonte: Adaptado de Paula (2019, p.34).

Apesar de essas serem as atividades mais comuns, existem outros procedimentos financeiros que podem ser executados, não se limitando apenas a esta relação. Na gestão de processos do BPO Financeiro a necessidade da empresa irá ser fundamental para definição de quais as atividades deverão ser executadas para o bom desempenho operacional do serviço.

2.2.1 Análise financeira

A fase de análise financeira possui características operacionais, táticas e, com características estratégicas. Além do mais, há participação direta do operador financeiro e do analista financeiro.

A terceirização da contabilidade já é bem comum e essa tendência passa a ser seguida também pela controladoria, que atua muito mais estrategicamente. Pensar em um controller terceirizado significa trazer o *mindset* de controladoria para sua empresa, com custos menores e bem menos trabalho do que se fosse montar uma equipe (PRADO, 2019)..

Em muitas oportunidades destacam-se a importância de profissionais de controladoria, os quais atuam no planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças. Por isso, a terceirização do departamento financeiro focando nas atividades de controladoria trará à empresa contratante benefícios como:

- a) Aperfeiçoamento do controle fiscal e contábil;
- b) Coleta de informações dos custos, despesas e receitas de cada área da empresa para a elaboração de projeções financeiras;
- c) Desenvolvimento de metas e objetivos financeiros;
- d) Desenvolvimento de indicadores de monitoramento financeiro;
- e) Elaboração de relatórios gerenciais e orçamentários;
- f) Identificação de pontos de melhoria na empresa, com propostas de ações corretivas que contribuam com o aumento da rentabilidade e lucratividade do negócio;
- g) Análise de viabilidade de investimentos;
- h) Apoio a todas as áreas da empresa no acompanhamento do orçamento previsto e realizado, bem como em decisões estratégicas;
- i) Elaboração de demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, DRE, DFC, demonstração do patrimônio líquido e demonstração do resultado;
- j) Monitoramento das variações no orçamento e investigação da origem e do motivo dessas variações;
- k) Coordenação da prestação de informações financeiras para auditorias externas;
- l) Garantir o compliance.

m) Realização da projeção de receitas, custos, despesas e investimentos (PRADO, 2019, p.23).

Por entrar em um campo bem mais estratégico, o serviço de *Outsourcing* financeiro focado em controladoria é recomendado para empresas de pequeno porte e que não tenham recursos para contratar um *controller* para executar as atividades estratégicas (FISHMANN, 2015, apud GOMES; BRANDALISE, 2014, p. 02).

No esquema macro, que contempla a organização como um todo, a gestão financeira participa de várias fases, sobretudo no planejamento. Isso porque a gestão financeira tem como objetivo central o gerenciamento dos recursos da empresa.

2.3 Estado da arte

Por meio das buscas nas bases de dados, achou-se estudos conexos ao tema em questão, sendo assim foram identificadas algumas pesquisas na base de dados do Google Acadêmico. Desse modo, são eles:

Santana (2020) com o tema: BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas sob a ótica do profissional da contabilidade;

Silva (2023) - Contabilidade digital: impactos da transformação digital na Contabilidade e como os profissionais estão se adaptando à nova realidade

Sousa (2022) - BPO financeiro: um estudo de caso sobre seus procedimentos operacionais.

2.3.1 Características do serviço de BPO Financeiro prestado pelas empresas de contabilidade

Santana (2020) afirma que foi possível identificar as características do serviço de BPO Financeiro prestado pelas empresas de contabilidade e conhecer a percepção dos contadores. Quanto às características referentes ao perfil dos escritórios contábeis – observou-se que metade deles enquadra-se como EPP e possui mais de 10 anos de mercado.

Acrescenta ainda Sousa (2022) diversos fatores acarretam a necessidade de uma empresa em ter uma gestão financeira efetiva, pois a falta dela impacta negativamente os negócios e pode ocasionar no encerramento das atividades de uma instituição. Em meio a esta situação, optar pelo BPO Financeiro pode ser uma

excelente saída, levando em consideração que muitos gestores sofrem com a escassez de tempo, além da necessidade de foco em sua atividade fim, visando a melhora e crescimento da empresa.

Silva (2023) Quanto às ferramentas disponíveis para automação contábil, as mais conhecidas pelos profissionais são as de integração e importação de dados, softwares contábeis e sistemas ERP, enquanto as menos conhecidas são o blockchain e a inteligência artificial para tarefas contábeis. Com relação à adaptação dos escritórios à nova realidade da Contabilidade digital, pode-se afirmar que alguns já estão mais avançados, visto que, conforme indica a pesquisa, 80,7% das empresas estão totalmente ou parcialmente inseridas nos processos de implementação da Contabilidade digital. Evidentemente, existe uma correlação entre os conhecimentos dos participantes sobre as novas tecnologias na Contabilidade e a adequação dos escritórios contábeis, até pelo motivo dos questionamentos obterem resultados bem semelhantes.

O BPO Financeiro mostra-se como uma opção a ser explorada no mercado contábil-financeiro, pois oferece uma solução ao pequeno empreendedor que necessita de informações gerenciais ao seu alcance, bem como sua execução mostra-se viável quando aliada à utilização de tecnologias. O serviço prestado através de softwares, plataformas online e aplicativos, o qual tem como produto relatórios e análises financeiras, que são comunicadas aos empresários majoritariamente por meio digital, tende a quebrar a barreira física de que as empresas precisam estar no mesmo estado/município, visto que a informação financeira não está atrelada à fiscal (SANTANA, 2020).

Permitiu-se concluir que o processo de kickoff traz resultados satisfatórios no momento de implementação do cliente, assim como a gestão de contas a pagar e receber possui um fluxo organizado de documentos, com informações prestadas numa periodicidade adequada. Ressalta-se atenção ao fato de alguns clientes estarem se desviando do processo, assim como o caso de clientes que não liberaram acesso secundário ao banco. Soma-se, também, a necessidade de maior monitoramento das atividades desenvolvidas pela equipe operacional, já que elas são vistoriadas somente próximo à apresentação do fluxo de caixa (SOUSA, 2022).

Para Silva (2023) as principais vantagens foram o aumento da produtividade e otimização de tempo, enquanto no âmbito dos maiores desafios, o ponto que mais gerou concordância entre os entrevistados foi a variável do tempo de dedicação para

aplicar a automação e digitalização nos processos. Por outro lado, o item que mais causou discordância foi a resistência à mudança, onde 8 (oito) pessoas informaram que discordam totalmente de ser uma grande dificuldade encontrada na implementação da Contabilidade digital.

2.3.2 As características mais relevantes para o profissional estabelecer seu diferencial nos serviços prestados

Dessa forma, de acordo Santana (2020) o contador expande o horizonte de sua empresa para outros estados sem maiores problemas. Essa pesquisa teve como limitação a não obtenção de um universo e portando, uma definição precisa da amostra necessária, devido à falta de informações sobre a quantidade de empresas existentes no setor contábil que prestem o serviço de BPO Financeiro. Ressalta-se que a falta de uma base de dados contendo as empresas ofertantes do BPO Financeiro ocasionou a não participação de representantes de 07 Unidades Federativas, de maneira que tais escritórios provavelmente não foram contemplados na amostra.

Grande parte dos sistemas implantados nas micro e pequenas empresas desempenham principalmente a função de contas a pagar e receber, auxiliando o pequeno empreendedor no controle de fluxo de caixa. Salieta-se que os controles internos da organização são fundamentais para gerar informações precisas para a tomada de decisões. Há sistemas informatizados capazes de realizarem automatização de diversas atividades empresariais, porém os mesmos não são tão acessíveis para as MPEs (SANTANA, 2020).

Pôde-se inferir que o BPO Financeiro, visando a excelência de seus serviços, deve estar envolto de uma operação cercada de um planejamento, previamente estabelecido, somado ao mapeamento dos processos e o monitoramento das atividades, utilizando-se de ferramentas de automação (SOUSA, 2022).

Considerando a questão sobre as características mais relevantes para o profissional estabelecer seu diferencial nos serviços prestados, a adaptação a novas tecnologias e processos foi a que obteve mais respostas, seguido de qualificação especializada na área e liderança de equipes e projetos. Isso indica que, mesmo o avanço da Contabilidade exigindo o aprimoramento das competências analíticas e gerenciais do profissional contábil, o ideal é sempre ter conhecimento das novas

tecnologias e facilidade de adaptação a elas, para que elas sejam aliadas das rotinas contábeis e não vistas como um problema (SILVA, 2023).

Os resultados obtidos por meio de entrevista e observação presencial, permitiram inferir que a empresa Alfa possui um desenho operacional eficiente, levando em consideração que ela detém um mapeamento de atividades bem definido, servindo como base para todos os clientes, que tende ao bom funcionamento da gestão financeira dos clientes (SOUSA, 2022).

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter qualitativo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, constituído de artigos científicos. Para a realização do estudo foi feito um levantamento bibliográfico através de busca eletrônica na base de dados WEB OF SCIENCE e GOOGLE ACADÊMICO.

Para Minayo (2017) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, internet, etc. Pode dizer que essa categoria de pesquisa é um tipo de revisão bibliográfica ou levantamento bibliográfico. Nesse método a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Essa compreensão tem, como ponto de partida, o interior da fala. E, como ponto de chegada, o campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala.

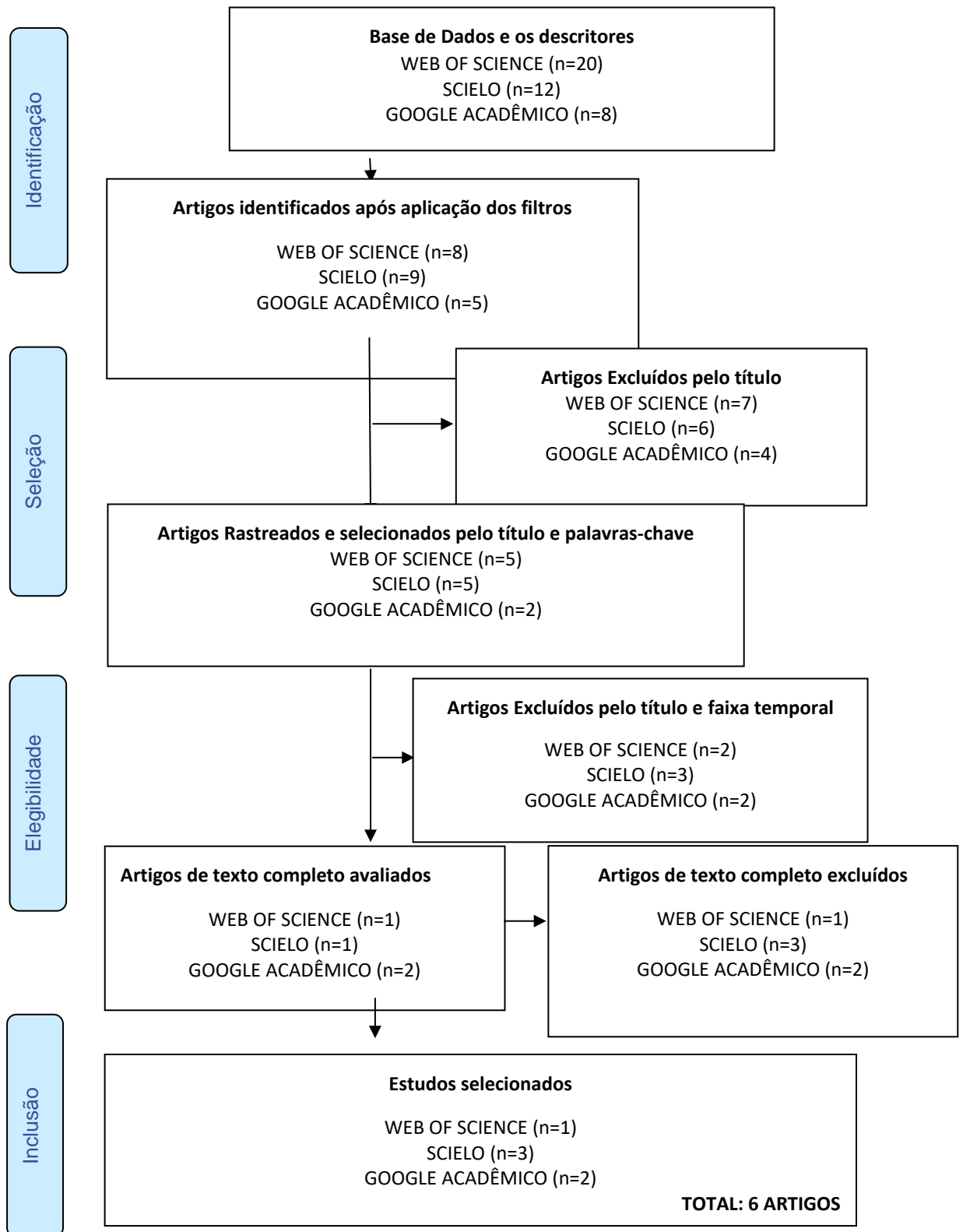
A faixa temporal utilizada para limitar os artigos pesquisados foi entre os anos de 2016 a 2023. Os critérios de inclusão serão: ser artigo original, ser publicado em português e estar disponível na íntegra, bem como está concernente à temática, em formato eletrônico e ter sido publicado dentro da faixa temporal previamente estabelecida.

Foram excluídos da pesquisa artigos em forma de estudos de caso, ensino de apostilas, cartas e editoriais, artigos com duplicidade ou que não estivessem alinhados aos descritores, objetivos, tempo ou a temática estabelecida uma vez que não contemplavam os critérios necessários para uma pesquisa científica, visto que o foco deste estudo era buscar evidências científicas sobre o assunto. Foi utilizado um roteiro estruturado para a coleta de dados, realizado por este estudo tendo objetivo de coletar os trabalhos científicos que abordassem sobre o tema mencionado.

Neste sentido, desenvolveram-se os seguintes passos metodológicos (FIGURA 1):

- a) Foram estabelecidas as bases de dados;
- b) Por conseguinte foram feitas as combinações dos descritores selecionados nas bases de dados;
- c) A seleção foi feita de acordo com os princípios de inclusão e exclusão (FLUXOGRAMA 1).

Fluxograma 1 - Fluxograma da seleção dos artigos (*Prisma Flow*)



Fonte: Autoria própria (2023)

Após uma minuciosa triagem foram selecionados 6 artigos que estavam concernentes com os critérios de inclusão. De posse das informações obtidas, será feita a leitura dos artigos destacando o que foi relevante para o estudo.

As referências utilizadas foram devidamente citadas e referenciadas de maneira completa e concisa ao termino do trabalho, por entender a significação de tal atitude, identificando e respeitando seus autores, observando o rigor ético ao que diz respeito aos textos científicos pesquisados à propriedade intelectual e as demais fontes de pesquisas, no qual se diz respeito ao uso do conteúdo e de citações das obras examinadas.

O presente trabalho, por se tratar de revisão de literatura e não haver em nenhuma das fases de sua elaboração, pesquisa envolvendo seres humanos, não precisou atender às normas preconizadas pela Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde, nem ser submetido à autorização do Comitê de Ética em Pesquisa.

A ética foi determinante na pesquisa em todas as suas etapas, pois se acredita que ela seja primordial para a credibilidade do processo e dos resultados encontrados e por se entender que o público-alvo e pesquisadores devem ter o respeito à produção do conhecimento científico.

Ressalta-se ainda quanto a metodologia da pesquisa que trabalho em questão é de natureza básica – pois tem por objetivo gerar conhecimento científico – e quantitativa, uma vez que procura realizar métricas sobre o assunto em questão (BAPTISTA, 2016), tais como estimar a receita média obtida com o serviço de BPO financeiro, a quantidade de MPEs atendidas, a frequência da entrega de informações gerenciais, dentre outras variáveis que podem ser traduzidas em termos numéricos.

Quanto à natureza de seu objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva, pois visa encontrar e descrever características de certa população utilizando-se de técnica padronizada para a coleta de dados (GIL, 2016). Portanto, objetiva-se descrever o serviço de BPO Financeiro ofertado pelas empresas de contabilidade às Micro e Pequenas Empresas, confrontando assim as informações levantadas com a as bases teóricas.

Foi realizado um levantamento a fim de observar as características do perfil das empresas e as percepções sobre o serviço prestado de determinada população, que nesse caso é o grupo de escritórios de contabilidade que realizam terceirização de serviços financeiros.

O universo estudado engloba as empresas do setor contábil que desenvolvem o serviço de BPO financeiro para Micro e Pequenas Empresas, sem restrições de porte ou localização dentro do território nacional. Dessa forma, a pesquisa pretende identificar as semelhanças e diferenças dos escritórios na aplicabilidade do serviço, verificando possíveis relações entre as variáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O BPO Financeiro para ser um produto diferencial no mercado, além da parte operacional, é essencial que possua um “braço” estratégico e consultivo dentro do pacote de serviços ofertados. O modelo de terceirização precisa está muito bem definido para ser um produto que encha os olhos dos clientes e com detalhes diferenciais desde a abordagem para as reuniões comerciais, fechamento de contrato, *onboarding* e planejamento estratégico.

Todos os detalhes alinhados entre o contratante e o contratado devem ser muito bem definidos, isso será muito importante para descrever tudo que é de competência do prestador de serviços e do cliente, que possui as suas obrigações de enviar as documentações e dados necessários para o cumprimento do trabalho. O resultado concreto dessa gestão financeira mais eficiente dependerá das duas partes, visto que ambos possuem participação direta para o procedimento funcionar de maneira completa.

Tabela 2: Quadro de autores

AUTOR/AN O	OBJETIVO	RESULTADOS	CONCLUSÃO
Santana (2020)	Identificar as características dos escritórios de contabilidade e do serviço de BPO Financeiro prestado no Brasil às Micro e Pequenas Empresas, bem como as percepções dos contadores acerca do tema. Na literatura, foi verificado um contexto de baixo nível informacional financeiro pelos pequenos empreendedores.	Os resultados sugerem que as empresas estão em estado inicial quanto ao serviço prestado, tendo poucos clientes e com baixo impacto no faturamento total da empresa.	Quanto às percepções, identificou-se que os contadores veem no BPO Financeiro uma forma de diferenciação na profissão, tal qual a possibilidade de agregar valor ao pequeno empresário através da terceirização das rotinas e suas respectivas análises financeiras.

Sousa (2022)	Analisar os procedimentos operacionais do BPO Financeiro, utilizando-se de estudo de caso, por meio de entrevista e observação.	Ademais, alguns de seus clientes precisam passar por adequação ao processo adotado, como enquadramento aos mecanismos de comunicação estabelecidos, assim como solucionar questões de acesso ao banco. Por fim, os benefícios destacados aos clientes são: foco no core business, efetiva gestão de pagamentos e recebimentos, auxílio à tomada de decisões, redução de custos.	Concluiu-se que a empresa Alfa desempenha suas atividades por meio de um processo operacional rodeado por um planejamento de atividades mapeadas, previamente estruturadas, e que funciona em meio ao dia a dia.
Naia (2015)	Descrever a respeito do BPO – Business Process Outsourcing	Obteve-se uma clara evidência de que as organizações são menos propensas a contratar processos de negócios que têm altos níveis de complexidade ou envolvam processos críticos do seu negócio.	Conclui-se que o BPO – Business Process Outsourcing é uma vantagem competitiva da Gestão Empresarial moderna, com a qual se obtém a redução de custos fixos, a otimização dos tempos de resposta ao cliente, economias de escala, bem como a possibilidade da subcontratação destes processos não críticos da organização a fornecedores especializados.
Santos (2022)	Propor um modelo de ferramenta de BPO Financeiro.	De acordo com os resultados alcançados pode-se concluir como oportunidades quanto à implantação da	Contudo, é necessário que para a execução deste outsourcing haja por parte do

		<p>ferramenta de BPO Financeiro a possibilidade de investimento em ferramentas digitais, o maior controle do financeiro, a execução das atividades do setor financeiro por especialistas no assunto, redução de custos, otimização do tempo e foco na atividade principal do negócio, e como restrições a falta de conhecimento dos gestores para a adoção de ferramentas digitais, colaboradores sem especializações em tecnologias digitais para utilização das ferramentas, ausência de organização do setor financeiro e dificuldade no alinhamento da comunicação entre a contabilidade e a empresa para aquisição das informações.</p>	<p>estabelecimento empresarial assistência para a sua implantação e uso de ferramentas que auxiliem nesse processo. Em virtude desta realidade esse trabalho tem como objetivo propor um modelo de ferramenta de BPO Financeiro.</p>
Eckerth et al., (2017)	<p>Analisar as características do BPO em empresas de médio porte de Caxias do Sul, sendo para este fim realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar as características do BPO, seguido de pesquisa documental para identificar as horas de trabalho e</p>	<p>As organizações prestadoras de serviços contábeis têm sido importantes aliadas das pequenas e médias empresas, no entanto precisam apresentar soluções atualizadas aos seus clientes para não se tornarem obsoletas. O uso do Business Process Outsourcing (BPO) contábil e fiscal é demandado pelas empresas como solução estratégica, podendo liberar mais tempo e esforços no seu core business.</p>	<p>Concluiu-se que a utilização do BPO contábil e fiscal reduziu custos em quatro das cinco empresas estudadas. Ainda assim, a dimensão de custos não é o fator principal de decisão neste nicho de empresas quando optam pela terceirização. As empresas apontaram que o conhecimento dos profissionais, a gestão da atividade e os ganhos em</p>

	valores pagos ao escritório pelos honorários contábeis		eficiência operacional são de suma importância para os resultados e a satisfação.
--	---	--	---

Fonte: Autoria própria (2023)

O acompanhamento das rotinas mapeadas necessita de bastante alinhamento interno, entre analista e seus assistentes operadores. O analista possui indispensável papel nessa fase, visto que além de cuidar dos seus operadores liderados, é por meio de sua gestão que os resultados serão visíveis. Portanto, o analista deverá ter conhecimento completo das etapas (internas) e particularidades da sua carteira de empresas.

O analista é o especialista técnico que conduzirá reuniões estratégicas com os clientes e que possui características de liderança, porque fica responsável por direcionar toda a sua equipe de assistentes.

Santana (2020) O BPO Financeiro mostra-se como uma opção a ser explorada no mercado contábil-financeiro, pois oferece uma solução ao pequeno empreendedor que necessita de informações gerenciais ao seu alcance, bem como sua execução mostra-se viável quando aliada à utilização de tecnologias.

O serviço prestado através de softwares, plataformas online e aplicativos, o qual tem como produto relatórios e análises financeiras, que são comunicadas aos empresários majoritariamente por meio digital, tende a quebrar a barreira física de que as empresas precisam estar no mesmo estado/município, visto que a informação financeira não está atrelada à fiscal. Dessa forma, o contador expande o horizonte de sua empresa para outros estados sem maiores problemas.

Após a apresentação de todo o modelo de BPO Financeiro para o cliente, durante a reunião comercial, é essencial frisar sobre os próximos passos do cliente, isso agregará bastante para conexões, criação de relacionamento e mais proximidade, pois, durante essas etapas primárias o profissional de contabilidade poderá ter momentos para conversar sobre negócios, objetivos profissionais e pessoais.

Sousa (2022) diversos fatores acarretam a necessidade de uma empresa em ter uma gestão financeira efetiva, pois a falta dela impacta negativamente os negócios e pode ocasionar no encerramento das atividades de uma instituição. Em

meio a esta situação, optar pelo BPO Financeiro pode ser uma excelente saída, levando em consideração que muitos gestores sofrem com a escassez de tempo, além da necessidade de foco em sua atividade fim, visando a melhora e crescimento da empresa. Ressalta-se atenção ao fato de alguns clientes estarem se desviando do processo, assim como o caso de clientes que não liberaram acesso secundário ao banco. Soma-se, também, a necessidade de maior monitoramento das atividades desenvolvidas pela equipe operacional, já que elas são vistoriadas somente próximo à apresentação do fluxo de caixa.

Para a criação de perfil da empresa há duas opções de plataformas, que é o *trello* e o play BPO. As duas plataformas, apesar de possuírem diferenças, tem a mesma finalidade: comunicação entre a empresa e os operadores financeiros sobre as informações a serem lançadas no sistema ERP em nuvem para gestão financeira. O *trello* é uma opção gratuita de gestão de projetos e tarefas, porém, precisa de algumas adaptações para ter um resultado parecido com a outra opção.

Se o cliente optar pelo *trello*, além de precisar alimentar o sistema com os dados para as contas a pagar e receber, será necessário a utilização da ferramenta de *whatsApp* para a comunicação não ter gargalos durante a etapa de *operation*. A plataforma play BPO é a opção mais completa para a operação funcionar perfeitamente. A ferramenta play BPO é a primeira plataforma de gestão de tarefas para BPO financeiro do Brasil. É um software completo com equipe e clientes alinhados, gestão de tarefas e comunicação.

Não há a necessidade de mensagens fora da plataforma, visto que o software possui uma junção entre gestão e comunicação. Além dessas características, há também como gerar gráficos e relatórios da operação e controle de tempo – extremamente essencial para o contador analisar a sua prestação de serviços.

A outra fase secundária é a criação de perfil no sistema ERP de gestão financeira em nuvem. Para o procedimento de *onboarding* ser completo, é necessário seguir as seguintes fases primárias: reunião de imersão, *checklist*, implementação, acompanhamento, validação e transição para o operacional.

Naia (2015) com o aumento da competitividade o BPO – *Business Process Outsourcing* assume um papel cada vez mais crucial nas organizações. O aumento da produtividade, a melhoria do desempenho e a qualidade de serviço são cada vez mais fatores vitais que determinam o sucesso das organizações. Esta sofisticação

crescente e a maturidade dos prestadores dos serviços contribuem de maneira essencial para o sucesso e para a aceitação e validação generalizada do outsourcing.

Santos (2022) foram identificadas como oportunidades a possibilidade de investimento em ferramentas digitais, o maior controle do financeiro, a execução das atividades do setor financeiro por especialistas no assunto, redução de custos, otimização do tempo e foco no core business.

A reunião de imersão, como o próprio nome já sugere, é a reunião para o cliente conhecer, de maneira 360º, tudo que o serviço de BPO financeiro trará de benefícios para a empresa, e conseqüentemente, para o empresário. Ademais, o cliente conhecerá todo o time que acompanhará a parte estratégica do seu negócio - caso seja uma empresa de BPO Financeiro com essas divisões, se for apenas o contador para realizar todos esses procedimentos, ele deverá apresentar como serão realizadas as tarefas estratégicas de maneira clara e objetiva. Ou seja, essa etapa do *onboarding* tem por finalidade integrar o cliente a uma experiência completa, intensa e imersiva.

Devido ao mercado globalizado e concorrido, além de se manter é essencial que tenha sucesso e lucratividade, e isso somente acontece quando a organização traça metas. Diante dessa realidade, é que o planejamento torna-se uma ferramenta muito importante para a administração organizacional, pois, é através dele que a gestão administrativa se organiza para que todas as metas sejam alcançadas, reduzindo de maneira eficiente o risco de ocorrências de falhas que venha prejudicar a empresa, porque nenhuma instituição sem planejamento consegue sucesso no mundo contemporâneo, pois, por meio do planejamento que se tem maior liderança e controle no processo administrativo (DENHARDT, 2012).

Para Maximiano (2008, p.79) define o processo de planejamento como sendo:

Uma ferramenta utilizada pela gestão administrativa com visão no futuro. É uma peça essencial no processo decisório. Pois, as decisões da administração geral da organização são baseadas de alguma forma no planejamento.

Conforme Andrade (2012) a atividade de planejar está presente diariamente na vida do ser humanos, o que ele denomina de planejamento informal. Assim como as pessoas, as organizações vivem planeja suas atividades permanente para poderem crescerem e se manterem no mercado, pois, sem planejamento as organizações não conseguem traçar objetivos, fazer um diagnóstico mais específico

da realidade da empresa, e além disso, o planejamento contribui para as tomadas de decisões pela gestão administrativa.

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2007) descreve que o planejamento pode ser definido como um processo que se desenvolve com o objetivo de alcançar melhores resultados, reduzindo os riscos de grandes falhas, dar um melhor direcionamento para a empresa, dessa forma, o planejamento torna-se uma ferramenta chave para o crescimento da empresa, contribuindo de maneira eficaz no desenvolvimento da organização.

Dessa maneira, o planejamento se faz essencial para um melhor desenvolvimento da empresa, pois, contribui nas tomadas de decisões da gestão administrativa. Em virtude disso, estabelecer metas em que a empresa deve alcançar formalmente, ou seja, a formulação dele dará suporte às decisões futuras.

Como se ver na figura 1 o planejamento é de suma importância para o controle dos riscos e no direcionamento que a organização deseja chegar, ou seja, ao futuro desejável, com redução de incertezas, aumento de confiabilidade, diminuição dos desperdícios e tornar mais clara as atividades e estabelecer objetivos a serem alcançados e ainda contribui no controle da gerência.

Para Andrade (2012) o Planejamento é um processo que tem como finalidade direcionar caminhos adequados para alcançar resultados positivos, e ainda colaborando com informações essenciais para os gestores se fundamentarem nas tomadas de decisões.

Diante das definições até aqui presente, percebe-se que o planejamento é uma ferramenta essencial para gestão administrativa de qualquer empresa que vise sucesso no presente e futuro, sendo um processo de grande serventia para as organizações, pois auxiliam as empresas na busca dos seus objetivos de maneira organizado, esse processo de planejamento é de sua importância também para auxiliar no processo decisório para um melhor desempenho das atividades.

Conforme Maximiano (2008) o planejamento é um processo essencial para as organizações que tem pretensão de sucesso e maior controle das suas atividades e de seus colaboradores, servindo como ferramenta de apoio para a gestão administrativa nas suas tomadas de decisões em relações com o futuro, ou seja, é um instrumento de aplicação específica na tomada de decisão. Decisões essas que são fundamentais para influenciar no futuro da empresa, ou que serão colocadas em prática no futuro.

Em face da concorrência presente no mercado e das exigências cada vez maiores por parte dos consumidores, muitas empresas e organizações vêm se preocupando cada vez mais em destacar-se e melhorar o seu desempenho, utilizando a logística como forma de obter um melhor desempenho e aprimorar a sua produção (GRANT, 2017).

Assim como em todos os outros setores que utilizam a logística, a construção civil busca nessa ferramenta organizar sua armazenagem e o processamento dos seus materiais, bem como gerenciar de maneira adequada todos os recursos humanos e os fluxos de informações utilizados no processo, a fim de aumentar a sua produtividade com os menores custos possíveis (SANTOS; GUARNIERI; BRISOLA, 2018).

Diante desses aspectos, Leite (2017, p. 81) destaca que o objetivo principal da logística é “fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes”. Para isso, torna-se de fundamental importância a implementação das melhores práticas logísticas, tendo em vista a grande concorrência das empresas em um contexto global.

Segundo a definição de Soares e Freitas (2018) tem-se a definição de logística:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (SOARES; FREITAS, 2018, p.19).

Para Galdino et al. (2016), a logística pode ser compreendida como o processo de planejamento, execução e controle do fluxo e da armazenagem de maneira eficiente, garantindo a otimização do tempo e dos recursos utilizados, desde a aquisição da matéria prima até o produto final. Assim, entende-se que a logística seja um processo de gestão dos materiais envolvidos no processo produtivo, que busca satisfazer os clientes por meio da qualidade e desempenho do produto.

Segundo Costa et al. (2019), o uso das ferramentas na análise e solução de problemas (Supply Chain) corresponde a um processo que compreende todas as etapas de geração de um serviço ou um produto, desde a aquisição da sua matéria-prima até a sua comercialização. Neste processo, todos os envolvidos em cada etapa são responsáveis por agregar valor ao produto, levando em consideração aspectos como o tempo e o lugar.

De acordo com Martinez e Tardelli (2018), o uso das ferramentas na análise e solução de problemas envolve todos os fatores que participam de forma direta ou indireta de um processo, a fim de satisfazer as necessidades do cliente, como fabricantes, fornecedores, os funcionários, os meios de transporte e os próprios clientes. Dessa forma, o termo cadeia de suprimentos faz referência a todos os aspectos envolvidos ao longo da cadeia.

“O uso das ferramentas na análise e solução de problemas é uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre os diferentes estágios da cadeia, e que se combinam para atender a necessidade de um cliente por um produto” (NOGUEIRA; BRITO, 2018, p.7). Dessa forma, entende-se que o processo logístico é formado por diversos processos realizados com vistas a atender o cliente, de forma final.

Para Malheiro et al. (2019) o uso das ferramentas na análise e solução de problemas é formada pelos seguintes estágios: fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e clientes. Cada estágio possui um responsável e um mesmo fabricante pode receber matéria prima de diversos fornecedores e ainda atender inúmeros outros distribuidores, varejistas e clientes.

O planejamento estratégico é o começo de tudo, é a visão do futuro da organização, que se estrutura nos fatores ambientais externos, e nos fatores internos, onde definimos os valores, visões e missão da organização. As decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da empresa. Na sua maioria pela Alta Direção, proprietário, CEO, presidente ou diretoria, isso depende de como a empresa distingue o nível hierárquico dos seus processos (CAVALCANTI, 2008).

As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muitos detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo. É importante lembrar que devido as ações de longo prazo, o planejamento deve ser revisado e atualizado continuamente, para que as informações sejam mais reais e sirvam como fatos e dados para tomadas de decisão (KOTLER, 2012).

Este passo é essencial para que não haja grandes variações entre o que foi planejado e o que foi executado. Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. (BATEMAN E SNELL, 2009).

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Entre as décadas de 50 e 60 os administradores ocupavam o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda total estava controlado e era fácil ser bem-sucedido nos negócios. Em meados dos anos 70, o alto valor do petróleo, a inflação e os altos índices de desempregos mudaram o cenário administrativo e trouxeram a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo (BORGES, 2014).

Ainda segundo Kotler (2012, p.63):

Esse novo processo de planejamento era mantido pela ideia do uso, pela empresa, de um portfólio de investimentos onde o gerente financeiro avaliava cada tipo de investimento para identificar as vantagens da aquisição ou venda em parte ou em todo dos produtos. Essa mesma ideia contemplava empresas que atuavam em diferentes negócios ou linhas de produtos.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional são elaborados pelos níveis mais baixos da organização (MANDELLI, 2016).

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa que estabelecem o melhor caminho a seguir.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47)

É o processo administrativo que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento pode ser dividido em três níveis diferentes: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional (MANDELLI, 2016).

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para aonde ir qualquer caminho serve.

O planejamento está relacionado ao alto nível da organização, é ele quem estabelece a melhor direção a ser seguida, buscando sempre a interação com os fatores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objetivos e observa a organização como um todo, olhando o presente com os olhos do future (CHIAVENATO, 2014).

Em face da concorrência presente no mercado e das exigências cada vez maiores por parte dos consumidores, muitas empresas e organizações vêm se preocupando cada vez mais em destacar-se e melhorar o seu desempenho, utilizando a logística como forma de obter um melhor desempenho e aprimorar a sua produção (GRANT, 2017).

Assim como em todos os outros setores que utilizam a logística, a construção civil busca nessa ferramenta organizar sua armazenagem e o processamento dos seus materiais, bem como gerenciar de maneira adequada todos os recursos humanos e os fluxos de informações utilizados no processo, a fim de aumentar a sua produtividade com os menores custos possíveis (SANTOS; GUARNIERI; BRISOLA, 2018).

Diante desses aspectos, Leite (2017, p. 81) destaca que o objetivo principal da logística é “fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes”. Para isso, torna-se de fundamental importância a implementação das melhores práticas logísticas, tendo em vista a grande concorrência das empresas em um contexto global.

Segundo a definição de Soares e Freitas (2018) tem-se a definição de logística:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes (SOARES; FREITAS, 2018, p.19).

Para Galdino et al. (2016), a logística pode ser compreendida como o processo de planejamento, execução e controle do fluxo e da armazenagem de maneira eficiente, garantindo a otimização do tempo e dos recursos utilizados, desde a aquisição da matéria prima até o produto final. Assim, entende-se que a logística seja um processo de gestão dos materiais envolvidos no processo produtivo, que busca satisfazer os clientes por meio da qualidade e desempenho do produto.

Como restrições a falta de conhecimento dos gestores para a adoção de ferramentas digitais de controle e planejamento financeiro, colaboradores sem especializações em tecnologias digitais para utilização das ferramentas, ausência de organização do setor financeiro e dificuldade no alinhamento da comunicação entre a contabilidade e a empresa.

Para todo serviço de BPO Financeiro funcionar por completo e com processos seguidos da maneira correta, também precisa que os clientes consigam seguir com suas obrigações. Dessa maneira, há o requisito básico para padronização: criação de hábitos com o cliente.

Eckerth et al., (2017) compreendeu-se, também, que nem sempre o custo é o grande fator no momento da opção por um serviço terceirizado pelas empresas de médio porte. Embora tenha sido vantajoso a utilização do BPO contábil e fiscal para a redução de custos em quatro das cinco empresas estudadas. Custo é um dos aspectos, mas não necessariamente tem-se uma redução de custos na terceirização, o que se tem é uma melhor qualidade do serviço pelas equipes multidisciplinares, e liberação da capacidade de gerenciamento da parte contábil, fiscal e de departamento de pessoas.

Assim, evidencia-se a vantagem competitiva na utilização do BPO decorrente de outros aspectos além do custo, pois devido à complexidade atual da contabilidade realizá-la internamente acarretaria em menos qualidade, perda da capacidade gerencial em outras áreas e menor nível de precisão com maior risco.

Fazendo uma relação com os autores utilizados no tópico “Estado da arte” compreende-se que tratativa de todas as informações enviadas do *checklist* é uma fase secundária diretamente ligada a última fase da etapa primária *checklist*, aqui nessa fase é para validar as informações enviadas pelo cliente. Após tudo ser validado nas fases anteriores, é o momento de construir a estrutura financeira, iniciando os processos de “contas a pagar e receber”. Essa fase tem por finalidade preparar, de

acordo com as informações do cliente, para o dia a dia das tarefas operacionais da empresa terceirizada.

A fase secundária de rotinas financeiras também faz parte da fase primária de imersão, que precisa de muita atenção das duas partes (cliente e prestador de serviços), da mesma forma, de uma equipe altamente treinada para conduzir a reunião. Essa fase, por ter vários detalhes da operação, além de ter a presença do sócio, será primordial a presença de alguém da operação do cliente que conheça detalhe por detalhe da empresa.

A fase de alinhamento de padrões de envio de informações, igualmente a fase de criação de hábitos, seguirá durante todo o período de BPO. O principal objetivo do alinhamento de padrões de envio das informações é justamente alinhar todas as expectativas e formas de entregas do serviço ao cliente. Evitando qualquer desentendimento com o cliente e a equipe responsável pelas entregas financeiras.

Logo após essa fase, há a fase secundária de mapeamento das rotinas financeiras. O objetivo é enfatizar com toda a equipe de operadores financeiros como as rotinas financeiras devem ser padronizadas e entregues. O foco é alinhar e padronizar toda a operação do financeiro da empresa que está sendo implementada. A ação dessa fase precisa ser muito bem detalhada e acompanhada pelo operador do BPO Financeiro, pois, cada detalhe fará a diferença na entrega dos serviços. Após a reunião de imersão, onde há todos os detalhes de pagamentos.

Por questões de padronização de processos e aumento de produtividade, é recomendado a utilização de apenas um software de gestão financeira. Como na imagem acima, há duas opções no mercado com melhores custos-benefícios para serem implementadas, que são os ERPs conta azul e omie. O mais ideal, como dito, será treinar a equipe para se tornarem especialistas em um ERP, visando a escala desse produto de BPO Financeiro.

No cenário atual manter uma empresa no mercado, é sem sombra de dúvidas um grande desafio, em um mercado tão exigente e competitivo é necessário que as organizações estejam sempre alinhadas, é preciso conhecer seus concorrentes, as necessidades dos clientes, e assim adotar estratégias competitivas afim de garantir sua permanência no mercado.

A constante evolução tecnológica dos automóveis, exige cada vez mais das oficinas independentes, ferramentas modernas, equipamentos modernos, mão de obra

especializada e treinada e um ambiente organizacional adequado para garantir um serviço de qualidade e assim atender as expectativas dos clientes.

Santos Júnior, Freitas e Luciano (2005) argumentam que, implementar o BPO financeiro pode ser uma tarefa complexa e ter grandes desafios para as empresas, pois envolve mudanças significativas nos processos e na cultura organizacional. Além disso, existem outros desafios que estão relacionados à implementação dessa estratégia: falta de conhecimento interno uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas ao implementar o BPO financeiro é a falta de conhecimento interno sobre as melhores práticas, metodologias e tecnologias disponíveis no mercado. Isso pode levar a erros e atrasos no processo de implementação. Outro desafio resistência à mudança. outro desafio comum enfrentado pelas empresas é a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Muitas vezes, eles estão acostumados com os processos antigos e resistem às mudanças propostas pelo BPO financeiro, o que pode prejudicar a implementação da estratégia. A escolha do parceiro certo, por fim, escolher o parceiro certo para implementar o BPO financeiro também pode ser um desafio. É importante escolher uma empresa que tenha experiência na área, capacidade de oferecer soluções personalizadas e que esteja alinhada à cultura organizacional da empresa.

O analista precisa revisar todo o relatório de agendamentos antes de enviar ao cliente. Após confirmar todas as informações, passar ao cliente detalhadamente sobre os agendamentos da semana para aprovação. Finalizando as fases secundárias dessa fase primária de criação de perfis do cliente, está a etapa de criação da pasta do cliente no drive, com o principal objetivo de criar organização e controle das informações de cada cliente, para ser compartilhado internamente entre os setores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e de tudo que foi respaldado pelos autores a problemática foi respondida e os objetivos foram alcançados de maneira satisfatória. A última fase secundária, objetivos gerais e específicos, igualmente as demais, também faz parte da fase primária de imersão, e essa fase tem por finalidade colher todas as informações referentes às expectativas do cliente e serão fundamentais para maiores resultados do BPO Financeiro.

Ressalta-se ainda que houveram limitações no que diz respeito a execução da pesquisa, falta de empresas que permitissem a busca de dados e na literatura escassez de trabalhos científicos para que houvesse uma amplitude maior de conceitos e concepções.

Os objetivos da pesquisa tais como analisar as práticas de BPO financeiro adotadas por empresas de Pequeno e Médio Porte; avaliar os impactos e benefícios da utilização do BPO financeiro nas práticas contábeis dessas empresas; propor recomendações para a implementação eficiente do BPO financeiro como estratégia de transformação digital na contabilidade de PMEs, foram alcançados mediante muitas pesquisas e buscas, isso porque o material sobre a temática ainda é bem escasso. Quanto à contabilidade digital, pode-se dizer que a mesma ocorre quando há a comunicação de informações financeiras por meio de ferramentas e métodos digitais, bem como os processos de contabilidade podem ser definidos como digitalizados. Alguns exemplos de ferramentas digitalizadas são: softwares, soluções online ou em nuvem que fazem a comunicação e o armazenamento de dados

Vale enfatizar ainda que os autores corroboram que de modo coeso que o BPO Financeiro é um serviço novo, fazendo uma comparação mais minuciosa com os demais já concretizados em escritórios de contabilidade. O serviço de terceirizar o setor financeiro das pequenas empresas encara diferentes resistências, apesar disso, o profissional de contabilidade é o ideal para implementar e executar o serviço de BPO, devido a ser um profissional com extensa bagagem de informação e já ser reconhecido no mercado por terceirizar outros serviços.

Sugere-se que hajam mais pesquisas no que diz respeito a esse assunto, sugiro ainda que sejam aplicadas em empresas para que possa haver um resultado mais concreto e assertivo sobre a temática em questão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.

ARTHUR, Andersen. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AZEVEDO, C. S. Gestão hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do Município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, n.29, p.33-58, 2016.

BARROCO, M. de la L. **Administración de los servicios de enfermería**. México, Interamericana/McGRAW-HILL, 2015.

BATEMAN, Adriano. SNELL, Tadeu. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito, RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov 2016/Jan. 2016.

BITTAR O.J.N.V. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde. **RAS**, 2016; v. 3, n.12, p. 21-8.

BITTAR, O.J.N.V. **Cultura & qualidade em hospitais**. In: Quinto Neto, A., Bittar, OJNV. Hospitais: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. Porto Alegre: Da Casa Editora, 2016, 212p.

BITTAR. O.J.N.V. Metodologia para avaliação da produtividade em hospitais. **Revista Mundo da Saúde**. São Paulo: Fundação Social Camiliana, ago 2015, ano 20, v.20, n.7, p.238-242.

BORGES, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2019.

BRAGA, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2016. 1 CD-ROM, esoa438.pdf. 2014.

CAMPOS, E.S. **Breve notícia histórica sobre os hospitais em geral**. In: **História e evolução dos hospitais**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional de Saúde-Divisão de Organização Hospitalar/Ministério da Saúde, 1944. Reedição de 2016. 588p.

CAPITAL SOCIAL. BPO financeiro. Disponível em: <https://capitalsocial.cnt.br/bpo-financeiro/> Acesso em: 10.10.2023

CARVALHO, Emamanoel Rocha. **Análise das demonstrações contábeis: da fundamentação teórica ao domínio da prática**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2013.

CAVALCANTI, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29. 2016, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2016. 1 CD-ROM, esoa438.pdf.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, I **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. São Paulo, MacGraw-Hill, 1987. vol.2.

_____. **Administração Contemporânea**, 39 São Paulo: MCERAN-Hill, 2016.

_____. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: 2016.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2016.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos**. 14ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2016.

_____. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Moderna , 2015.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2016.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2016.

CONTABILIZEI. A contabilidade e o BPO financeiro. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/bpo-financeiro/>
Acesso em: 10.10.2023

CROSBY, Philipi. B. **ISO 9000: além da certificação**. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2016.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio De Janeiro: Marques Saraiva, 2015.

DEUS, Cássia Costa Rocha Daniel de. **Evolução das Bibliotecas Universitárias e suas relações com as Políticas Educacionais no Brasil**. 2011.

DONNANGELO, Maria Cecilia F. & PEREIRA, L. **Saúde e Sociedade**. São Paulo: Duas Cidades, 2016. 124p. 3.

DRUCKER, P.F. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 2015.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
ETTINGER, K. E. Biblioteca básica de administração.

FONSECA, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa**. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra; 2016.

GOMES FILHO, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2016. **Revista Capital Científico**. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2016.

GOMES, A. R. S. **Liderança na administração**. 2016. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.

GROPELLI, A. A.. **Administração financeira** / por A.A. Gropelli e Ehsan Nikbakht; tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. – 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

GITMAN, L.J.: **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2016. GRAHAM, J.R.; HARVEY, C.R.

HAGGAI, Jonh. **Seja um líder de verdade**. Belo Horizonte: Betânia, 2015.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 2016.

HOJI, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília: Universidade de Brasília. 2016.

ITAÚ. Empresas evolução e futuro saiba mais sobre BPO financeiro: Disponível em: <https://blog.itau.com.br/empresas/evolucao-e-futuro/saiba-mais-sobre-bpo-financeiro>
Acesso em: 10.10.2023

KOTLER, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2013. **Revista Capital Científico**. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2016. **informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KWASNICKA, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. Editora Atlas. São Paulo/SP. 2016.

LUCION, B.N. **Administração financeira – uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MANDELLI, S. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXWELL, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

NIGRO, Thiago. **Método Financeiro Do Primo Rico**.– 30 novembro 2020
Edição Português.

OLIVEIRA; PEREZ; SILVA. Balanço Social como instrumento de Marketing. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.15-25, 02 maio 2016. Quadrimestral.

PEREIRA KRAEMER, P.. **Os modelos das demonstrações financeiras. Dissertação de mestrado**. Instituto Politécnico do porto. 2016.

PINHEIRO, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2015 (mimeo).

PORTAL DOCUMENTOS. Disponível em:
https://www3.cfc.org.br/spw/PortalDocumentos/CRCTO/ArquivoPortalTransparencia_e336275c-f02c-4335-9187-75f5e9ed7a3c.pdf
Acesso em: 10.10.2023

QUOY. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/reskilling-e-upskilling-o-que-e>
Acesso em: 10.10.2023

ROBINS, Alexandre Assaf: **Finanças corporativas e valor**. 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo/SP. Atlas. 2015.

SORDI, J. O. Gestão de Processos – Uma abordagem moderna. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.