

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO CONTABILIDADE

GUILHERME COSTA SILVA

**O IMPACTO DO BPO FINANCEIRO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

São Luís
2023

GUILHERME COSTA SILVA

**O IMPACTO DO BPO FINANCEIRO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Contabilidade do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Contabilidade.
Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho

São Luís
2023

Silva, Guilherme Costa

O impacto do BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas brasileiras. / Guilherme Costa Silva. ____ São Luís, 2023. 47 f.

Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho.
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. Contabilidade financeira. 3. Micro e pequenas empresas. I. Título.

CDU 657.41/.45:334.012.64/.65(81)

GUILHERME COSTA SILVA

**O IMPACTO DO BPO FINANCEIRO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Contabilidade do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho

Aprovado em: 27/11/2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. João Conrado de Amorim Carvalho

Doutor em Organização e Competitividade

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. Cloves Rodrigues Silva Neto (Examinador 1)

Especialista em Auditoria e Controladoria

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. André Fernandes (Examinador 2)

Especialista em Metodologias Ativas e Aprendizagem Exponencial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

A Deus,
Aos meus pais Francisco e
Lucilene e minha Vó Rosilda.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar ao meu Deus, que sempre me deu força, e me fez chegar até aqui. a ele por ter me dado saúde e determinação para não desanimar. Aos meus pais e minha avó que sempre me ajudaram e me incentivaram financeiramente e principalmente emocionalmente.

RESUMO

BPO é a abreviação do termo em inglês *Business Process Outsourcing*, com tradução literária Terceirização de Processos de Negócio. O BPO Financeiro é a terceirização dos processos financeiros de uma empresa. Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Qual o impacto do BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas brasileiras. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi apresentar o impacto do BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas brasileiras. Diante do exposto, a relevância da pesquisa está em discorrer de modo breve sobre a importância da gestão financeira para as empresas, benefícios da terceirização da área financeira e as vantagens que o Contador terá ao participar desse processo. Igualmente, tratou-se das ferramentas para análises de efeitos e identificadores de atuação que o serviço oferece para auxiliar os empresários nas tomadas de decisões e na visão estratégica do seu negócio. Portanto a metodologia da pesquisa foi de cunho bibliográfico onde por meio de artigos, livros on-line e teses foram feitas as pesquisas, por meio da base de dados Google Acadêmico dentro da faixa temporal de 2015 a 2023. Concluindo-se que o profissional de contabilidade tem o perfil ideal para implementar e executar o serviço de BPO, devido ser um profissional com ampla bagagem de conhecimento e já ser reconhecido no mercado por terceirizar outros serviços.

Palavras-chaves: BPO Financeiro. Contabilidade Financeira. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

BPO is the abbreviation of the English term Business Process Outsourcing, with the literary translation Outsourcing of Business Processes. Financial BPO is the outsourcing of a company's financial processes. Therefore, the problem that guided the research was: What is the impact of financial BPO on the management of micro and small Brazilian companies. In this context, the main objective of this work was to present the impact of financial BPO on the management of micro and small Brazilian companies. Given the above, the relevance of the research is briefly in disagreement about the importance of financial management for companies, the benefits of outsourcing the financial area and the advantages that the accountant will have when participating in this process. Likewise, it dealt with the tools for analyzing effects and performance identifiers that the service offered to assist entrepreneurs in decision-making and the strategic vision of their business. Therefore, the research methodology was of a bibliographic nature where through articles, online books and theses were carried out as research, through the Google Scholar database within the time range from 2015 to 2023. Concluding that the professional of accounting has the ideal profile to implement and execute the BPO service, as he is a professional with a wide range of knowledge and is already recognized in the market for outsourcing other services.

Keywords: Financial BPO. Financial Accounting. Micro and small companies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 A importância da gestão financeira.....	12
2.2 Planejamento Financeiro.....	13
2.3 Diagnóstico e principais ferramentas do planejamento financeiro	20
3 METODOLOGIA.....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Os dias contemporâneos são caracterizados pela grande concorrência deparada no mundo dos negócios. Diante de tudo isso, a padronização inovadora e diferenciada faz com que a seriedade do *Business Process Outsourcing (BPO)* nas empresas seja ainda máxima. O BPO é uma sigla em inglês para *Business Process Outsourcing*. O BPO Financeiro vem sendo revelado como um novo serviço que atinge a terceirização da área financeira para médias e pequenas empresas. De tal modo a terceirização do setor financeiro é um extraordinário recurso para continuação e sustentabilidade das empresas, impedindo dessa maneira que negócios de pequeno porte terminem suas atividades de forma prematura por causa da falta de capacidade e eficiência da gestão (OLIVEIRA, 2016).

Em concordância Yang et al. (2017) asseguram que BPO é um termo materializado, contudo em constante modificação isso por causa das novas tecnologias e crescente ação. Diante desta novidade no que diz respeito a esse fato, compete ao profissional da área contábil receber as expectativas deste novo serviço, por meio de uma equipe especializada e direcionada ao desígnio da empresa contratante.

De acordo com Rocha (2019) a evolução da contabilidade exige que os profissionais contábeis desenvolvam novas formas de atuação, o BPO Financeiro é uma ocasião segura e simples para que os contadores acrescentem valor ao seu trabalho, agindo de forma estratégica dentro dos negócios dos seus clientes.

Tendo em vista que as amplas empresas preferencialmente conservam seus departamentos financeiros internalizados, o BPO Financeiro é mais corriqueiro entre pequenas e médias empresas. Que por sua vez, por não haverem infraestrutura devida, tem seus gestores emaranhados em várias colocações, não sobrando o tempo indispensável para se dedicar aos cargos burocráticos e gerenciais (ASSAF NETO E LIMA, 2017).

Segundo Schuster e Friedrich (2017) a confiança é fator-chave do sucesso de um BPO. Se a empresa cliente não se sente à vontade para abrir suas informações estratégicas para um prestador de serviços, dificilmente o processo de BPO poderá ser concluído. Vale observar ainda que, as fases para a cumprimento e serviços de BPO

adotam um procedimento de execução que são: (Fase I: Diagnóstico; Fase II: Detecção das áreas de processos que estão sendo terceirizados; Fase III: Apreciação de processos que estão sendo estimados para terceirização, a análise inclui considerações sobre as interfaces e funções dos processos terceirizados).

O BPO traz um fator de diferenciação ao negócio: trata-se de um dos serviços relacionados à Contabilidade Consultiva, uma modalidade crescente e cada vez mais buscada no mercado, capaz de conter a empresa em um procedimento mais profundo do que exclusivamente os serviços em concordância legal, aproximando-a da gestão do negócio dos clientes. Além disso, as vantagens serão sentidas financeiramente (LEMES et al., 2016).

O BPO financeiro além disso aceita a especialização da empresa sem que isso pese demais na folha de pagamento, com suporte para diferentes questões. Um serviço parceiro desses também pode ajudar seu negócio a ter tecnologia moderna e atualizada, uma vez que costumam acompanhar as principais tendências da contemporaneidade. Dessa forma, soluções descobertas pelos empreendedores com a finalidade de automatizar a rotina operacional, acendendo espaço para a dedicação absoluta ao *core business*, se transformou numa produto de sucesso (RODRIGUES et al., 2015).

É nesse anexo que nascem as plataformas que buscam automatização deste departamento e a escalabilidade do BPO financeiro. Por meio da inteligência artificial, *machine learning* e uma parametrização extensa, a *startup* diminui para ‘quase zero’ o trabalho cotidiano de CFO’s e analistas financeiros, aprovando que o empreendedor possa focar no seu próprio negócio, enquanto um time externo dar cumprimento as tarefas do dia-a-dia empresa, sendo elas: contas a amortizar, acordo de extrato bancário e, ocasionalmente, contas a receber (LEMES et al., 2016).

Por isso a problemática que norteou a pesquisa foi: Qual o impacto do BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas brasileiras?

Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi apresentar o impacto do BPO financeiro na gestão de micro e pequenas empresas brasileiras. Diante do exposto, a relevância da pesquisa está em discorrer de modo breve sobre a importância da gestão financeira para as empresas, benefícios da terceirização da área financeira e as vantagens que o Contador terá ao participar desse processo. Igualmente, tratou-se das

ferramentas para análises de efeitos e identificadores de atuação que o serviço oferece para auxiliar os empresários nas tomadas de decisões e na visão estratégica do seu negócio.

Portanto a metodologia da pesquisa foi de cunho bibliográfico onde por meio de artigos, livros on-line e teses foram feitas as pesquisas, por meio da base de dados Google Acadêmico dentro da faixa temporal de 2011 a 2023.

Sendo assim no primeiro foi descrito sobre a importância da gestão financeira, por conseguinte foi apresentado a respeito do Planejamento Financeiro e em seguida delineou-se sobre o diagnóstico e principais ferramentas do planejamento financeiro. No terceiro capítulo foi descrita de modo assertivo sobre a metodologia do trabalho e em seguida no quarto capítulo foram analisados os resultados e discussão

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância da gestão financeira

O termo Gestão procede do latim *gestione* e constitui administrar, administração, supervisão. Gerir é esquematizar, estabelecer, conduzir e conter soluções, propendendo apreender acurado desígnio. Gerir é perpetrar as coisas de maneira que haja uma condução que direcione a organização para suas distintas finalidades (GITMAN, 2010).

De modo recente uma Gestão Financeira diligente é um fator crítico para o sucesso de uma empresa. A gestão financeira, para ser dinâmica, precisa ser sustentada e norteada por um planejamento de suas disponibilidades, para isso, o gestor precisa de ferramentas confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões acertadas e admissíveis (COLPANI; NASCIMENTO, 2016).

A Gestão financeira fundamentalmente passa pela elaboração de seu planejamento e torna-se uma ferramenta importante para quantificar em termos financeiros os anseios declarados no Planejamento Financeiro, nos Planos Táticos e Operacionais. Além disso, indica caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto em curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais (ASSAF; LIMA, 2016).

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Rocha (2019) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco. O objetivo da gestão financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários. Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticções e desenvolveu novas tendências.

Uma delas, exposta por Oliveira et al., (2016) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaia sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros financeiros e para a interpretação dos demonstrativos financeiros.

Com base numa verificação do ambiente constituído de concorrentes atuais e potenciais, a ideia do planeamento financeiro é defender os negócios de uma organização orientando o seu posicionamento financeiro, que, por sua vez orienta a estrutura organizacional e o funcionamento da escola (LEMES et al., 2016).

Toda organização segundo Schuster e Friedrich (2017) possui sua forma peculiar de ação e sua cultura interna. Tais fatores contem em si elementos positivos que precisam ser maximizados e elementos negativos que devem ser minimizados ou eliminados. O reconhecimento do Clima Organizacional de uma organização constitui-se no elemento fundamental para o planeamento financeiro.

Para Yang et al. (2017) normalmente quando ocorre um problema ou se pretende uma melhoria, procura-se qual foi a causa que provocou o resultado indesejável. Localizada a causa fundamental, ou causa raiz, procede-se de maneira diferente, do que está sendo feito, de forma a garantir que a causa localizada seja evitada. É necessário se estabelecer pontos de controle com seus itens de controle de tal forma a confirmar que os novos procedimentos estão sendo cumpridos e garantir uma nova forma de se executar a tarefa.

Estabelecer itens de controle e suas metas, para evitar problemas é necessário na busca da melhoria contínua. O mesmo autor ainda ressalta que no conceito japonês de controle o lado humano está incluído, pois toma como princípio que o homem tem uma natureza boa. As pessoas são inerentemente boas e sentem satisfação por um bom trabalho realizado. Quando um problema ocorre, não existem culpados e sim causas que devem ser buscadas por todos envolvidos naquela organização (GITTMAN, 2010).

2.2 Planeamento Financeiro

O conceito de planeamento financeiro se refere a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar onde se deseja. O planeamento financeiro 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 financeiro 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 (RODRIGUES et al., 2015).

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 muito 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 (SALOTTI, 2019).

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 (YANG et al. 2017).

O planejamento financeiro 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 (SANTANA, 2020, p.56).

De uma maneira geral, o planejamento financeiro 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

Segundo Santana (2020) 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.

O planejamento financeiro 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 financeiro 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)

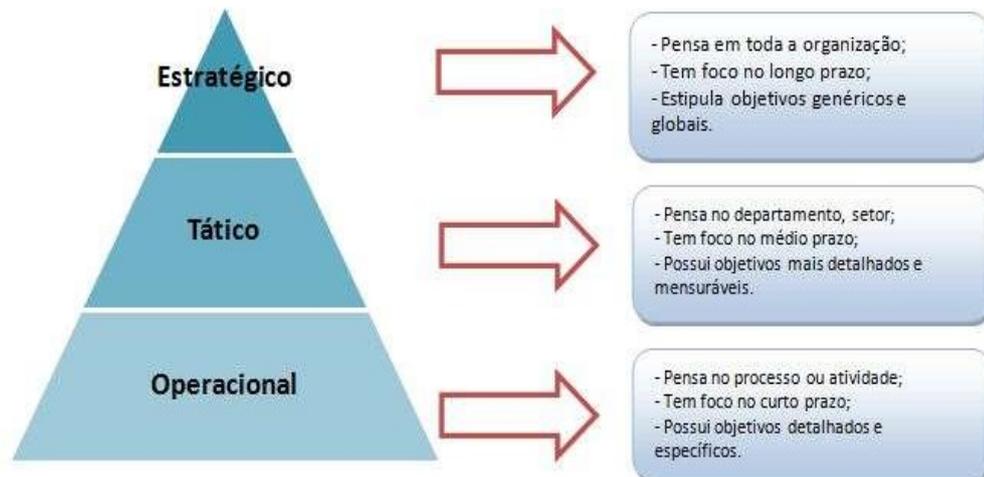
Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2022) descreve que o planejamento pode ser definido como um processo que se desenvolve com o objetivo de alcançar melhores resultados, reduzindo os riscos de grandes falhas, dar um melhor direcionamento para a empresa, dessa forma, o planejamento torna-se uma ferramenta chave para o crescimento da empresa, contribuindo de maneira eficaz no desenvolvimento da organização.

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 futuro (RODRIGUES et al., 2015).

Sendo assim avaliar a maneira como o planejamento financeiro implementado dentro das empresas para atestar sua eficácia e salientar os aspectos que o recomendam, especificamente apontar tais resultados quando aplicados em empresas de pequeno porte, pois estas em especial, por não possuírem muitas vezes uma equipe de gestores com acesso a informações mais especializadas acabam por não ter uma boa continuidade no mercado (COLPANNI; NASCIMENTO, 2016).

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 Financeiro, Planejamento Tático e Planejamento Operacional (FIGURA 1) (CRUZ, 2013).

Figura 1: Pirâmide organizacional tipos de planejamentos



Fonte: Rocha (2019, p.78)

Vale ressaltar que o planejamento é uma ferramenta contínua e cíclica, em que os processos de decisões são moldados e adaptados conforme as oportunidades e obstáculos encontrados durante a sua implementação na organização. Ele é dividido em três níveis que envolvem toda a organização: o operacional, o tático e o estratégico. O primeiro é pensado para ser desenvolvido em curto prazo e se refere às atividades operacionais da organização, em que são elaborados planos, definidas funções e alocados os devidos recursos para a execução; o segundo, é estabelecido para médio prazo, e está voltado para os departamentos/setores da entidade; e o terceiro nível de planejamento- estratégico- se direciona à entidade organizacional como um todo, sendo desenvolvido para o longo prazo e guiado pelos princípios e objetivos da empresa (SAMPAIO et al., 2022).

Segundo Côrrea (2022) o Planejamento Financeiro refere-se à análise de alternativas possíveis que são adotadas em longo prazo para alcançar os grandes objetivos das organizações, condicionados a metas e ações estabelecidas com as agendas correspondentes, conforme o meio em que se encontra a empresa, os propósitos, princípios e capacidades, visando uma vantagem em longo prazo. Planejar

estrategicamente pode ser visto com uma ferramenta de sobrevivência para as empresas, sendo mais provável o êxito diante de um mundo de negócios inconstantes.

O Planejamento Financeiro consiste em analisar de forma sistemática os pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias com intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (CRUZ, 2013).

O planejamento é de suma importância para as organizações, pois as organizações precisam de instrumentos para prever cenários, tentando garantir o crescimento e a permanência no mercado. E para isso, é necessário que se implante estratégias com ferramentas de apoio, buscando o equilíbrio e a manutenção para se manter no mercado (OLIVEIRA, 2016).

Para que seja elaborado e posto em prática o planejamento financeiro, é necessário utilizar algumas ferramentas que darão suporte na implementação e no desenvolvimento da empresa. É importante para todo tamanho de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois, sem planejamento é difícil alguma empresa se manter no mercado (SALOTTI, 2019).

O planejamento financeiro 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 (YANG et al., 2017).

Segundo Justino (2022) o planejamento financeiro 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 financeiro 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 (GITTMAN, 2010).

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento financeiro, 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 (ASSAF; LIMA,2016).

Essa definição considera que o planejamento financeiro 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 (OLIVEIRA, 2016).

O planejamento financeiro 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 ser alcançadas. Planejar de modo financeiro, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017)

O Planejamento Financeiro 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 (LEMES et al., 2016).

Diante desse contexto o planejamento financeiro 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 financeiro é recomendado para todos os tipos de situações que busquem potencializar os negócios das empresas (SANTANA, 2020).

Segundo Justino (2022) o planejamento financeiro 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 financeiro, 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 (SAMPAIO et al., 2022).

Dessa forma pode-se definir que o planejamento financeiro 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 financeiro, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (SALOTTI, 2019).

O Planejamento Financeiro 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

As empresas buscam cada vez mais se adequarem ao mercado competitivo, para isso necessitam se adequar a um padrão que reduza seus custos com gastos desnecessários, utilizando de técnicas e procedimentos que visem alcançar a melhoria continua. Para que isso ocorra foi necessário aplicar ferramentas adequadas, levando em consideração à eficiência de sua aplicabilidade em relação á solução do problema é onde entra o uso do planejamento financeiro.

O autor argumenta que a aplicação do planejamento estratégico voltado para o futuro da empresa ocasionou erros, por se tratar de algo imprevisível. Onde o ambiente organizacional sofreu uma série de ações negativas por conta de previsões futuras que poderiam nem ocorrer. Destaca-se que os empreendedores dessa época afirmavam que sem estabilidade, a aplicação do planejamento estratégico era praticamente inviável para as ameaças futuras.

Complementando esse pensamento, Ribeiro (2012) afirma que o grande sucesso do planejamento estratégico tem relação direta com a redução do grau de incertezas dentro do ambiente organizacional, contrariando previsões de um possível futuro próspero que era a ideia vendida por alguns idealizadores.

O planejamento financeiro evidencia as necessidades de crescimento da empresa, também cabe a esta função identificar problemas, prever possíveis desajustes futuros e planejar as ações necessárias para obter a rentabilidade desejada. O planejamento financeiro é um processo que se inicia com a construção de planos financeiros e/ou estratégicos de longo prazo, no entanto, estes levam a planos e ações de curto prazo

2.3 Diagnóstico e principais ferramentas do planejamento financeiro

Por conta da alta competitividade no mercado, as empresas buscam cada vez mais reduzir o custo de suas mercadorias e com isso sentem a necessidade de implantar ferramentas que aperfeiçoem esse processo que visa à busca pela melhora contínua. A aplicação do planejamento estratégico busca melhorar as dificuldades enfrentadas pelo processo produção e qualidade dentro do mercado (AQUINO, 2019).

O diagnóstico estratégico ocorre a partir de dados e informações referentes ao ambiente interno e externo da empresa o diagnóstico estratégico tem como principal objetivo fazer uma análise completa da organização, observando todo o ambiente em que está se implantou. Esse tipo de diagnóstico é de extrema importância para o processo de tomada de decisões, pois é a partir dele que os contadores conseguem compreender o atual cenário financeiro em que a empresa se encontra, definindo seus objetivos e suas estratégias (CAMPOS, 2018).

O autor Campos, (2018) ressalta que o diagnóstico estratégico é indicado para qualquer tipo de empresa, independente do porte ou segmento que esta desenvolva suas atividades. A finalidade do planejamento é a peça principal por sua aplicabilidade e obtenção de êxito no negócio. Corroborando com as oportunidades identificadas, Souza e Souza (2020) afirmam que o BPO Financeiro é uma solução rentável por proporcionar redução dos custos com mão de obra, com estrutura física, equipe preparada para lidar com o financeiro e entregar resultados e principalmente, empresários com maior tempo para tomar melhores decisões e focar no objetivo do seu negócio.

Com base nisso, podemos mencionar a análise de SWOT, que serve para analisar os pontos fracos e fortes de cada uma dessas empresas, além das ameaças e oportunidades que o negócio apresenta para o mercado. Essa análise é considerada uma das ferramentas clássicas para contabilidade, pois incentiva o empreendedor a conhecer quem são suas concorrentes no mercado e quais suas diversidades e perspectivas de forma simples e objetiva (CRUZ, 2013).

Segundo Pinheiro (2013) o planejamento estratégico possui ferramentas que são conjuntos de técnicas, que tem como principal finalidade fazer a identificação e a eliminação de todos os tipos de desperdícios, para assim, melhorar a qualidade e a redução de tempo na produção de seus custos.

Diante disso, podemos mencionar a contabilidade de custos sendo o meio ideal para obter menos desperdício e conseqüentemente obter uma maior lucratividade. Portanto todo o trajeto do planejamento estratégico é essencial para manter o aprendizado sobre o assunto e a compreensão sobre todo o histórico contábil que foram sendo implantadas no decorrer dos anos no mercado. Dessa forma busca proporcionar um significativo entendimento sobre sua aplicação e intensifica cada vez mais as melhorias e qualificações que podem ser utilizadas pelas empresas (JUSTINO, 2022).

São diversas as ferramentas aplicadas, entre elas o foco principal é a obtenção de êxito os negócios e para que seja atingido o objetivo, para que assim possam garantir a melhoria contínua do processo, controlando o processo visual, fazendo o mapeamento dos custos e valores aplicados e nivelando a produção. Isso cria uma espécie de ganho onde a aplicação das ferramentas proporciona uma grande vantagem em relação ao processo de fluxo contínuo (CRUZ, 2013).

É visível a quantidade de empresas que buscam o investimento em atividades que buscam a eliminação de desperdícios. O uso das ferramentas é necessário para garantir diversas evoluções como é o caso da permanência no mercado de trabalho. Serão listadas algumas das ferramentas que são consideradas essenciais para ajudar as empresas nesse processo de produção (AQUINO, 2019).

É importante ressaltar que as micro e pequenas empresas tem tido sua ascensão nas últimas décadas, sendo consideradas como um fenômeno da atualidade. As leis que regem esse tipo de empreendimento oferecem uma série de facilidades tributárias e de tratamento diferenciados o que facilita a permanência das mesmas dentro do mercado.

Para Araújo et al., (2020) mesmo possuindo categorias empresarias comuns, há uma diferença entre as micro e pequenas empresas (MPEs). Existem pelo menos três definições que auxiliam no processo de limitação de ambas. A Microempresa é definida como uma sociedade empresarial, uma sociedade simples, a chamada empresa individual de responsabilidade singular do empresário. Já as empresas de pequeno porte (pequenas empresas) são aquelas que possuem um faturamento maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.

Outra característica que empresas tem ligação ao número de funcionário. Segundo Aquino (2019) a Microempresa geralmente emprega nove pessoas no máximo, entre prestadores de serviço interno e externo, quando o segmento é do setor industrial ou de construção empregasse de 150 até 1900 funcionários. Já a empresa de pequeno porte pode empregar de 20 a 49 funcionários, caso a prestação de serviço seja voltada para o comércio de forma geral, esse tipo de empreendimento quando voltado para o ramo industrial e da construção pode empregar de 20 a 100 pessoas.

Neste sentido, Souza e Souza (2020) destacam que para a garantia de uma operação bem executada e eficiente é necessário o uso de recursos de automação, como plataformas digitais, softwares, entre outras ferramentas de análise de indicadores financeiros, a exemplo dos citados na presente seção, subseção de práticas de planejamento e organização.

Paralelamente, Santana (2020) retrata que o BPO Financeiro se destaca como uma opção viável no mercado contábil, porém que sua execução é também viável quando está aliada à utilização de tecnologias, como softwares, aplicativos e plataformas online.

Dessa forma, uma vez que o *Business Process Outsourcing* possibilita vantagem à empresa, por trazer diferenciais, como qualificação profissional, especialização, tecnologia e inovação de processos, ele se faz imprescindível para empresas que buscam alavancagem e ressalto no mercado. Como supracitado, o financeiro de uma organização é fundamental para o exercício das atividades em geral por ser ele o responsável pela política financeira, gerindo bem o patrimônio, buscando diminuir os gastos e maximizar os lucros. Assim, o BPO Financeiro (gestão de processos de negócios financeiros ou terceirização do departamento financeiro) se mostra viável e interessante.

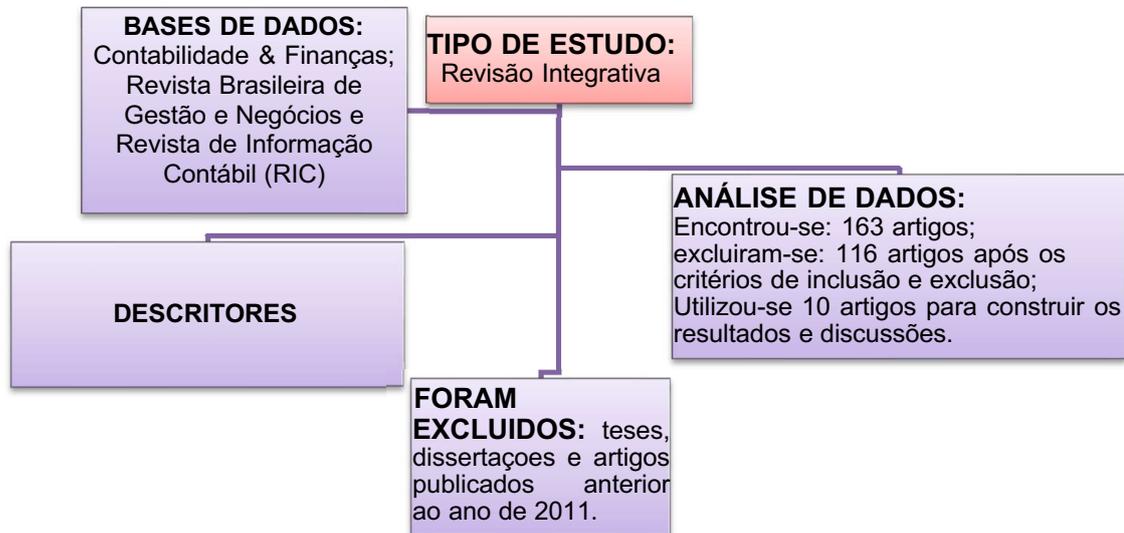
3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa de revisão integrativa, de forma que esse tipo de revisão, de acordo com Soares *et al.* (2014) permite criticar e sintetizar o conhecimento produzido de forma ordenada e sistemática, com a finalidade de gerar um todo consistente e significativo por meio de achados oriundos de estudos diversos e representativos sobre determinado tema. Fazendo uso de publicações com características metodológicas diferentes, contudo, sem ir de encontro ao perfil epistemológico dos estudos empíricos pesquisados, contribuindo para o avanço da ciência à medida que permite o levantamento de lacunas a serem preenchidas para o aprofundamento do tema.

O levantamento bibliográfico ocorreu de agosto a dezembro de 2023 nos bancos de dados informatizados: Contabilidade & Finanças; Revista Brasileira de Gestão e Negócios e Revista de Informação Contábil (RIC) na literatura nacional publicada no período entre 2011 a 2023. Com emprego dos descritores: BPO Financeiro. Terceirização das Rotinas Financeiras. Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas.

A análise de dados incidiu pela leitura meticulosa, dos estudos, permitindo a extração das basilares opiniões de cada autor, considerando os resultados evidenciados e as conclusões de cada publicação. Para conduzir o processo de estudo foram utilizadas três fases presentes desse processo analítico de acordo com de Minayo (2017): a pré-análise (etapa de leitura superficial do conteúdo para identificar as principais ideias dos artigos selecionados), exploração do material (fase de construção de grupos temáticos a partir dos conteúdos escolhidos em cada pesquisa) e agrupamento dos resultados obtidos/interpretados (interpretação dos resultados e comparação com a literatura existente).

Figura 2 – Fluxograma de seleção de estudo.



Fonte: O autor (2023).

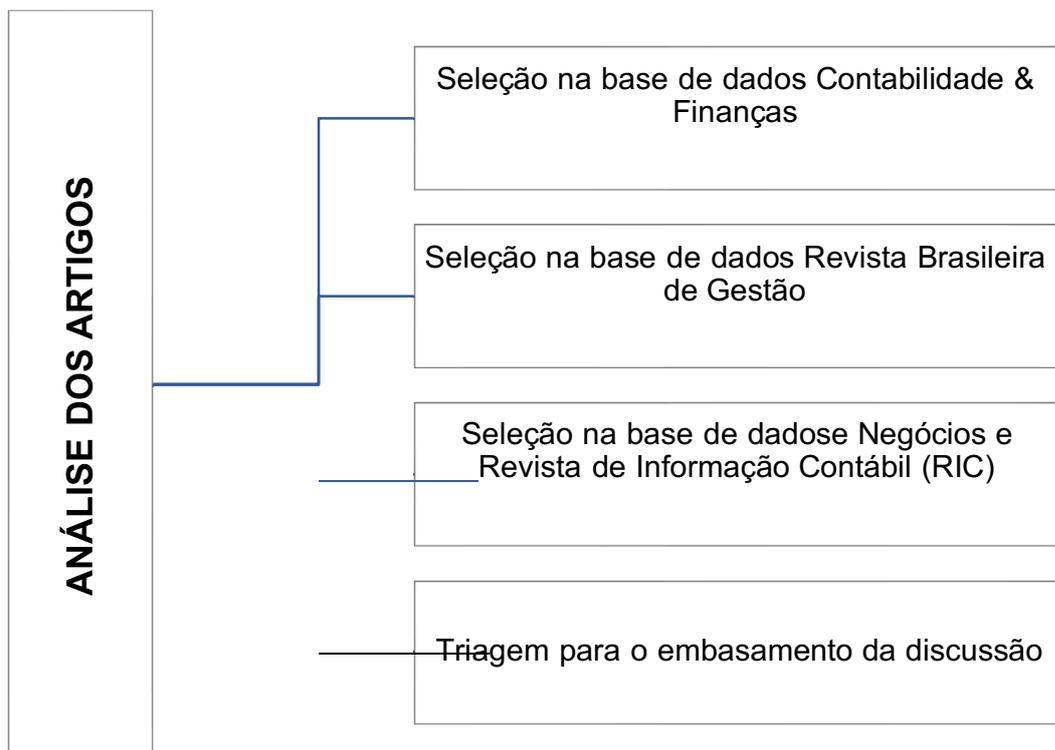
Utilizando as bases de dados foram encontrados 1100 artigos onde foram excluídos 850 artigos, após uma nova análise minuciosa e os adequando ao critérios de inclusão e exclusão foram escolhidos 10 artigos que estavam concernentes com tudo que foi exigido nos critérios de inclusão.

Os critérios de inclusão foram: somente artigos científicos, que estivessem disponíveis na íntegra, de forma gratuita, publicações nacionais, no idioma português e que estivessem de acordo com o tema e objetivo do presente estudo. O recorte temporal foram estudos publicados entre os anos de 2011 a 2023. Foram selecionados 10 artigos.

Foram excluídos da análise: monografias, dissertações, teses, além de artigos que não estavam de acordo com o objetivo da pesquisa. Também foram excluídas as publicações duplicadas nas bases de dados, em outro idioma que não fosse o português, não disponíveis gratuitamente na íntegra, publicações incompletas, e as publicadas anteriormente ao ano de 2011.

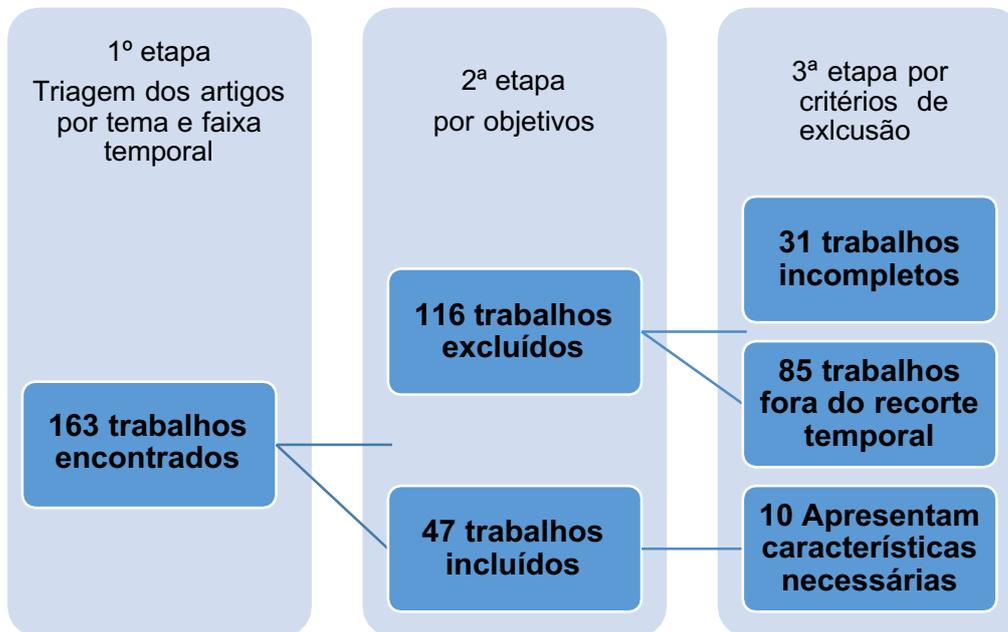
Por meio de pesquisas nas bases de dados foram identificadas publicações com recorte temporal de 2011 a 2023 e foram incluídos 10 artigos para elaboração dos resultados e discussão deste estudo

Figura 3 – Fluxograma de representação gráfica das associações das bases de dados.



Fonte: O autor (2023).

O trabalho foi então baseado nos pensamentos e ideias de autores e pensadores que já estudaram, investigaram e analisaram o assunto, portanto, apresenta ideias, fatos e conhecimentos cingidos de toda a credibilidade necessária para fundamentação da proposta.

Figura 4 - Fluxograma da Análise e triagem dos artigos.

Fonte: O autor (2023).

Após a coleta de dados e caracterização dos estudos selecionados, as informações foram organizadas e apresentadas em quadros e figuras; já os conteúdos descritivos das principais evidências e conclusões foram organizados em agrupamentos temáticos pela semelhança das ideias dos autores. Os resultados e as evidências das publicações foram discutidos à luz de teóricos que tratam da temática em questão e apresentadas na discussão do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Advindo da língua inglesa, o termo *Business Process* pode ser literalmente traduzido como Processo de Negócio; formada pela junção das palavras *out*, *source* e *using*, *outsourcing* significa, literalmente, utilizar recursos externos. Quando combinados, há o *Business Process Outsourcing (BPO)*, no qual os processos empresariais são realizados por um terceiro externo à empresa com a finalidade proporcionar serviço especializado para a contratante, de modo que a mesma consiga reduzir custos e focar em sua atividade fim. Devido a uma alta competitividade no mercado, as organizações tendem a concentrar seus esforços na atividade principal e terceirizar ou subcontratar pessoal para executar processos não estratégicos. Segundo Duque-Ceballos et al. (2014), a escolha por contratar um terceiro também reside na concepção de que ele possui tecnologia, conhecimento e pode desenvolver a atividade em menos tempo do que seria originalmente despendido pelo gestor, gerando assim um maior valor agregado para o serviço contratado. Deve-se ter cautela ao optar pelo outsourcing, realizando prévia análise para averiguar se a empresa terceirizada possui capacidade técnica para desenvolver as atividades de forma eficiente.

Para Sordi (2017), o BPO caracteriza-se pela terceirização de todo um processo e não somente de determinadas atividades. Portanto, apesar das rotinas contábeis serem comumente realizadas por um contador externo, principalmente no universo das micro e pequenas empresas brasileiras, o BPO financeiro vai além: o contratado deve gerir a rotina financeira pela contratante, porém ele não necessariamente precisa realizar a contabilidade para a empresa. A estratégia de utilizar a terceirização de processos exige um alto grau de especialização da entidade que o presta.

A mesma deve conhecer bem o setor, os inputs e outputs, acompanhar as mudanças na tecnologia e implantá-las de forma imediata quando ocorrerem, visto que BPO preza não somente pela redução de custos, como também pelas mais avançadas técnicas de execução do serviço (SIEBER et al., 2006). Segundo Carey (2015) em um estudo realizado em 2.300 pequenas e médias empresas australianas, observou-se que as que optam por adquirir serviços de aconselhamento financeiro e de auditoria externos à organização têm melhor desempenho do que as empresas que não os possuem. Esse

resultado foi ainda mais significativo nas pequenas empresas que tem até 49 funcionários, visto essas que precisam de maior nível de aconselhamento do que as de maior porte. Em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas da Inglaterra, identificou-se que as que possuíam menos de 10 funcionários procuravam menos por serviços de aconselhamento externo do que as que tinham um maior quadro de pessoas ocupadas (MOLE et al., 2017).

A procura pelo serviço mostrou-se diretamente proporcional aos seguintes fatores: empresas que têm gestores preocupados com objetivos de crescimento, que estão em ambientes menos estáveis e que apresentam maior dificuldade para lidar com questões regulatórias, financeiras e de desenvolvimento organizacional têm maior propensão a contratar profissionais para assessoria de negócios do que a procurar por aconselhamento informal de familiares e amigos.

Conforme Martins et al. (2017), o BPO financeiro e contábil tem cunho estratégico, sendo essa terceirização das finanças não somente viável economicamente para empresas que têm menos condições de manter esses setores trabalhando internamente, como também essa transferência de responsabilidade para profissionais habilitados melhora a qualidade da informação e auxilia a tomada de decisão gerencial. De acordo com Carey (2015), há uma preocupação estratégica com o futuro profissional da contabilidade que trabalha de forma mais tradicional.

Ele aponta que o contador deve ampliar seu leque de serviços e não somente cumprir com o compliance e serviços de monitoramento, mas que o mesmo deve ir além ao adicionar valor ao negócio do cliente através de sua expertise. Esse tipo de serviço de aconselhamento financeiro por contadores foi responsável por alavancar o desempenho das pequenas empresas australianas estudadas.

É necessário ressaltar que a elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas organizacionais, ele necessita de uma série de ferramentas para dar continuidade ao processo de maximização das melhorias contínuas do empreendimento. A aplicação de ações estratégicas que compõem o planejamento estratégico só tem efeito quando são utilizadas de maneira contínua, ou seja, o processo tem que ser aplicado na organização visando a busca por oportunidades e vantagens no mercado.

Após várias discussões sobre a importância e benefícios do planejamento estratégico para o crescimento das organizações no mundo globalizado e concorrido, o próximo passo é explicar será sobre as etapas fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico, conforme alguns estudiosos da área. Tendo como objetivo a importância de se planeja de forma organizada e sistemática. Pois, na literatura existe vários tipos de modelos prontos de execução do Planejamento Estratégico, contudo, para os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.59), grande parte dos autores considera que o Planejamento Estratégico se baseia em ideias básicas, como **i)** tome o modelo SWOT; **ii)** divida-o em etapas claramente delineadas; **iii)** articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas; **iv)** dê atenção especial à fixação dos objetivos no início; **v)** a elaboração de orçamentos; **vi)** planos operacionais no final.

Conforme Wosniak e Resend (2012), a administração através do planejamento estratégico deve ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, em que a gestão geral administrativa deve realizar e apoiar. Essas relações inter-relacionadas são apresentadas como **i)** análise de ambiente externo — verificando as oportunidades e ameaças ou limitações; **ii)** análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos; **iii)** estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais; **iv)** formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; **v)** implementação de estratégias; **vi)** realização de atividades de controle estratégico.

O desenvolvimento de um plano Estratégico de sucesso, conforme a metodologia de Pereira (PEREIRA, 2011), deve seguir algumas etapas para que assim consiga resultados positivos, devendo seguir as seguintes etapas **i)** diagnóstico estratégico; **ii)** declaração de valores; **iii)** missão; **iv)** visão; **v)** fatores críticos de sucesso; **vi)** análise externa; **vii)** análise interna; **viii)** questões estratégicas; **ix)** estratégias; **x)** ações estratégicas.

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, conforme Pereira (2010): a primeira etapa tem como finalidade demonstrar o diagnóstico estratégico, objetivando a implantação e execução do plano, contudo é necessário que a gestão administrativa esteja segura de que o planejamento dará certo, pois, se assim não tiverem não deverá iniciá-lo até a resolução das dúvidas e incertezas.

A segunda etapa é concretizada com a formulação das fases do processo do Planejamento Estratégico. Acontece a apresentação das informações geradas a partir de um carácter teórico e prático, como: missão, declaração de valor, matriz, visão, análises internas e externas, questões estratégicas, FOFA, e a estratégia. Já na terceira etapa é caracterizada pela implantação e controle do Planejamento Estratégico, sendo que nessa fase aparecerá os resultados de seu plano. Após sua implantação, é necessário que se faça a continuação do controle caso necessário faça modificação através do processamento de feedback (PEREIRA, 2010).

Nesse campo de estudo sobre o planejamento estratégico e sua aplicabilidade nas organizações, tem-se o conceito de Silva (2007), que descreve que o planejamento estratégico é composto das seguintes etapas, **i)** definição da missão do negócio; **ii)** análise das oportunidades e ameaças externas; **iii)** análise de forças e fraquezas; **iv)** formulação de metas; **v)** formulação de estratégias; **vi)** formulação de programas de apoio; **vii)** implementação dos programas e coleta de feedback (retroalimentação); **viii)** exercício de controle.

Como percebe-se a metodologia é um fator essencial para o sucesso do planejamento estratégico, pois, se não for não souberem realizar cada etapa do Planejamento Estratégico, a organização poderá fracasso e a incapacidade de executarem suas ideias e estratégias. Várias vezes, as operações da empresa e a estratégia não são alcançadas, porque os meios aplicados e à falta de disciplina para criar, elaborar e executar um sistema integrado, que envolva pessoas não seguiu a metodologia correta.

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 e Soares; 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.

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que uma empresa para alcançar o sucesso é necessário que a gestão administrativa saiba a importância do planejamento, estratégia, da metodologia que será aplicada na execução do planejamento estratégico e os objetivos que pretende alcançar e saiba que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial neste contexto, pois, é através dela que a gestão administrativa vai elaborar o caminho que a empresa tem que seguir, metas a serem alcançadas, maior controle sobre as atividades desenvolvida dentro da empresa e melhor gerenciamento, tudo isso baseada nas quatro funções básica do administrador: planejamento, organização, direção e controle. Logo, percebe-se que o planejamento estratégico é a primeira atividade a ser realizada para ser obter resultados positivos, é um período cíclico da administração de uma organização.

Conforme Paiva (2010) é por meio desse planejamento que a empresa buscar seus objetivos, pois, o planejar é essencial em todas as atividades realizada na vida, tal ação se torna de suma importância e relevância nas tomadas de decisões tanto na vida pessoal como profissional, sendo uns dos quesitos principais em todo o ciclo da empresa. Diante dessa importância, que o planejamento estratégico na gestão empresarial tem

sido considerada uma ferramenta essencial para o crescimento e sucesso das empresas de modo geral.

Em sua pesquisa com empreendedores da Espanha, Itália e Reino Unido, Trombetta (2017) verificou que aqueles cuja educação financeira é de nível mediano apresentam maior probabilidade de dar continuidade à empresa, considerando que tais empreendedores tendem a ser mais conservadores e adversos à dívida; de modo contrário, quanto maior a educação financeira avançada, menor a taxa de sobrevivência, visto que tais empreendedores tendem a optar por mais cenários arriscados para maximizar seus retornos.

Em sua pesquisa, Araújo et al. (2019) observaram que elementos prejudiciais ao desempenho e causadores de mortalidade empresarial – como a falta de planejamento, inexperiência com gestão, baixo nível de escolaridade e dificuldade de manter clientes, por exemplo - estavam presentes nas MPEs ativas, porém havia outras variáveis compensatórias que eram determinantes para que as mesmas permanecessem em atividade. Segundo o relatório sobre a sobrevivência das empresas do SEBRAE (2016), as Empresas de Pequeno Porte (EPPs), Empresas de Médio Porte (MdE) e as Empresas de Grande Porte (GdE) têm maior índice de sobrevivência pelo fato de já possuírem estruturas mais organizadas e maior disponibilidade de capital em relação aos MEIs e às Microempresas.

Paladini (2012) relata que foram muitos os teóricos que ajudaram a construir a definição de qualidade, mas alguns tiveram um papel especial e mereceram a denominação de ‘Gurus’ da Qualidade. Alguns deles são Deming (2003), que define qualidade como um “sistema sem erros”. Os esforços em busca da qualidade devem focar as necessidades presentes e futuras do consumidor. Outro guru, Juran (1992), definia a qualidade como “a adequação ao uso”. Um dos principais processos gerenciais básicos para se obter uma excelente qualidade é denominado Triologia de Juran: planejamento, controle e melhoria da qualidade.

A qualidade tornou-se o calcanhar de Aquiles à sobrevivência de uma organização nos mercados competitivos. Segundo Pinto e Alves (2012, p. 22) “a qualidade passou a ser tão importante que, no mundo contemporâneo, as organizações não mais discutem acerca da necessidade ou não de se investir em qualidade, mas sim

como melhorar a qualidade de seus produtos e serviços com vistas ao atendimento das expectativas dos clientes e sua fidelização”. Torna-se necessário que as empresas assimilem tais definições para que possam buscar a excelência, pois “uma empresa excelente é aquela que consegue sobreviver. E para sobreviver ela tem que ser competitiva. E para ser competitiva ela tem que ter Qualidade.” (ABREU; LIMA, 1993).

Segundo Mello et all (2009), princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo prazo, pela focalização no cliente e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades às partes interessadas. São oito os princípios: Foco no Cliente As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.

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.

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. Um dos objetivos do BPO Financeiro é proporcionar ao empresário mais tempo livre, para que ele possa desempenhar tarefas que facilitem suas tomadas de decisões e focar na atividade fim da empresa, tendo uma maior e melhor rentabilidade. O profissional de contabilidade é o ideal para a prestação desse serviço, pois grande parte das empresas já terceirizam sua contabilidade e o BPO seria mais um serviço que se juntaria ao Contábil, Fiscal, DP (Departamento pessoal), RH (Recursos humanos) e outros serviços que o profissional contábil é capacitado para exercer. A escolha da contratação do serviço de BPO vai além do baixo custo que teria para a empresa, fortalecendo-a com um time de profissionais capacitados, responsáveis pela gestão financeira, que analisariam a fundo a sua situação financeira.

É justamente por essa questão que o BPO Financeiro se tornou uma opção para empresas que querem otimizar custos, reduzir obrigações com impostos e processos por meio de planejamento e da visão estratégica de profissionais experientes na área.

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 e 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.

Na verdade, a Contabilidade é muito, além disso, uma mera disciplina, ela é por si só uma profissão completa em todos os seus preceitos, e enquanto não for encarada nessa configuração dificilmente ela terá sua devida seriedade e o Profissional de Contabilidade dificilmente será devidamente estimado.

A Contabilidade nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. No mundo contemporâneo considera-se a

Contabilidade como um processo de tomar decisões, determinando as funções necessárias para resolução dos problemas da organização dependendo altamente de conhecimentos humanos específicos.

Ao que se refere à atividade de administrar abrange um artifício de integração, um conjunto de várias atividades que são concretizadas dentro de uma disposição.

Gestão é o ato de gerir, administrar a organização conduzindo-a para a concretização de objetivos, através das seguintes fases: planejamento, execução e controle. O termo Gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, Gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002, p.136).

Dentro das organizações o termo finanças sempre esteve ligado ao princípio de maximização do lucro ou valor total de um negócio, que na visão de Gropelli (2017) mais especificamente seria maximizar a riqueza por meio da maior obtenção de lucro possível ao menor risco.

O objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado das empresas, conseqüentemente, aumentando a riqueza de seus proprietários (HOJI, 2001). Essa, aliás, é apenas uma das abordagens dada ao assunto, que ao longo dos anos passou por diversas sofisticções e desenvolveu novas tendências.

Uma delas, exposta por Gropelli (2017) é que na década de 1970, a ênfase em finanças recaia sobre a utilização de formas de melhoria efetiva de gestão do capital de giro, incrementando métodos para a manutenção de registros financeiros e para a interpretação dos demonstrativos financeiros.

Ainda de acordo com o autor, a evolução das finanças fez surgir um novo conceito, ampliando seu horizonte e passando a enfatizar as formas de orçar os recursos escassos e investir os fundos em ativos ou projetos que rendam a melhor compensação entre risco e retorno.

A Gestão empresarial 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 empresarial tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, ao contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 2009).

Segundo Cheng e Martins (2017) Gestão empresarial pode ser deliberada como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos revides dos donos da companhia) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados), Isto é, está implícita na necessidade da Gestão empresarial a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa.

Assim sendo, os autores dizem que a Gestão empresarial está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa.

Este enfoque sobre finanças demonstra a necessidade de serem utilizadas ferramentas que permitam a realização de práticas de Gestão empresarial dentro das empresas.

Nesse sentido, Silva (2017) ressalta a importância das análises financeiras de uma organização, sendo esta um verdadeiro exame minucioso dos subsídios capitais disponíveis, bem como das condições endógenas e exógenas. Dessa forma, são fornecidos os meios para tornar flexíveis e corretas as deliberações de aquisição no momento mais apropriado e vantajoso (GROPELLI, 2017). A Contabilidade distribui as atuações de todas as áreas de uma organização, “é a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer coisas com e através de pessoas” (FONSECA, 2014, 33).

Ainda, há para Drucker (2001, p. 22) duas respostas bem conhecida para a interrogação:

O que é Contabilidade? Uma diz que Contabilidade é o pessoal superior – e o termo Contabilidade é pouco mais do que um eufemismo para “o patrão”. A outra define um Profissional de Contabilidade como alguém que dirige o trabalho de outros e ‘cujo trabalho’, como diz o slogan, ‘é fazer que os outros trabalhassem’.

Com isso, é imprescindível entender a importância da Contabilidade para uma organização, onde que Ferreira (2009) define organização como organismo; empresa; instituição e em organismo, o mesmo autor na mesma obra e página o define como “composição; acordo; autorização”. Em seguida o mesmo autor ainda assegura então, do mesmo modo como no parágrafo anterior, que todos os processos dentro de uma organização estão conectados e devem satisfazer a um determinado desígnio.

Certamente, nenhum negócio é aberto com o intuito de falir precocemente, mas diversos fatores podem levar à mortalidade precoce de uma empresa, sendo um dos principais a falta de gestão financeira. Um levantamento feito no ano de 2021 pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), intitulado “Sobrevivência de Empresas”, evidencia a afirmativa da importância da gestão financeira no negócio, apontando que cerca de 44% dos fechamentos têm ligação com a falta de gestão financeira.

O BPO é a terceirização de todo e qualquer processo e/ou procedimento de uma organização para outra empresa especializada na operação ou negócio em questão. A terceirização de processos de negócios financeiros (BPO Financeiro) é a atividade para a qual os escritórios de contabilidade prestam serviços, atuando em determinados procedimentos administrativos e financeiros, para sua carteira de clientes ou outras empresas. Os empreendedores precisam de todo o suporte para serem bem-sucedidos e, na maioria das vezes, não possuem as habilidades necessárias para administrar as finanças da própria empresa. Portanto, um BPO financeiro apresenta uma oportunidade para contadores que desejam fornecer mais desses serviços aos seus clientes.

CONCLUSÃO

Conforme os resultados obtidos através desse estudo, concluímos que o objetivo geral foi alcançado. O BPO Financeiro é um serviço novo, comparado com os demais já executados em escritórios de contabilidade. O serviço de terceirizar o setor financeiro das pequenas empresas enfrenta diversas resistências, contudo, o profissional de contabilidade é o ideal para implementar e executar o serviço de BPO, devido a ser um profissional com ampla bagagem de conhecimento e já ser reconhecido no mercado por terceirizar outros serviços.

O impacto do BPO financeiro nas empresas é que com a utilização de forma estratégica do BPO, a empresa consegue diminuir os custos com recrutamento de pessoas, seleção, contratação e treinamento, esta última é uma das que mais elevam os custos de uma empresa. Um dos principais benefícios que uma empresa obtém ao adotar o BPO, é o ganho em produtividade. Isso porque, ao delegar tarefas secundárias para outras instituições, os colaboradores podem focar todo seu tempo e energia em atividades que realmente tragam resultados para a organização. Pode ainda 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.

Reforçando ainda mais a importância do planejamento estratégico para o crescimento empresarial, é necessário que desenvolva um planejamento adequado e condizente com a realidade do mercado, tenha uma visão de futuro e aproveite oportunidades, que reduza os riscos de perdas e que procure se manter ativa no mercado globalizado, cheio de mudanças a todo momento, diante disso tudo que se faz necessário o uso do planejamento estratégico.

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.

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.

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 07/2014.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

ANJOS, Luiz Carlos Marques dos. MIRANDA, Luiz Carlos. Daniel José Cardoso da Silva. Aline Rúbia Ferraz de Freitas. O uso da contabilidade para obtenção de financiamento pelas micro e pequenas empresas: um estudo a partir da percepção dos gestores. **Revista Universo Contábil**. 2012.

BATEMAN, Adriano. SNELL, Tadeu. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2009. Campinas: Arte Brasil Editora / Unisalesiano – Centro Universitário Católico.

BEBBER, Nayara. CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. BIANCHI, Márcia. Planejamento contábil como Ferramenta para a evolução De novos negócios: um estudo aplicado em uma empresa de prestação de serviços. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade - CNECEdigraf - Ano 14 - n. 28 - jul/dez. - 2015**

BRITO, Marilucia Dos Santos De. A importância da gestão contábil nas micro e pequenas empresas. 2016.

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, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf. 2014

CARVALHO, Emamanoel Rocha. **Análise das demonstrações contábeis: da fundamentação teórica ao domínio da prática**. João Pessoa: Editora Universitária – UFPB, 2003.

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. 2008, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. Estocar Estofados Guaratã. Guaratã/SP. Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP-2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 01 Abril de 2021

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: CengageLearning, 2012.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra; 2002.

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.

HOJI, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília: Universidade de Brasília. 2001.

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 2003. Revista Capital Científico. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004. **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, 2010.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. Editora Atlas. São Paulo/SP. 2000.

LUCION, B.N. **Administração financeira – uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2ª ed. São Paulo: MaKron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359p. ISBN 9788536303055.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA; PEREZ; SILVA. **Balanco Social como instrumento de Marketing**. Revista da Fae, Curitiba, v. 5, n. 2, p.15-25, 02 maio 2002. Quadrimestral.

MATTIA, Thales Gustavo de. Contabilidade gerencial com enfoque em planejamento estratégico. 2014. **Revista UNESC**. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2688>
Acesso em: 08.05.2021.

MOTA, Laís Alves. A importância da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico: estudo de caso nas micros e pequenas empresas. **Trabalho de conclusão de curso (TCC)**. Curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: < www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf >.
Acesso em 01nov.2020.

PEREIRA KRAEMER, P.. **Os modelos das demonstrações financeiras. Dissertação de mestrado**. Instituto Politécnico do porto. 2005.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

PEREL, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

SANTOS, Cleomara Silva. PEDREIRA, Artur José. Contabilidade gerencial, um fator determinante na tomada de decisão. **Revista UNICESP**. 2013. Disponível em: nip@unicesp.edu.br

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.