



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

LETHÍCIA SILVA DE SOUSA

**BPO FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SEUS PROCEDIMENTOS  
OPERACIONAIS**

Brasília – DF, abril de 2022

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor José Márcio de Carvalho

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professor Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues

**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes

**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno**

**LETHÍCIA SILVA DE SOUSA**

**BPO FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SEUS PROCEDIMENTOS  
OPERACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Contabilidade Financeira

Área: Usuários Externos

Orientador: (a): Prof. Dra. Ducineli Régis Botelho

**Brasília – DF, abril de 2022**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SS725b      Sousa , Lethícia Silva de  
                  BPO FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SEUS  
PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS / Lethícia Silva de Sousa ;  
orientador Ducineli Régis Botelho . -- Brasília, 2022.  
                  43 p.

                  Monografia (Graduação - Ciências Contábeis ) --  
Universidade de Brasília, 2022.

                  1. BPO Financeiro. 2. Processos Operacionais . 3.  
Benefícios. 4. Clientes . I. Botelho , Ducineli Régis ,  
orient. II. Título.

**LETHÍCIA SILVA DE SOUSA**

**BPO FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE SEUS PROCEDIMENTOS  
OPERACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 29 de abril de 2022.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ducinelie Régis Botelho  
Orientador

---

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos  
Professor - Examinador

**Brasília – DF, abril de 2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por todo o caminho percorrido até agora, por tudo que me concedeu, pelos momentos de fraqueza que me sustentou e me reergueu. Por tudo que conquistei até hoje.

Aos meus pais, que nunca me deixaram faltar nada e me apoiaram em todo processo de graduação. À minha irmã pelo companheirismo e boas risadas.

Ao meu noivo, que desde o início acreditou fortemente, mais do que ninguém, no meu potencial. Sou grata pelo amor, companheirismo e crescimento.

A minha amiga Juliana, com quem posso contar em todas as situações, que nunca deixa de estar presente e ao meu lado como apoio. Aos meus amigos próximos que me acompanharam e fortaleceram.

A minha orientadora Prof. Dra. Ducineli pela paciência e ensinamento. Gratidão à UnB e a todos os professores que construíram meu aprendizado.

## RESUMO

De acordo com o cenário brasileiro, onde diversas empresas enfrentam dificuldades e até mesmo encerram suas atividades prematuramente, ter uma gestão financeira eficiente é imprescindível. O *Business Process Outsourcing* (BPO) tem como tradução a terceirização de processos de negócios, uma solução empresarial que pode auxiliar de forma valiosa os gestores de empresas. Este trabalho tem foco no BPO Financeiro, ou seja, a terceirização de rotinas financeiras de empresas, sendo este um serviço vantajoso as corporações, já que que permite a gestão correta do setor financeiro delas, abrangendo soluções como o auxílio para a tomada de decisão. Esse estudo tem por objetivo analisar os procedimentos operacionais do BPO Financeiro, utilizando-se de estudo de caso, por meio de entrevista e observação. 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. 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.

Palavras-chave: BPO Financeiro. Processos Operacionais. Benefícios. Clientes.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 Contextualização.....	6
1.2 Problema de Pesquisa.....	8
1.3 Objetivo Geral.....	8
1.4 Delineamento.....	8
1.5 Justificativa.....	9
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Business Process Outsourcing</i> .....	11
2.1.1 <i>Gestão de Contas a Pagar e Receber</i> .....	12
2.1.2 <i>Conciliação Bancária</i> .....	14
2.1.3 <i>Relatórios Financeiros: Fluxo de Caixa</i> .....	16
2.1.4 <i>Procedimento Operacionais do BPO Financeiro e seus benefícios</i> .....	19
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>22</b>
3.1 Perfil da Amostra.....	22
3.2 Procedimentos de Análise.....	23
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1 Formação da Equipe.....	26
4.2 Procedimentos Operacionais.....	27
4.2.1 <i>Entrada de Clientes</i> .....	27
4.2.2 <i>Gestão de Contas a Pagar e Receber</i> .....	28
4.2.3 <i>Conciliação Bancária</i> .....	29
4.2.4 <i>Fluxo de caixa</i> .....	30
4.3 Análise dos Resultados.....	30
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>38</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O *Business Process Outsourcing* consiste num modelo de negócios onde se desempenham atividades de terceirização de processos internos à empresa, como sua própria tradução indica. Este modelo vem crescendo a cada momento e ganhando força entre empresas de pequeno e médio porte (PMEs) no Brasil, já que inicialmente o BPO era comum em empresas de grande porte. Segundo pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* (2013) as PMEs funcionam como força motriz no Brasil, já que somam em média 500 mil empresas, que atuam de forma maior na economia do país. O crescimento mais acirrado entre as empresas de menor porte trouxe conhecimento significativo para o BPO, trazendo maior expressividade e ampliando sua atuação no mercado.

A terceirização de processos em empresas pode trazer diversos pontos de melhoria, levando em consideração a contratação de serviços com mão de obra especializada em processos financeiros. Assim como Naia (2015) afirma, o *Business Process Outsourcing* permite clara vantagem competitiva para as organizações, contribuindo para a redução de custos que normalmente são fixos, como, por exemplo, a contratação de funcionários especializados na área. O empresário destina ao BPO Financeiro atividades não ligadas à sua operação, tendo mais excelência em seus processos financeiros, tal qual em sua atividade principal, acarretando em decisões mais assertivas a partir da entrega e bom aproveitamento dos produtos concernentes ao BPO. Além disso, o dispêndio de tempo em atividades financeiras é significativo quando executadas em meio ao dia a dia, já que o maior foco do empresário é em sua atividade fim, portanto a contratação de mão de obra terceirizada tende a agregar significativamente às empresas.

O gerenciamento financeiro de uma instituição é ponto de extrema importância para o funcionamento saudável dentro do mercado. Estudo realizado pelo Sebrae (2021) indica taxa de mortalidade de 17% e 21,6% para MEIs, microempresas e empresas de pequeno porte, respectivamente, o que caracteriza visível ponto de preocupação. Ainda no estudo citado, o então presidente do Sebrae, Carlos Melles, indica que tal mortalidade relaciona-se diretamente à forma de gestão e experiência dos microempreendedores em meio ao mercado. O poder executivo aponta, ainda, que quando analisados os aspectos de gerência financeira por parte dos empresários a situação se torna mais preocupante, observando as incertezas trazidas pela pandemia.

Para Lemes (2019) as decisões financeiras, junto às comerciais e o modelo de negócio impactam a implementação, a sobrevivência, o crescimento e a criação de valor para o negócio, interpretando, funciona como estrutura basilar de uma empresa. A gestão ligada à leitura e interpretação de relatórios financeiros, que contribuem para a tomada de decisões dentro de uma organização, possibilita visões de ticket médio, custos fixos, custos variáveis, análises horizontais e verticais etc. Estes conceitos citados são complexos para os empresários, levando em consideração que seu conhecimento prévio está ligado à sua atividade, já que o entendimento ligado ao financeiro demanda tempo e experiência, principalmente para os iniciantes.

Uma análise básica dos resultados supracitados indica uma visível carência dos gestores quanto a informações e relatórios financeiros que sejam descomplicados e de fácil acesso para o auxílio à gestão de suas empresas, o que contribui para a decadência dos negócios. De acordo com o estudo de Lôbo e Apolinário (2017), que buscou observar a percepção dos empresários de micro e pequenas empresas acerca da gestão financeira, indica-se entre os resultados a não concordância completa dos empresários quando questionada a percepção deles quanto a ajuda dos contadores para o entendimento dos detalhes de relatórios e demonstrações financeiras. O entendimento destes relatórios costuma caracterizar um ponto sensível, tendo em vista sua complexidade, o que leva a pensarmos na necessidade de uma maior participação de profissionais especializados nesse sentido.

Os profissionais ligados à contabilidade, administração e cursos relacionados, tem a oportunidade de ampliar seus serviços e conseqüentemente sua remuneração, quando explanada a visível carência dos empresários por informações financeiras e interpretações que os auxiliem em suas decisões, por meio de relatórios, indicadores, fluxo de caixa detalhado advindos de conciliações bancárias etc. De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), quando analisada a relação dos contadores com as MPES, foi possível identificar algumas divergências na percepção dos empresários quanto aos serviços prestados pelo contador, dentre elas estão destacadas a pouca recomendação para melhora do negócio, pouco apoio na gestão financeira, falta de relatório de desempenho e diagnóstico, dentre outras. Os empresários entrevistados na referida pesquisa, destacaram, ainda, a pouca ajuda do contador em solucionar dívidas atrasadas, sendo essa uma atividade mais intrínseca ao BPO Financeiro, ou seja, o acompanhamento de Contas a Pagar da organização é também um evidente ponto de necessidade dos empresários.

Além das divergências citadas acima, adquiridas por meio da pesquisa do Sebrae (2016), ela, em parte secundária, busca identificar o interesse dos contadores em prestar novos serviços,

indicando que 52% dos entrevistados visam ofertar novos tipos de consultorias. Já 72% dos entrevistados responderam positivamente à possibilidade de auxílio em gestão empresarial. Estes resultados permitem visualizar temáticas em que o profissional contábil, assim como outros, podem estar falhando em meio aos dirigentes de empresas. De acordo com o Sebrae (2017), as empresas tendem a terceirizar atividades que não dizem respeito à essência do negócio (*business core*), ampliando mais o mercado para o profissional, sendo o BPO Financeiro um modelo que pode agregar tanto aos profissionais quanto aos gestores, tendo em vista as carências informacionais no sentido financeiro, como anteriormente já explanadas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O serviço concernente ao BPO Financeiro é rico em informações financeiras, além de possuir gestão de recursos financeiros adequada e qualificada. Analisando o contexto econômico que culmina no fechamento prematuro de diversas empresas, é possível inferir erros visíveis de gestão, que normalmente estão ligados a má tomada de decisões. Os gestores de empresas quando munidos de informações financeiras bem elaboradas e descomplicadas, possuem maiores chances de extraírem análises assertivas à empresa. Tendo em vista esse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Quais são os procedimentos operacionais que caracterizam a atividade do BPO Financeiro?

## **1.3 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo principal analisar, por meio de estudo de caso, os procedimentos operacionais concernentes ao BPO Financeiro.

## **1.4 Delineamento**

O presente estudo tem por objetivo analisar os procedimentos operacionais que envolvem o serviço de BPO Financeiro, tendo em vista que ele pode agregar soluções irreparáveis às empresas. O estudo explana conceitos pertinentes à Contabilidade Gerencial e sua importância em Micro e Pequenas Empresas, explanando, ainda, o enriquecimento informacional que os gestores podem adquirir junto a elas.

A amostra foi composta pela empresa Alfa, atuante no ramo de BPO Financeiro em Brasília. Os resultados foram obtidos por meio de análise qualitativa, tendo como instrumento

o estudo de caso com aplicação de entrevista e observação ao departamento operacional da instituição, onde visou-se identificar os procedimentos adotados pela equipe e os benefícios gerados aos clientes.

### **1.5 Justificativa**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar os procedimentos adotados pelo BPO Financeiro. De acordo com Schmidt (2013), o ramo da contabilidade, por exemplo, sofreu modificações que a tornaram melhor, sendo ela mais estratégica e complexa, o que direciona à a fim de atingirem sucesso. Assumindo essa narrativa, o contador deve estar diligente em meio a esse cenário, sendo ele o principal agente impactado por tais mudanças e necessidades de adaptação ao mercado e à profissão. Ainda de acordo com Schmidt (2013) a pesquisa e direcionamento estratégico são aliados ao sucesso de um bom gestor, sendo o contador a figura em questão nesse sentido, ou seja, o profissional contábil deve possuir tais prerrogativas para que garantam que o serviço esteja alinhado às necessidades dos clientes. Essas modificações não ocorrem apenas para o profissional contábil, outros diversos são impactados da mesma forma, tendo em vista as exigibilidades partidas do mercado econômico, assim como dos próprios clientes.

Como exposto, os gestores possuem carências quanto à informação contábil e financeira, tendo, ainda, a necessidade de atuação de profissionais como auxílio e suporte à tomada de decisão dentro das organizações. Sendo assim, o BPO Financeiro detém serviços que suprem as necessidades informacionais, além de possuir uma gestão periódica de rotinas financeiras.

O BPO Financeiro possui amplo leque de serviços que permitem aos gestores uma maior tranquilidade quanto às suas atividades financeiras, já que o fato de o dispêndio de tempo ser relevante para que seja atribuída a devida qualidade e importância à essa área dentro de uma organização, ou seja, este serviço permite espaço e tempo para que o foco do empresário esteja voltado à sua atividade e melhoria de qualidade de seus negócios. Em meio à importância que os aspectos financeiros detêm para uma empresa, ainda existem diversos pontos de atenção que o gestor deve se preocupar, como sua atividade fim, a captação de clientes, visibilidade da sua marca, gestão de funcionários, entre outros. Além dessas questões, o BPO Financeiro entrega maior qualidade para seus usuários, tendo em vista que há a gestão adequada de contas a pagar, contas a receber, conciliação bancária, elaboração de fluxo de caixa etc. Um dos produtos que o BPO Financeiro proporciona é a entrega de relatórios gerenciais feitos a partir de

categorizações financeiras, centro de custos advindos de conciliações bancárias, o que gera uma melhor base informativa para a tomada de decisão.

A oportunidade desta pesquisa estará associada ao estudo de Santana e Souza (2021) que realizou estudo bibliográfico para coleta de informações, trazendo base para uma abordagem qualitativa, buscando esclarecer o conceito e aplicações do BPO Financeiro. Além disso, discorreu quanto a importância da gestão financeira para as empresas e os benefícios gerados. O referido estudo será basilar a este, já que têm o direcionamento similar, que visa identificar os procedimentos concernentes ao BPO Financeiro.

A intenção direcionadora desta pesquisa visa analisar os procedimentos adotados por uma empresa de BPO Financeiro, sendo fonte capacitadora de ampliação de conhecimentos financeiros e funcionando como base para a tomada de decisão, assim como, se os procedimentos operacionais estão atendendo às demandas dos clientes, se eles foram bem desenhados e estão sendo executados rotineiramente de forma efetiva. Estes procedimentos, quando seguidos, acarretam o ganho de diversos benefícios aos clientes, sendo os mesmos também identificados por meio desta pesquisa.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta parte da pesquisa serão apresentados os conceitos pertinentes ao BPO Financeiro, sendo a parte inicial dedicada a entender este serviço a partir da explanação do conceito de terceirização que contribui ao entendimento final deste modelo de negócio. Os pontos abordados posteriormente buscam apresentar com maior profundidade alguns dos procedimentos operacionais que envolvem a gestão financeira proporcionada pelo BPO, sendo elas a Gestão de Contas a Pagar e Receber, Conciliação Financeira e Relatórios Financeiros com enfoque no Fluxo de Caixa. Além disso, acrescenta-se o entendimento de como os procedimentos devem ocorrer e os benefícios gerados.

### 2.1 *Business Process Outsourcing (BPO)*

A sigla BPO vem do inglês *Business Process Outsourcing*, tendo sua tradução como terceirização de processos de negócios, caracterizando-se na absorção de atividades de empresas não associadas à atividade principal. De acordo com Giosa (2017), presidente do Centro Nacional de Modernização Empresarial, a terceirização vem sendo considerada como um processo moderno de gestão a ser aplicado às empresas, permitindo o foco no *core business* (atividade principal), redução de custos operacionais, revisão da estrutura organizacional e cultura da empresa, aumento na qualidade dos serviços prestados entre outros benefícios. Os aspectos citados reforçam a visão de que a terceirização tende a agregar em diversos sentidos às empresas, tendo em vista a melhoria de processos internos, assim como a contratação de profissionais especializados em determinada área.

A terceirização teve maior visibilidade a partir da segunda guerra mundial, quando as indústrias bélicas precisaram acelerar sua produção, tendo elas enxergado que alguns dos suportes auxiliares a esta produção poderiam ser repassados para empresas terceirizadas. De outro modo, dentro das organizações, a terceirização contribui para a desverticalização e descentralização de poder, já que uma empresa verticalizada e centralizada pode acarretar perdas na qualidade dos produtos, assim como nas prestações de serviços (Girardi, 1999).

Como Girardi (1999) salienta e como citado acima, diversas organizações apoiam e fortalecem a ideia do poder centralizado, desenhando os organogramas funcionais das entidades de forma vertical. Estes aspectos culminaram na falta de agilidade e qualidade dos produtos/serviços. O consumidor tem se tornado crítico e conhecedor de seus direitos, o que

leva à necessidade de que as empresas estejam cada vez mais ágeis e qualificadas, não há mais espaço para erros de gestão.

Segundo Drucker (1999), uma empresa atinge eficácia quando se concentra em uma única tarefa, ou seja, o desempenho de uma organização pode estar comprometido quando há diversificação das atividades dela. Este autor cita também que a organização é uma ferramenta e quanto mais esta ferramenta estiver especializada maior será sua capacidade e qualidade. Esta visão deve ser adotada dentro das empresas, visto que em certos momentos ela pode estar imersa numa má gestão, sendo a terceirização um mecanismo de gestão moderna e uma saída para que erros comprometedores à saúde das empresas sejam reparados.

De acordo com Corbett (2004) o BPO muda o entendimento de uma terceirização tradicional, trazendo ainda os especialistas da área contratada para mais perto das empresas. Portanto consiste num modelo de negócio atual, que mescla a terceirização num modelo inovador, proporcionando que erros sejam reparados e que os produtos/ serviços dos gestores sejam aprimorados, refletindo em melhores resultados. Além desses benefícios, o gestor estará munido de informações que o levem a assertividade em suas decisões, assim como suas rotinas financeiras estarão sob cuidado de uma equipe especializada.

Os aspectos acima citados trazem a noção conceitual do BPO e da terceirização. Se faz necessário uma maior explanação das atividades concernentes ao BPO Financeiro, objeto de estudo desta pesquisa. Dentre essas atividades estão a gestão de Contas a Pagar e Receber, a Conciliação Bancária e os Relatórios Financeiros.

### *2.1.1 Gestão de Contas a Pagar e Receber*

A gestão de contas a pagar e receber exerce função imprescindível numa organização, já que tê-las sob controle se trata de um mínimo trabalho a ser exercido dentro das organizações. O setor financeiro carrega papel importantíssimo nas empresas, sendo considerado o coração da mesma, já que suas atividades entregam aos gestores mecanismos para a tomada de decisão (Silva, 2013).

O Contas a Receber caracteriza o ativo mais importante de uma empresa, sendo compostos pelas vendas de mercadorias e prestação de serviços a prazo ou advindas de transações não ligadas à atividade principal da empresa (Iudícibus et al, 2000). As contas a receber estão diretamente ligadas à receita da empresa, ou seja, visivelmente se trata de recursos sensíveis que devem ser foco de cuidado minucioso por parte da equipe financeira, para que

seja possível a geração de relatórios inteligentes auxiliares a análises por parte do gestor, como por exemplo, a projeção de recebimentos ou até mesmo o cuidado para assumir dívidas.

O Sebrae (2019) salienta que o controle de Contas a Receber fornece informações para a tomada de decisões e englobam os ativos relacionados aos créditos a receber advindos de vendas e prestações de serviços a prazo. Essa gestão possibilita que o gestor obtenha facilmente informações como a data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos; os clientes que pagam em dia; o montante dos créditos já vencidos e os períodos de atraso; as providências tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos; identificar os principais clientes, o grau de concentração das vendas, a qualidade e a regularidade dos clientes; acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial; fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa etc.

De acordo com Santos (2014) o processo de gestão do Contas a Receber se inicia com a análise de concessão de crédito a clientes, sendo fator determinante para o índice de inadimplência da empresa, já que os clientes são atraídos pela compra a prazo. A inadimplência se trata de outro fator sensível dentro das entidades e que incorpora o papel da gestão de contas a receber, pois quando não tratada com cuidado, pode comprometer significativamente as receitas das empresas, o que pode acarretar a necessidade de empréstimos financeiros para a sustentação operacional da entidade. Portanto, é necessário o acompanhamento delas, estabelecendo a periodicidade para que o setor de cobranças acione os não pagadores.

Ainda segundo Santos (2014), a adoção de um sistema dentro da entidade pode ser assertiva para uma boa gestão de recursos, visando que ele contenha informações sobre as vendas/serviços prestados, assim como o cadastro dos clientes. O uso de um software ou plataforma ERP possibilitará aos gestores uma visão simplificada e de fácil acesso aos gestores, porém a manutenção das informações deve acontecer diariamente e sofrerem supervisões periódicas, a fim de que os riscos sejam minimizados ao máximo.

Essa gestão de contas a receber que engloba projeções futuras, acompanhamento de pagamentos, controle de inadimplência, uso de sistema ou plataforma ERP, entre outras, são incorporadas nas rotinas desempenhadas pelo BPO Financeiro, sendo cuidado de os profissionais manterem as informações atualizadas, fidedignas e completas. A partir desses controles diários será possibilitada a extração de informações financeiras, assim como a elaboração de relatórios.

Já as Contas a Pagar representam as obrigações da empresa com terceiros, sendo através de compra de mercadorias ou contratações de serviços (Silva, 2014). A gestão do Contas a



Pagar permite o conhecimento minucioso das despesas de uma entidade, sendo possível, através dela, que se conheçam as despesas fixas e variáveis da empresa, possibilitando análises do ponto de equilíbrio, lucratividade etc.

De acordo como evidenciado pelo Sebrae (2019) o controle das contas a pagar possibilita que se identifiquem todas as obrigações a pagar, o entendimento de quais pagamentos devem ser priorizados em casos de dificuldades financeiras, verificação das obrigações contratadas e não pagas, controle de prazos para possíveis descontos, controle de prazos que podem gerar juros e multas, fornecimento de informações para a elaboração do fluxo de caixa etc. Portanto este controle é de extrema importância para as entidades, evitando até mesmo que a empresa seja alvo de protestos em cartório e que o dispêndio de recursos seja diminuído.

Ainda de acordo com o Sebrae (2019) os gestores comumente tendem a priorizar as operações do dia a dia, o que acarreta a má gestão financeira. Como citado, a gestão de Contas a Receber e Pagar é de suma importância para a saúde financeira e essa gestão se trata de um dos produtos oferecidos pelo BPO Financeiro dentre o leque de outros produtos, ainda, ter uma empresa especializada nessa gestão, auxiliando a tomada de decisão e ajudando os gestores a exercerem melhor sua atividade principal, tende a trazer diversos benefícios ao empresário.

As Contas a Receber e a Pagar, como explanado, carecem de uma gestão adequada e periódica pré-estabelecida. Em fase de diagnóstico inicial do BPO Financeiro junto ao seu cliente será necessário o entendimento minucioso da rotina financeira executada, para que se entenda e estabeleça um fluxo de trabalho desejável pelos gestores. A partir desse diagnóstico será compreendido o comportamento dos recebimentos e pagamentos, assim como as necessidades dos clientes e como se dá funcionamento da entidade. Assim será combinado junto aos administradores como eles desejam receber essas informações, além da periodicidade de agendamento bancários, cobranças de inadimplentes e as outras rotinas necessárias.

### *2.1.2 Conciliação Bancária*

A conciliação bancária se trata de outra ferramenta imprescindível para a adequada gestão financeira das entidades, ela dará sustentação para a elaboração do Fluxo de Caixa por meio da categorização das transações bancárias. Como evidenciado pela Divisão de Auditoria Eletrônica do Estado de São Paulo (AUDESP, 2017), a conciliação bancária se refere ao procedimento de comparação das movimentações financeiras das contas correntes e sua escrituração contábil, que evidencia de forma detalhada as possíveis diferenças existentes,

informando os registros faltantes para fins de controle e eventuais ajustes. Para a execução da conciliação a empresa deve ter um plano de contas bem definido que esteja encaixado na realidade da empresa.

Silva (2014) dita alguns passos que direcionam corretamente a conciliação bancária de uma entidade, como a seguir.

- 1º Passo: Lançar as movimentações diariamente.

As empresas precisam aderir ao controle diário das movimentações financeiras de entradas e saídas de suas contas bancárias, sendo esse controle diário necessário para que não se acumulem transações que posteriormente podem ser categorizadas erroneamente. As movimentações podem ser de recebimento advindos de vendas ou prestações de serviços, pagamento de fornecedores, impostos, folha de pagamento, encargos trabalhistas, tarifas bancárias, etc.

- 2º Passo: verificar saldo no extrato bancário.

Esse passo caracteriza-se na conferência simples dos saldos bancários e ele trará a confiabilidade da conciliação, ou seja, caso alguma transação for esquecida o saldo evidenciará algum erro.

- 3º Passo: Conferir detalhes dos lançamentos.

Observar se os lançamentos foram realizados com data e valores corretos exatamente iguais ao extrato bancário. Além disso, afirmar se os lançamentos estão trazendo a categoria financeira correta, como também a descrição do pagamento ou recebimento.

- 4º Passo – Se houver diferenças nos lançamentos, corrigir.

Se trata da correção dos lançamentos identificados como errados, confirmando juntamente ao saldo bancário estes erros.

O diagnóstico inicial também deve incorporar o entendimento das movimentações financeiras da empresa parceira ao BPO, o que possibilitará aos profissionais do financeiro o entendimento do que as transações se relacionam para que categorizem as despesas e receitas da melhor forma, a fim de que os relatórios evidenciem a veracidade financeira da empresa. Além deste ponto, enfatiza-se a necessidade de que se separe completamente a movimentações financeiras de pessoa física e pessoa jurídica, já que esse é um costume comumente encontrado nas empresas. Os gestores devem ser acostumados a informar ao que se referem as transações, para que a categorização e conclusão da conciliação seja concluída com facilidade.

A conciliação bancária, após a conclusão do mês, deve ser inclusive disponibilizada à contabilidade para que ela esteja possa elaborar ao final do período o Balanço Patrimonial. Esta atividade financeira incorpora também um dos serviços prestados pelo BPO Financeiro, que

como citado, trará base para a elaboração do fluxo de caixa, relatório instrumento para tomada de decisões empresariais.

### *2.1.3 Relatórios Financeiros: Fluxo de Caixa*

Os relatórios financeiros carregam importante fonte informativa aos gestores dentro de uma organização, ademais quando se analisa o contexto em que diversas empresas fecham portas por conta de má gerência de recursos, tomada de decisões errôneas e falta de planejamento adequado. De acordo com Gazzoni (2003), o exercício de administrar tem se tornado cada vez mais difícil, pois diversos fatores como a competitividade, a globalização, surgimento de novas tecnologias tem aumentado consideravelmente, o que acarreta a necessidade de que as empresas estejam cada vez mais organizadas e suscetíveis a mudanças e adequações, além do dever de análise da saúde financeira da empresa, a fim de se evitar a morte prematura da organização.

Como também salienta Gazzoni (2003) a ausência de planejamento estratégico gera diversos problemas numa empresa, como atrasos na entrega de produtos e serviços, excesso de erros, escassez de recursos financeiros por aplicações inadequadas, pagamento de juros, mão de obra desqualificada, acúmulo de tarefas, entre outros. O planejamento estratégico é imprescindível à empresa, já que a prática errônea impacta fortemente a estrutura organizacional em termos operacionais, financeiros etc. O acúmulo de tarefas aos funcionários se trata de um ponto sensível e que chama atenção, já que pode contribuir para geração de informações defasadas que tendem a comprometer o planejamento. O BPO Financeiro se torna uma solução a esta problemática, por gerar relatórios financeiros que trazem ao gestor uma maior folga em sua atividade e a tranquilidade em receber informações para a tomada de decisão.

Os relatórios gerados orientam os gestores de forma valiosa, contribuindo para um planejamento estratégico efetivo, sendo o fluxo de caixa a ferramenta financeira comumente utilizada. O CPC 03 apresenta o fluxo de caixa como mecanismo que permite às entidades a avaliação da capacidade de geração de caixa e equivalentes, assim como as necessidades de utilização dele. Enfatiza, ainda, que a tomada de decisões econômicas exige avaliações da capacidade de geração de caixa, assim como a época de ocorrência e o grau de certeza de sua geração. É visível a importância desse relatório para as empresas, visto que ele permite conclusões essenciais para os gestores, como o conhecimento básico das operações da empresa e seu movimento financeiro.

O fluxo de caixa consiste num relatório financeiro gerado pelos BPOs, sendo ele advindo das conciliações bancárias realizadas dentre as rotinas financeiras dos clientes. Essa demonstração financeira permite ao gestor uma visualização descomplicada, de fácil entendimento, possibilitando diversas leituras dos aspectos financeiros da entidade, como a análise das receitas durante certo período, assim como o comportamento das despesas fixas e variáveis e sobretudo permite a tomada de decisão após observados os aspectos citados, além de outros.

A Lei 11.638/2007 determina a obrigatoriedade da Demonstração do Fluxo de Caixa para companhias abertas no Brasil. O Art. 188 da referida lei delimita, ainda, a forma de apresentação dessa demonstração, que deve apresentar as alterações ocorridas no exercício, segregadas em fluxos separados: das operações; dos financiamentos; e dos investimentos. Para as companhias fechadas, objeto de estudo desta pesquisa, essa demonstração somente é exigida quando elas apresentarem patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). A não obrigatoriedade dessa demonstração não isenta a sua importância para os gestores, já que como explanado, carrega informações importantes às empresas.

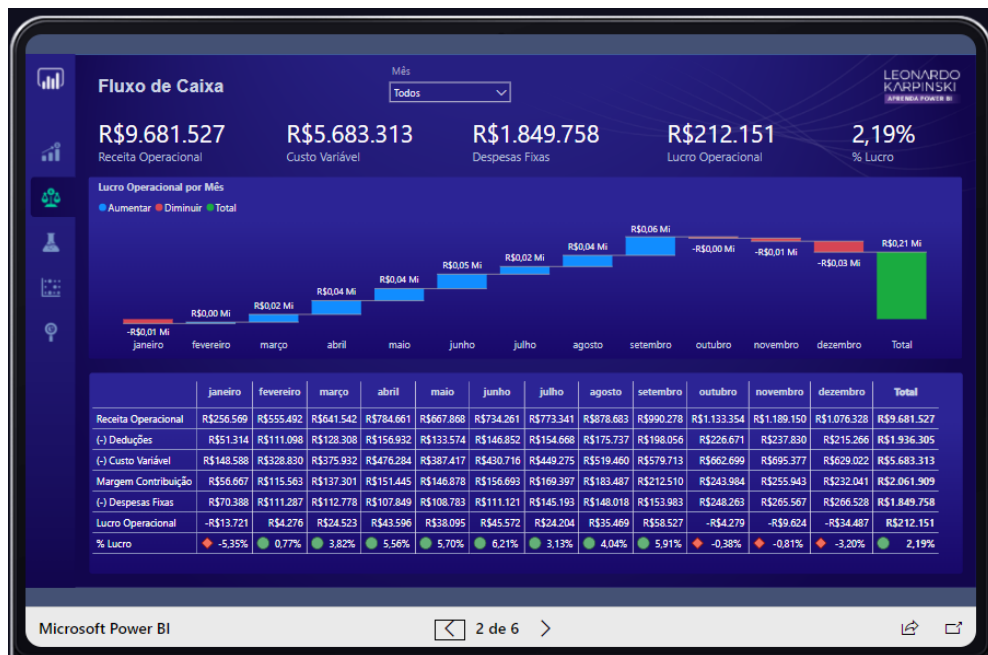
O fluxo de caixa funciona como uma grande ferramenta gerencial para se lidar com diversas situações dentro das empresas. A manutenção deste fluxo permite diversas análises aos gestores, como a avaliação do comportamento das vendas e se as mesmas cobrirão desembolsos futuros; cálculo para se identificar o momento correto para a reposição de estoque ocorra, verificar a possibilidade de promoções, queimas de estoques, mostruários, etc.; saber a possibilidade da concessão de prazo aos clientes; saber com relação a compras à vista, para o aproveitamento de descontos; averiguar com certeza a necessidade de empréstimos de capital de giro; verificar as oportunidades de se melhorar os ciclo operacional, econômico e financeiro. (Silva, 2018).

A existência de concentração de pagamentos/recebimentos, por exemplo, permite que se observem possíveis cortes de gastos que podem estar ocorrendo de forma demasiada e sem prévia análise, assim como seria possível, a partir da concentração de pagamentos, a negociação de descontos. Já com relação a análise dos recebimentos concentrados em certo período (sazonalidade nas vendas), pode-se aumentar os investimentos em marketing em tal época. Estes são exemplos básicos dentre as diversas análises proporcionadas pelo fluxo de caixa, e como mencionado os gestores carecem destas informações, tendo em vista as exigências também já citadas que se sobressaem a cada momento no mercado. Portanto, o fluxo de caixa permite que os gestores conheçam afundo as especificidades de sua empresa e estejam munidos de informações para a tomada de decisões.

A visualização do fluxo de caixa é um fator que também deve ser levado em consideração, visto que ter informações claras e facilitadas é um dos objetivos desse relatório, visando que o gestor enxergue os dados e infira suas análises. As informações devem ser apresentadas com um certo detalhamento, onde se visualizam os números de uma forma abrangente de acordo com a categoria financeira das receitas e despesas durante os meses. Dessa forma podem ser coletadas informações de maiores gastos, assim como a evolução deles dentro de cada categoria, entre outros.

O software Power Bi se trata de uma plataforma que integra informações e as trazem de forma interativa e visualmente melhores, contendo apresentações em gráficos de diversos modelos, quadros etc. Dessa forma é permitido que o gestor também obtenha maior detalhamento das informações por categoria, por exemplo, quanto se gasta com cada fornecedor, ou quanto está sendo pago de salário para os funcionários. Ter uma informação completa, detalhada, como também gráficos que interpretam a situação da empresa, é um diferencial, além de ser atrativo atualmente. A Figura 1 demonstra um exemplo de fluxo de caixa representado por meio do Power Bi.

Figura 1: Fluxo de Caixa – Power Bi



Fonte: Dashboard Store, 2022.

O exemplo da Figura 1 evidencia a qualidade para as análises oferecida pelo Power Bi, como citado. Essa ferramenta possibilita a visualização descomplicada das informações dentro de suas respectivas categorias, assim como a evolução dos recebimentos durante o tempo, ou

mesmo das despesas. Vale salientar que a plataforma permite a inserção de mais informações dentro das categorias, agregando maior detalhamento, como por exemplo, os valores gastos dentro de cada uma delas.

O Quadro 1, a seguir, apresenta de forma resumida os conceitos abordados pertinentes aos serviços do BPO Financeiro.

Quadro 1: Resumo dos serviços pertinentes ao BPO Financeiro

ASSUNTOS RETRATADOS	DEFINIÇÕES	BENEFÍCIOS
<b>BPO Financeiro</b>	<i>Business Process Outsourcing</i> . Terceirização de Processos de Negócios. Tem enfoque em rotinas financeiras das empresas.	Redução de custos; informações financeiras facilitadas; organização de rotinas financeiras; mais tempo para a atividade principal da empresa; qualidade e profissionais especializados.
<b>Gestão de Contas a Pagar</b>	Gestão de pagamentos futuros.	Mapeamento das obrigações; priorização de pagamentos; controle de prazos; redução de pagamento de juros e multa etc.
<b>Gestão de Contas a Receber</b>	Gestão de recebimentos futuros.	Conhecimento de montantes a receber; descontos concedidos; acompanhamento de inadimplência; qualidade e regularidade dos clientes etc.
<b>Conciliação Bancária</b>	Procedimento de comparação das movimentações financeiras das contas correntes (...), que evidencia de forma detalhada as possíveis diferenças existentes, informando os registros faltantes para fins de controle e eventuais ajustes	Fornecimentos de informações para elaboração do Fluxo de Caixa; categoria e conhecimentos de receitas e despesas; controle de saldos bancários.
<b>Relatórios Financeiros: Fluxo de Caixa</b>	Distribuição no tempo das entradas e saídas geradas pela atividade da empresa, ou seja, retrata as disponibilidades da entidade	Recurso para tomada de decisão; Informações por categoria financeira; conhecimento da saúde financeira da empresa; projeções futuras; reparo de erros etc.

Fonte: Elaboração Própria

Estes assuntos foram explanados a fim de se trazer maior conhecimentos dos benefícios trazidos por esses serviços que são pertinentes às rotinas financeiras dos clientes. Essa rotina é primordial para a saúde financeira das entidades, evidenciando a importância e qualidade que o BPO pode oferecer às empresas, assim como para aos gestores em si.

#### 2.1.4 Procedimentos Operacionais do BPO Financeiro e seus benefícios

Para um bom desempenho de atividades, o BPO Financeiro, assim como toda empresa, precisa ter uma estrutura sólida, visando o funcionamento adequado do serviço aos clientes, já que o setor financeiro das entidades costuma ser ponto sensível aos empresários. Segundo Eckert (2017) o BPO deve estar envolto de soluções técnicas sociais da organização e para atingir eficácia necessita de diversos fatores encontrados numa equipe em conjunto e não somente em uma pessoa. Este ponto representa a preocupação necessária na formação da equipe de trabalho, sendo ela a base para o bom funcionamento, reforçando a necessidade em não se concentrar as atividades em uma única pessoa, ou seja, deve haver a preocupação na formação de uma base sólida no sentido grupal da empresa.

A formação de pessoal é ponto primordial para a entidade, a fim de que a identidade e a qualidade dos serviços sejam asseguradas, principalmente na fase inicial da empresa, quando está ocorrendo a formação do serviço e a caracterização do mesmo em termos de qualidade. Isso reforça a necessidade de escolha de pessoal de forma consciente e minuciosa, assim como o treinamento adequado aos integrantes, visando atingir um processo operacional sólido e que funcione bem. Além disso, destaca-se a necessidade de uma equipe motivada, responsável, que tenha uma comunicação saudável e eficaz entre os integrantes, tendo em vista que as informações financeiras dos clientes são sensíveis e delicadas, a fim de que se evite ao máximo os erros.

Para Hernandez (2010), as organizações que ofertam o serviço de BPO devem ir além do conhecimento dos procedimentos da área, necessitando também estarem atentos à compreensão detalhada das operações dos clientes, assim como ter habilidades com softwares ERP. O diagnóstico inicial dos clientes é justamente este conhecimento detalhado das operações do contratante, sendo ele o elo inicial que desencadeará o bom funcionamento do serviço. Trata-se de uma fase minuciosa do serviço, sendo ele o conhecimento das especificidades e carências, visando o entendimento das atividades dos clientes, os pontos de melhoria e de que forma o BPO Financeiro funcionará para aquele caso.

Os processos operacionais do BPO Financeiro se trata de outro ponto de extrema importância e atenção. De acordo com Santana e Souza (2021), para que empresas deste ramo obtenham êxito na execução de suas atividades, é necessário que haja um planejamento de toda a operação, ou seja, deve-se mapear os processos, monitorar as atividades, fazer uso de ferramentas de automação e de recursos de inteligência artificial, com isso será possível o atendimento de um bom número de clientes de forma eficiente. Além dessas questões é necessário que a equipe envolvida nas atividades entenda minuciosamente o cliente, a fim de

que haja o planejamento adequado das atividades a serem realizadas, desenhando o melhor processo e fluxo de trabalho.

Assim como salienta Santana e Souza (2021), é importante que os processos sejam mapeados de forma minuciosa, junto ao entendimento dos detalhes do cliente pela equipe. Os processos operacionais de contas a pagar e receber, conciliação bancária e a apresentação de fluxo de caixa devem seguir processos bem desenhados e testados, sobretudo que funcionem na prática e se encaixem na realidade do contratante. Esses processos devem estar alinhados e mostrando uma estrutura sólida, com a periodicidade mais adequada, desembocando em rotinas financeiras eficazes e descomplicadas. Por fim, eles serão adaptados de acordo com a realidade do contratante de forma que o atenda da melhor maneira.



### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Nesta seção da pesquisa são apresentados os métodos utilizados para obtenção dos resultados de acordo com o objetivo de pesquisa, sendo ele a análise dos procedimentos concernentes ao BPO Financeiro.

De acordo com o objetivo citado, este estudo se enquadra como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, onde os dados foram obtidos por meio de estudo de caso. Gil (2022) salienta que a pesquisa exploratória proporciona familiaridade com o problema, objetivando tornar o assunto mais explícito, a fim de que sejam criadas hipóteses. Este estudo visa proporcionar maior conhecimento quanto aos processos operacionais que caracterizam as rotinas financeiras executadas pelo BPO Financeiro, observando os benefícios relacionados a este serviço.

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um importante lugar em meio as diversas possibilidades de se estudar fenômenos, permitindo uma melhor compreensão destes fenômenos dentro do contexto em que estão inseridos, devendo ser analisados de forma integrada. A abordagem qualitativa caracteriza este estudo, e permitirá a análise dos procedimentos adotados em empresas de BPO Financeiro, tendo como foco uma única empresa que adota essa atividade como principal.

#### **3.1 Perfil da Amostra**

A amostra deste estudo de caso foi composta pela empresa Alfa, atuante no mercado de BPO Financeiro há pouco mais de um ano em Brasília, nascendo da vontade em empreender por parte da CEO, por conta da experiência já adquirida por ela. A empresa teve a descrição do plano de negócios iniciado em dezembro de 2020, porém abertura efetiva ocorreu em fevereiro de 2021, objetivando a entrega de soluções de melhoria à gestão financeira dos empresários. Conta, atualmente, com seis clientes ativos, prestadores de serviços. Importante ressaltar, que por medidas de segurança, o nome da empresa retratada neste trabalho é apenas fictício.

A empresa é composta por uma CEO graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria e pós-graduada em Finanças pela Faculdade Palotina de Santa Maria, sendo ela a idealizadora e fundadora da empresa Alfa. Ela possui experiência de 20 (vinte) anos na área de Finanças em empresas do Rio Grande do Sul e de Brasília, gerindo o setor financeiro de grandes empresas nestes estados. Atualmente a empresa Alfa atende

clientes em todo o território nacional, já que as atividades podem ser desempenhadas de forma remota, sem prejuízo aos envolvidos.

A estrutura organizacional abrange os departamentos operacional, de marketing e de vendas, contendo 3 (três) funcionários no total. O departamento operacional é composto por uma assistente financeira e uma estagiária, a assistente formada em Administração e ambas concluindo o curso de Ciências Contábeis. Além das mesmas, a empresa conta com um funcionário do departamento de marketing formado em Publicidade e Propaganda, que gere todas as redes sociais, visando a visibilidade da empresa. No momento, o departamento de vendas se encontra em fase inicial, inclusive em etapa de recrutamento de pessoal, visando ele a captação de clientes, tendo em vista que a empresa ainda se encontra com dificuldades em sua carteira de clientes.

### **3.2 Procedimentos de Análise**

Para a coleta de dados, elaborou-se uma entrevista, conforme apêndice A, estruturada e composta por 31 (trinta e uma) perguntas que deram sustentação a este estudo de caso. Elas foram enquadradas dentro de três seções, onde foram colhidos os dados pertinentes a história da empresa Alfa, a formação da equipe e os processos operacionais, a fim de se entender toda a estruturação da empresa e suas especificidades. A entrevista foi realizada presencialmente junto à CEO e a responsável pelo departamento operacional.

A primeira seção foi composta por 4 (quatro) perguntas, onde se objetivou ter conhecimento da história da empresa em questão. Os questionamentos buscaram entender o período em que a empresa foi composta, em que contexto a empresa esteve inserida em seu período de criação, os aspectos cronológicos de formação dela, assim como a missão, visão e valores da empresa e por fim, qual a motivação que levou a escolha para o BPO Financeiro.

A segunda seção buscou o conhecimento quanto a composição e formação da equipe que integra a instituição. Foi composta por 5 (cinco) questionamentos, onde se levantou dados quanto aos requisitos exigidos para a contratação de pessoal, como é realizado o treinamento dos integrantes, como se dá a atual composição da equipe, qual a formação acadêmica dos integrantes (desde a CEO aos estagiários), e se a empresa possui um plano de carreira para os funcionários. Se trata de uma seção importante para se entender a estruturação da empresa e de seu pessoal, a fim de que se possa inferir a qualidade dos serviços prestados por meio da equipe.

Já a terceira seção obteve informações quanto aos procedimentos operacionais da empresa Alfa, sendo essa a seção mais importante deste estudo de caso, já que buscou o

detalhamento das atividades desempenhadas pelo BPO Financeiro e sua qualidade e importância aos clientes. A seção foi composta por 22 (vinte e duas) perguntas, sendo subdivididas entre as seguintes subseções: Diagnóstico inicial dos clientes; Gestão de Contas a Pagar e Receber; Rotina de Conciliação Bancária; e Fluxo de Caixa.

A subseção nomeada como Diagnóstico inicial buscou entender como se dá a entrada de clientes à empresa Alfa, sendo esse processo extremamente importante para o desempenho das atividades do BPO Financeiro. O diagnóstico inicial é o elo inicial entre o contratante e o contratado, onde o contratado entende todo o funcionamento do contratante, suas especificidades e principalmente como se dá o comportamento financeiro dele. As perguntas levantaram o entendimento quanto ao funcionamento deste diagnóstico, quem o executa, como se dá o processo para criação e consolidação da rotina financeira do cliente, como funciona a implementação da rotina pela equipe da empresa Alfa, como funciona a comunicação entre ambas as partes, e qual o sistema será utilizado pela equipe.

Já a subseção intitulada como Gestão de Contas a Pagar e Receber foi composta por 7 (sete) perguntas, a fim de se conhecer como se dá esse processo dentro da empresa. Foram questionados os aspectos quanto ao funcionamento da recepção de documentos dos clientes, como os arquivos (boletos, contratos, notas fiscais etc.) são geridos pela equipe, como se dá a rotina e administração das contas a pagar e receber dos clientes, como se dá o conhecimento dos clientes quanto aos montantes de pagamentos/ recebimento a serem pagos/ recebidos, e em que periodicidades esses dados são apresentados aos mesmos.

A subseção de Rotina de Conciliação Bancária foi estruturada por 4 (quatro) perguntas, visando o entendimento do funcionamento desse processo, sendo eles importante ao cliente e fonte informativa para o Fluxo de Caixa. Buscou-se entender, por meio dos questionamentos, como a rotina é estabelecida, de que forma ocorre a definição do plano de contas dos clientes, em que periodicidade a conciliação bancária é realizada, e como a equipe estabelece a comunicação com o cliente a fim de se extrair as informações pertinente à conciliação, como a categorização das transações financeiras.

Por fim, a subseção denominada como Fluxo de Caixa foi composta por 5 (cinco) perguntas, onde buscou-se entendimento quanto a este relatório que carrega importantes informações financeiras auxiliares a tomada de decisões. Primeiramente o questionamento foi quanto a realização deste relatório por parte da empresa, ou seja, se ele faz parte dos produtos entregues ao cliente, posteriormente, houve questionamentos quanto a qual profissional é o responsável e elaborador desse relatório, assim como quanto à apresentação dele ao cliente, ou

seja, se ele costuma ser apresentado, de que forma se dá a apresentação e em que periodicidade ocorre.

As perguntas foram elaboradas a fim de se entender a empresa, abrangendo os aspectos históricos da entidade, a formação dos integrantes da empresa e sobretudo os processos operacionais. Estes pontos deram sustentação ao entendimento da empresa Alfa como todo, tendo foco no serviço de BPO Financeiro, para que fosse possível inferir respostas quanto aos procedimentos do serviço prestado.

Para a obtenção dos resultados, foram utilizadas a entrevista, respondida pela CEO, além da observação dos procedimentos realizados na prática. Para a análise das respostas obtidas, realizou-se uma análise de conteúdo, onde todos os procedimentos foram comparados à estruturação adequada de um BPO Financeiro, como explanado.

## **4. RESULTADOS**

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos a partir de entrevista previamente elaborada e observação presencial, a fim de se conhecer o funcionamento da empresa Alfa em termos de processos operacionais. A entrevista deste estudo de caso foi realizada junto à CEO da empresa, que está presente em todos os processos da empresa, já que a instituição tem pouco tempo no mercado. Há um processo operacional sólido já adotado, porém a empresa vive momento de melhoramento de processos secundários e busca pela padronização das atividades, tendo em vista a meta em atender 50 (cinquenta) clientes até o fim deste ano. As respostas obtidas são explanadas a seguir de acordo com cada seção, como apresentado anteriormente.

### **4.1 Formação da Equipe**

O foco inicial da entrevista esteve voltado a entender os requisitos e processos para a formação da equipe. Assim como mencionado anteriormente, Eckert (2017) fortalece a ideia da importância em se obter soluções numa equipe em conjunto e não em uma única pessoa. Para a formação da equipe buscam-se características comportamentais positivas, como responsabilidade, comunicação, assiduidade etc. O BPO Financeiro caracteriza um serviço relativamente novo no mercado, implicando na falta de profissionais que conheçam bem a área, ocasionando na dificuldade em se contratar pessoas previamente maduras no serviço. Adicionalmente busca-se integrantes que tenham conhecimentos de finanças, assim como da área fiscal.

O treinamento é realizado, primeiramente, por um curso para assistentes financeiros, adquirido pela CEO, onde os processos de BPO Financeiro são explicados a fundo por um profissional da área. Além disso, o aprendizado da equipe é feito em meio ao dia a dia com a prática dos processos operacionais. Atualmente, a equipe é composta pela CEO, um integrante na área comercial (departamento comercial), uma assistente financeira e uma estagiária (departamento operacional).

Ademais, há um plano de carreira sugerido pelo mentor do curso de formação, com uma proposta de estrutura necessária, visando atendimento de muitos clientes, onde são definidos um número máximo de assistentes financeiros, que posteriormente serão geridos por um analista financeiro, que substituirá as atividades atuais da CEO. Este plano de carreira existe intencionalmente, porém ainda não é utilizado na prática, pelo fato de a empresa estar em fase

inicial, no que se relaciona ao número de clientes. Outro ponto interessante é a intenção da CEO em aderir a participação nos lucros para os funcionários, ou seja, eles serão comissionados de acordo com os clientes que atendem, por uma porcentagem a ser estabelecida.

## 4.2 Processos Operacionais

### 4.2.1 Entrada de Clientes

Este processo conhecido como diagnóstico inicial, na empresa Alfa é nomeado como “*Kickoff*”, sendo ele uma reunião de alinhamento inicial. O processo se inicia no momento da venda, onde algumas características dos clientes já são captadas, posteriormente o executante dessa função segue uma ata padrão com perguntas, pré-elaboradas, para o conhecimento minucioso da empresa, caracterizando o início da busca por informações pertinentes ao financeiro, como dados bancários, senhas de sistemas utilizados, fluxo de pagamento e recebimentos, quantidade de funcionários, que passarão a ser geridas pelo BPO.

Posteriormente a ata preenchida é repassada aos clientes por meio de um e-mail de boas-vindas, daí são definidos os próximos passos para ambas as partes do contrato, ou seja, as providências que devem ser tomadas pelo cliente para que o serviço se suceda bem, assim como os passos seguintes que a empresa Alfa deve tomar. O processo de *kickoff* é executado atualmente pela CEO, tendo em vista que a carteira de clientes está em momento de consolidação e equipe ainda está se formando.

As rotinas financeiras já são definidas por um processo operacional padrão adotado anteriormente, são realizadas apenas adequações às especificidades de cada clientes no momento de implantação. Consequente ao *kickoff* e a implantação, a comunicação é estabelecida por e-mail, Google Drive, onde ocorre o trânsito de documentos, e as demais comunicações do dia a dia ocorrem por grupo de WhatsApp ou por ligações, sendo esse último meio citado pouco utilizado. A entrevistada frisa a necessidade de atenção à comunicação, pois alguns clientes não respeitam o processo padrão. Já com relação ao sistema ou plataforma ERP, a empresa Alfa possui licenças com duas plataformas, porém a utilização será definida de acordo com as necessidades dos clientes, ou se ele já possuir alguma licença que atenda às necessidades do BPO, ela será utilizada, após avaliação da viabilidade de utilização dele, de forma a não comprometer o serviço.

Como já frisado anteriormente, o processo de *kickoff* é imprescindível para se atingir sucesso no desempenho das atividades, já que a partir dele serão definidas as necessidades do

cliente e como se dará a execução das atividades, devendo ele correr de forma cuidadosa e minuciosa. As responsabilidades de ambas as partes do contrato devem ser bem definidas, assim como o desenho do processo aos clientes, já que eles devem prestar informações ao BPO, principalmente na fase inicial, quando o conhecimento de receitas e despesas está se estruturando.

Todos esses pontos citados levam ao consentimento da necessidade de que essa atividade ocorra de forma cuidadosa. Analisando este processo, por meio da entrevista, foi possível inferir que ele ocorre de forma sólida, ou seja, há uma atividade bem definida e que ocorre verdadeiramente na prática. A ata das reuniões executadas na implantação dos clientes trás rico detalhamento de perguntas e procedimentos a serem executados em cada fase. A entrevistada informa que esse processo, posteriormente, será repassado aos futuros analistas financeiro, pois ela deseja se envolver na captação de clientes e outras preocupações acessórias, devendo essa transição ocorrer de forma serena para que a implantação de clientes não se perca.

#### *4.2.2 Gestão de Contas a Pagar e Receber*

Esse processo caracteriza uma importante função do BPO financeiro, já que os empresários possuem tempo escasso, sendo esse um dos motivos mais fortes para a contratação do serviço. A seguir descreve-se o trânsito das documentações pertinentes (boletos, notas fiscais, contratos etc.) ao trabalho financeiro, que ocorre por meio do Google Drive (nuvem) e dá sustentação à gestão de contas a pagar e receber, onde ocorre parte da comunicação entre o cliente e a equipe da empresa Alfa.

Recepção > Provisionados > Agendados > Arquivados

Os documentos seguem o fluxo descrito acima entre pastas criadas no Drive para cada cliente. O fluxo de trabalho se inicia com a inserção de documentos na pasta “Recepção”, ou seja, quaisquer documentos pertinentes ao financeiro são adicionados pela equipe do cliente, devendo eles ser renomeados de forma a trazer clareza aos arquivos, visando facilitar a comunicação. Posteriormente os documentos são cadastrados no sistema ou plataforma utilizada e movidos para a pasta “Provisionados”, em seguida, eles são agendados no banco e transferidos para a pasta “Agendados”, de acordo com a periodicidade escolhida pelo cliente autorizador no banco (usuário master), e por fim, quando encerrado e confirmado o pagamento eles são organizados na pasta “Arquivados”.

Importante frisar com relação ao compartilhamento das pastas, dentre elas apenas as pastas “Recepção” e “Agendados” ficam disponíveis ao cliente, pois as demais importam apenas para o fluxo de trabalho da equipe financeira do BPO. Além disso, a pasta “Arquivados” é compartilhada com o Contador responsável, com a inserção de comprovantes, notas fiscais e contratos, para que o mesmo desempenhe as obrigações contábeis mensais, sendo este um pouco muito positivo ao contador e ao cliente, pois o BPO garante as informações necessárias de forma organizada e completa.

A periodicidade, como dito, é definida pelo cliente no processo de *kickoff*. Semanalmente são enviados relatórios aos clientes com os montantes a pagar e a receber (fluxo de caixa semanal). Em caso de clientes com problemas de fluxo de caixa, ele indica quais pagamentos deseja que ocorram.

Inferiu-se, também, que ocorreram erros de acompanhamento das contas a pagar, ou seja, as contas eram agendadas e não havia o acompanhamento da autorização e subtração na conta bancária, sendo esse processo de acompanhamento também parte da responsabilidade do BPO. Caso ocorram problemas de erro em pagamentos, a empresa Alfa arca com juros e multas.

#### 4.2.3 Conciliação Bancária

Analisando o processo operacional de conciliação bancária, foi possível observar e extrair, por meio das respostas da entrevista e observações, que há a preocupação para que as conciliações ocorram diariamente. Este processo necessita de periodicidade diária, levando em consideração que o acúmulo de transações financeiras pode gerar problemas de esquecimento por parte do cliente, ou seja, ele pode não se recordar do que se trata um pagamento ou mesmo um recebimento, o que compromete a fidedignidade das informações geradas.

Este processo normalmente ocorre com a importação do arquivo OFX do banco dentro da plataforma utilizada, permitindo que o conciliador categorize as transações uma a uma. A autonomia de trabalho do BPO Financeiro no processo de conciliação é conquistada após um certo tempo de contrato, tendo em vista que a equipe conhece aos poucos o fluxo financeiro do cliente, as despesas fixas e receitas. As transações eventuais devem ser comunicadas pelos clientes, caso isso não ocorra, o conciliador o questiona, assegurando que este processo ocorra da forma correta, sendo importante ambientar o cliente a sempre comunicar as despesas e eventuais.

Foi possível observar, ainda, que um dos clientes da empresa estudada envia seu extrato somente duas vezes ao mês, isso se deve ao fato de ele possuir pouca movimentação financeira



e a equipe não obter acesso à sua conta bancária. Além deste cliente, há um secundário em que a equipe não possui acesso ao banco, se tratando de um ponto de melhoria, pois a falta de acesso bancário implica no mal funcionamento de todo o processo a ser adotado, não sendo possível a realização de agendamentos e conciliações diárias.

Normalmente a equipe da empresa Alfa utiliza o plano de contas padrão já disponível na plataforma financeira, porém, antemão, ocorre uma análise desse plano padrão e, se necessário, são aplicadas adaptações à realidade do cliente e sua atividade. A análise neste caso é imprescindível e pode ser acompanhada do cliente, para que ele indique como deseja visualizar as informações financeiras, visando a tomada de decisão mais facilitada.

#### *4.2.4 Fluxo de Caixa*

Como explanado anteriormente, o fluxo de caixa é uma ferramenta rica aos gestores e por isso integrou este estudo de caso. As respostas obtidas apontaram na utilização do fluxo de caixa padrão gerado pelas plataformas financeiras, que é garantido a partir da conciliação bancária diária, tendo em vista que a intenção é que ele esteja atualizado em tempo real. A empresa Alfa ainda não gera indicadores financeiros, porém faz parte das intenções de melhorias futuras. A equipe ainda não utiliza o Power Bi para apresentação dos relatórios financeiros.

O responsável pela elaboração do fluxo de caixa é o assistente financeiro encarregado das rotinas do cliente, o mesmo que executa a gestão de contas a pagar e receber, conciliação bancária etc. No entanto, a apresentação deste relatório é realizada pela CEO, pois ela tem mais experiência para o repasse e discussão das informações junto ao cliente. A apresentação ocorre mensalmente, conforme determinado contratualmente, sendo possível ocorrer por reunião online ou mesmo por vídeo gravado pela apresentadora.

Observou-se, portanto, a preocupação da respondente em prestar essa informação financeira ao cliente, por mais que de forma simples. Além disso, ela discute e reflete junto ao cliente sua situação financeira, assim como tenta lhes guiar para a tomada de decisões. Essa consultoria financeira só é permitida quando se tem conhecimento suficiente para isso, sendo esse o caso da CEO.

As figuras 2 e 3 retratam o fluxo de caixa gerado pela plataforma padrão adotada pela empresa Alfa. Este fluxo, como explanado, é gerado conforme a conciliação bancária atualizada diariamente, sendo ele o relatório financeiro apresentado e discutido junto ao cliente.

Figura 2: Fluxo de Caixa – Receitas

## Fluxo de caixa

Saldo	Extrato resumido	Extrato detalhado	Demonstrativo financeiro	Estatísticas
Imprimir    04/2022    Busca avançada				
<b>Saldo - Todas as contas</b>				
Saldo do mês anterior				R\$ 971,69
Saldo final				R\$ 4.573,13
<b>Receitas</b>				
Inscrição Evento Janela				R\$ 720,00
RECEITAS DE SERVIÇOS DIGITAIS - ASSOCIAÇÃO				R\$ 8.042,63
Saldo Inicial				R\$ 0,00
<b>Total de receitas</b>				<b>R\$ 8.762,63</b>

Fonte: Plataforma Financeira ERP (sistema padrão da empresa Alfa)

Figura 3: Fluxo de Caixa – Despesas

<b>Despesas</b>	
ASSINATURAS DE SOFTWARE	R\$ 530,33
Assessorias e Associações	R\$ 500,00
COMISSÕES	R\$ 2.930,11
Cartório	R\$ 109,75
Contabilidade	R\$ 91,00
HONORARIOS DE SERVIÇOS DE APOIO ADM	R\$ 650,00
Outras Despesas	R\$ 350,00
<b>Total de Despesas</b>	<b>R\$ 5.161,19</b>

Fonte: Plataforma Financeira ERP (sistema padrão da empresa Alfa)

Como retratado acima, o fluxo de caixa é apresentado de acordo com as categorias financeiras adaptadas à realidade e ao serviço do cliente no momento da elaboração do plano

de contas. As informações são organizadas de forma simples e clara, com a somatória dos recebimentos e gastos por categoria.

### 4.3 Análise de Resultados

Para a análise dos procedimentos operacionais da empresa Alfa, descritos por meio da entrevista e observados presencialmente, elaborou-se o Quadro 2, contendo o resumo entre procedimentos operacionais seguidos pela empresa Alfa e os procedimentos operacionais que caracterizam um processo mais próximo do padrão, inferidos a partir dos conteúdos explorados.

Quadro 2: Procedimentos Operacionais Padrão *versus* Procedimentos Operacionais Adotados

SERVIÇOS	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO	PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS – EMPRESA ALFA
<b>Formação da Equipe</b>	Equipe descentralizada, envolta de soluções técnicas sociais.	Busca por pessoal com comprometimento, responsabilidade, pontualidade. Treinamento realizado por meio de um curso com especialista, posteriormente as atividades são guiadas pela CEO.
<b>Diagnóstico Inicial</b>	Compreensão e conhecimento detalhado dos procedimentos e operação do cliente. Deve ocorrer de forma minuciosa, conhecendo as especificidades e carências do cliente.	Nomeado como “ <i>Kickoff</i> ”. Reuniões com ata detalhada, que guia o início da atividade. Envio de e-mail com boas vindas, determinando as responsabilidades de ambas as partes para o desenrolar do serviço.
<b>Gestão de Contas a Pagar e Receber; Conciliação Bancária</b>	Para a execução efetiva do serviço de BPO Financeiro é necessário que os processos sejam bem mapeados, monitorados e com uso de ferramentas de automação, visando atividades rápidas e práticas. As informações financeiras devem ser atualizadas diariamente, de forma completa e simplificada, além de passarem por vistorias periódicas. O plano de contas utilizado deve ter sido elaborado de acordo com a realidade do cliente.	Possui um processo operacional com mapeamento rígido, com o fluxo de documentos (Recepção>Provisionados>Agendados>Arquivados) e comunicação com os clientes de forma organizada, com uso do Google Drive. Além disso, todos os documentos são cadastrados na plataforma ERP e provisionados, que dão sustentação à conciliação bancária (que ocorre diariamente), sendo as transações financeiras categorizadas dentro de um plano de contas elaborado pelo sistema e ajustado de acordo com a realidade do cliente.
<b>Relatórios Financeiros: Fluxo de Caixa</b>	Deve refletir a realidade econômica do cliente em determinado período, de forma detalhada. Deve conter informações claras e facilitadas, a fim de se inferir análises e decisões.	Extrai-se o fluxo de caixa elaborado automaticamente pela plataforma ERP, construído a partir da conciliação bancária diária.

Fonte: Elaboração Própria

Primeiramente observou-se a centralização das atividades na CEO, sendo a motivação pautada no início das atividades da empresa, que vive momento de estruturação. Alguns pontos, como a falta de profissionais que conhecem o BPO Financeiro, assim como a centralização das atividades na CEO, geram a necessidade de que o processo de formação e treinamento da equipe seja mais rigoroso, ou seja, se faz necessária a explanação minuciosa do BPO e as atividades a serem desempenhadas, assim como a importância das informações que a equipe lidará.

De forma positiva aponta-se a criação do departamento comercial, para a gestão das redes sociais da empresa e desenvolvimento de conteúdo digital. A incorporação do departamento de vendas também implicará em ganhos para a empresa Alfa, com a captação de clientes de forma mais eficiente, o que indica a tendência de descentralização de atividades que eram exercidas pela CEO.

O processo de gestão de contas a pagar e receber da empresa Alfa demonstra uma atividade bem estruturada, apresentando uma sistemática segura e completa, ressaltando-se que os documentos salvos na nuvem não se perdem e ficam disponíveis aos agentes necessários. Observou-se o caso de um cliente que não tem seguido este fluxo, o que significa um ponto de atenção, porém foi perceptível a preocupação dos integrantes em reconstruir este processo, de moda a “educar” o cliente. Todavia, o processo pode se perder e gerar problemas às atividades desempenhadas, ou seja, é necessário o acompanhamento de todo o fluxo e uma boa comunicação entre a equipe para aniquilar possíveis falhas no processo.

No departamento operacional, observa-se também o movimento de descentralização, já que as atividades estão sendo repassadas a assistente financeira e estagiária, porém a CEO ainda se encontra envolvida nos processos, tendo em vista a necessidade em se assegurar a qualidade do serviço. A descentralização completa só será possível quando todo o processo inicial e execução de atividades passar a ser exercido por outros agentes (analista), ressaltando que isso se dará com a futura consolidação de clientes.

Os demais processos operacionais funcionam de forma efetiva e cuidadosa, porém alguns dos pontos podem ser melhorados. Primeiramente, destaca-se o fato de alguns clientes não terem cedido o acesso secundário aos seus respectivos bancos, o que implica no funcionamento limitado das atividades que são contempladas no contrato. Além disso, observou-se o caso de um cliente que não se adequou ao processo descrito. Ambos os pontos são de conhecimento da equipe e não foram esquecidos, principalmente quanto a falta de adequação ao processo, que já está sendo reestruturado.

Como ponto de melhoria, indica-se a necessidade de elaboração de fluxo de caixa com maior detalhamento e de forma sofisticada, assim como a elaboração de indicadores. Estes

pontos de melhoria foram também apontados pela respondente, indicando a intenção de melhoria futura, que agregará valor à empresa, como também aos clientes. Ressalta-se a necessidade de avaliação do fluxo de caixa gerado na plataforma financeira, se ele atende as necessidades do cliente, assim como verificar a possibilidade de utilização do Power Bi.

Positivamente, pôde-se observar a busca por automação nos processos, como por exemplo a conciliação de recebimento em cartão de crédito. A automação de atividades permite o atendimento rápido e prático aos clientes, que também implica na maior assertividade dos mesmos, já que a intervenção humana será menor e conseqüentemente trará melhor possibilidade de erros. Posteriormente, observou-se a busca por leveza nos processos, ou seja, eles são atualizados diariamente, sem acúmulos, o que mantém as atividades funcionando de forma eficaz, com redução de problemas, pouco dispêndio de tempo e atendimento a um maior leque de clientes.

## 5. CONCLUSÃO

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.

Este estudo abordou o seguinte problema de pesquisa: Quais são os procedimentos operacionais que caracterizam a atividade do BPO Financeiro? A partir do estudo promovido, 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.

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. 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.

O estudo limitou-se a análise de apenas uma empresa, pela característica de estudo de caso, que limita a possibilidade de validade externa, explanando suas atividades internas e averiguando as rotinas financeiras adotadas aos clientes.

Para estudos futuros, propõe-se um estudo com mais empresas de BPO Financeiro, a fim de se obter mais conteúdo de processos operacionais mais eficientes, com funcionamento mais adequado aos gestores de empresas.

## REFERÊNCIAS

AUDESP, Orientações Sobre Conciliação Bancária. Disponível em: <[Procedimentos-para-preenchim-e-envio-da-Conciliacao-Bancaria-V1a.pdf \(tce.sp.gov.br\)](http://tce.sp.gov.br/Procedimentos-para-preenchim-e-envio-da-Conciliacao-Bancaria-V1a.pdf)> Acesso em: 15/03/2022.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)> Acesso em: 21 de março de 2022.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC (2010). *Demonstração dos Fluxos de Caixa*. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>>. Acesso em: 20 de março de 2022.

Corbett, M. F. *The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*. New York: Dearborn Trade Publishig, 2004.

Dashboard Store, 2022. *Fluxo de Caixa com Simulador Financeiro*. Disponível em: <<https://powerbiexperience.com/pt/case-fluxo-caixa-simulador/>>. Acesso em: 21 de março de 2022.

Drucker, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

Eckert, A.; Martins, L. M. R.; Gonçalves, R. B. *Business Process Outsourcing (BPO): Uma Análise das suas Características em Empresas de Médio Porte*. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, 2017.

Gazzoni, E. I. *Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa*. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Gil, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Grupo GEN, 2022. 9786559771653. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>>. Acesso em: 14 Mar 2022.

Giosa, L. *VII Pesquisa Nacional sobre Terceirização nas Empresas*. Centro Nacional de Modernização Empresarial, São Paulo, 2017.

Girardi, D. *A importância da terceirização nas organizações*. NUPERH do Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFS), 1999.

Godoy, A. S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*, 1995. Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV, São Paulo, Brasil, 1995.

Hernandes, A. *A nova realidade do BPO Contábil e Fiscal*. Disponível em: <<https://www.andersonhernandes.com.br/1567/>> 2010. Acesso em: 5 de abril de 2022.

Iudícibus, S. de; Martins, E.; Gelbcke, E. R. *Manual de Contabilidade das Sociedades por ações: aplicável às demais sociedades*. São Paulo, Atlas, 2000.

Lemes, A. *Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão*. Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Grupo GEN, 2019.

Lôbo, R. J. S; Apolinário, E. N. *A Percepção dos Empresários de Micro e Pequenas Empresas acerca da Gestão Financeira*. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, 2017.

Naia, M. B. C. T. F. *BPO – Business Process Outsourcing, Vantagem Competitiva na Gestão Empresarial Moderna?* Especialização em Gestão de Negócios – Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, 2015.

Pricewaterhousecoopers, 2013. *Pequenas e médias empresas / Private Company Services*. Disponível em: <[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)> Acesso em: 20 de janeiro de 2022.

Santana, E. S; Souza, D. S. *BPO Financeiro: Um novo serviço para Gestão Financeira de médias e pequenas empresas*. 3º Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação, 2021.

Santos, D. B. dos. *Gestão de Contas a Pagar e Receber na Empresa Fraga Produtos Médicos Hospitalares Ltda*. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2014.

Schmidt, Marina. *Escritório contábil requer diferenciação*. 2013. *Jornal do Comércio*, 2013. Disponível em: <<https://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=136542>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Controle de Contas a Pagar*. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-pagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03 de março de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Controle de Contas a Receber*. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 03 de março de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Hábitos de Uso de Produtos/Serviços Financeiros dos Empresários Brasileiros*. 2015. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/outrosetudosdestaque18,c61af925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/outrosetudosdestaque18,c61af925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Relação dos Contadores com as MPEs*. 2016. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/)>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sebrae: MEIs têm a maior taxa de mortalidade entre empresas*. 2021. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2021/06/28/pro/sebrae-meis-tem-a-maior-taxa-de-mortalidade-entre-empresas/>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2022.



Silva, E.C. D. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas, 10ª edição. Grupo GEN, 2018. 9788597015539. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>. Acesso em: 20 Mar 2022.

Silva, K. F. M. *Análise de controle interno: Estudo de caso no Contas a Pagar e Receber nas empresas Visaluz e Escola Shekinah*. Monografia – VII Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica do Paraná, Pato Branco, 2013.

Silva, R. J. da. *Mapeamento do Processo de Conciliação Bancária na empresa Real Distribuidora em Aparecida de Goiânia – Goiás*. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração, Faculdade Nossa Senhora de Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2014.

## APÊNDICE A

### Roteiro do Estudo de Caso

#### 1. História da Empresa

- Quando a empresa foi composta?
- Qual a história da Di Valore?
- Em que contexto a empresa foi formada?
- Qual a motivação da escolha por um BPO Financeiro?

#### 2. Formação da Equipe

- Quais são os requisitos exigidos para a recepção de novos funcionários?
- Como se dá o treinamento da equipe?
- Atualmente, como é composta a equipe?
- Qual a formação acadêmica dos membros da Di Valore?
- Há um plano de carreira para os funcionários?

#### 3. Processos Operacionais

##### 3.1 Entrada de Clientes

- Como funciona o diagnóstico inicial dos clientes?
- Quem executa o diagnóstico inicial?
- Como se dá o processo para criação de rotinas financeiras?
- Como as rotinas são implementadas pela equipe?
- Como se dá a comunicação entre o cliente e a equipe?
- Qual é o sistema a se utilizar?

##### 3.2 Gestão de Contas a Pagar e Receber

- Como funciona a recepção de documentos de cada cliente?
- Como os arquivos (boletos, contratos, notas fiscais) são geridos?
- De que forma as contas a pagar são administradas pela equipe?
- De que forma as contas a receber são administradas pela equipe?
- Qual a periodicidade em que as contas a pagar dos clientes são agendadas para pagamento?
- De que forma os clientes têm conhecimento do montante de contas a pagar e receber?
- E em que periodicidade essas informações são repassadas aos clientes?

##### 3.3 Rotina de Conciliação Bancária

- Como é estabelecida a rotina de conciliação bancária dos clientes?
- De que forma o plano de contas é definido?
- Em que periodicidade a conciliação bancária é realizada?
- Como a equipe tem acesso às informações e categorias das transações financeiras dos clientes?

### **3.4 Fluxo de Caixa**

- O Fluxo de Caixa é comumente elaborado pela equipe?
- Quem é o responsável pela elaboração deste relatório?
- Esse relatório costuma ser apresentado e discutido junto ao cliente?
- De que forma esse relatório financeiro é apresentado?
- Com que periodicidade esse relatório é apresentado?