

BPO Financeiro: A terceirização das rotinas financeiras para pequenas e médias empresas

Heitor Konzen¹
Patricia Christoff Andrades²

RESUMO

O setor financeiro é um dos setores que requer mais atenção, e deve ser acompanhado diariamente pelo empresário, acontece que na grande maioria as empresas de pequeno e médio porte tem sua estrutura administrativa operacional limitada em termos relacionados a gestão. Dentro deste contexto o artigo tem por objetivo trazer a aplicação de BPO Financeiro como alternativa de gestão mais eficaz, servindo de suporte para que o empresário alinhe suas estratégias. Para melhor entendimento e aplicação da pesquisa, foi realizado uma pesquisa bibliográfica entre os vários autores com o conhecimento sobre o assunto, expondo as diversas ferramentas e tecnologias que são utilizadas pela terceirização financeira. Através do desenvolvimento da pesquisa comprovamos que a implantação do BPO Financeiro é uma eficaz alternativa de suporte a gestão, pois este formato de trabalho possibilita a agilidade e veracidade de informação para as tomadas de decisão.

Palavras-chave: Gestão Financeira – Ferramentas de Gestão – Terceirização - Tecnologias

ABSTRACT

The financial sector is one of the sectors that requires more attention, and it must be monitored daily by the business person, what happens is that the vast majority of small and medium-sized companies have their operational administrative structure limited in terms of management. Within this context, the research aims to bring the application of Financial BPO as a management alternative, serving as support for the business person to align their strategies. For better understanding and application of the research, a bibliographic research was carried out among various authors with knowledge on the subject, exposing the various tools and technologies that are used by financial outsourcing. Through the development of the research, it was proved that the implementation of the Financial BPO is an effective alternative to support management, since this work format enables agility and veracity of information for decision-making.

¹ Pós-graduado em Controladoria de Gestão, orientador e docente na Faculdade Dom Alberto

² Graduanda no Curso de Ciências Contábeis na Faculdade Dom Alberto.

Keywords: Financial Management - Management Tools - Outsourcing - Technologies

INTRODUÇÃO

De acordo com os dados levantados pelo Ministério da Economia, verificou-se que mais de 1.410 milhões empresas fecharam em 2021, em torno de 34% a mais do que no ano anterior, um dos seguimentos mais prejudicados foi o comercio varejista. Impactados pela pandemia mundial, a falha na estrutura dos processos de gestão foi um dos fatores que contribuíram a fragilizar os negócios, conseguintemente levando inúmeras empresas fechar suas portas.

Diante do contexto acima, o presente artigo possui como tema de estudo a terceirização das rotinas administrativas e financeiras através do serviço de BPO Financeiro (Business Process Outsourcing), evidenciando como a terceirização das atividades pode impactar e na gestão financeira de pequenas e médias empresas, para isso o estudo foi aplicado em três empresas, sendo de prestação e serviços e duas de comércio.

A empresa A é um Mercado bairrista, empresa familiar em plena expansão, localizado na região de Santa Cruz do Sul – RS, sua estrutura conta com um açougue e padaria própria. O quadro de funcionário é composto por nove colaboradores, mas apenas duas pessoas fazem parte do setor administrativo, sendo a proprietária e uma funcionária para lançar as notas de entrada.

Empresa B, localizada na cidade de Vera Cruz – RS, está a trinta anos no mercado local, comercializando peças de vestuário, atualmente conta com duas unidades divididas em matriz e filial. A estrutura administrativa tem as tarefas subdivididas entre o proprietário, o qual cuida das compras, gestão financeira e administrativa, tem um profissional somente para os lançamentos de notas fiscais de entrada e as campanhas de marketing, logo as contas a receber é feito pelo operador de caixa.

Empresa C, Newtec Copiadoras sediada em Santa Cruz do Sul – RS, está no mercado a vinte e seis anos, é uma empresa que presta serviços de locação de máquinas de impressoras e recargas de cartuchos, para as demais empresas da região, atualmente o quadro de funcionário é composto por três técnicos em impressoras, e dois funcionários no setor administrativo, sendo o proprietário responsável pelos pagamentos e compras, e o outro funcionário responsável pelas demais rotinas administrativas.

Os resultados da pesquisa foram obtidos com base na coleta de dados junto aos setores administrativo de cada empresa, acompanhamos os processos levando em consideração o número de pessoas envolvidas nas atividades e o tempo de execução direcionado a cada tarefa. A partir destes dados é possível confrontar com o trabalho feito pela terceirização, e verificar o efetivo resultado, apresentando as vantagens do BPO Financeiro.

Neste contexto, o problema de pesquisa será: como a implementação de BPO Financeiro poderia contribuir com a gestão estratégica das empresas? Sendo assim, o objetivo geral é sugerir as empresas de pequeno e médio porte uma gestão financeira eficaz, baseada em controles que demonstram a realidade financeira da empresa, servindo de suporte a gestão estratégica, logo, como objetivos específicos é coletar os dados necessários dentro do setor das empresas estudadas, relacionado os resultados entre atividades feitas pela empresa versus atividade feita pelo BPO Financeiro.

Podemos verificar que na grande maioria em empresas de pequeno e médio porte os setores administrativos contam com poucas pessoas envolvidas no processo, muitas vezes as atividades são feitas pelo proprietário o qual tem outras inúmeras tarefas dentro das suas responsabilidades, e a gestão financeira acaba não recebendo a devida atenção, esta ausência de controle geralmente está associado aos diferentes problemas que empreendedor enfrenta diariamente, como baixo fluxo de caixa e dificuldade de escalar seu negócio.

Dentro deste contexto o estudo se justifica pela necessidade de que as empresas de pequeno e médio porte necessitam ter uma gestão financeira eficiente,

por meio de controles e processos organizados, para que possam ter ampla visão do negócio e adotar as melhores estratégias de mercado.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente uma introdução, onde apresentamos as empresas as quais são o objeto de estudo, logo o referencial teórico trazendo o conhecimento dos diferentes autores sobre o tema estudado, seguido da metodologia, e por fim são apresentados os resultados e considerações finais do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla o conhecimento de diversos autores acerca do assunto estudado, com a finalidade de ampliar o conhecimento na área de gestão financeira, bem como as ferramentas e tecnologias a serem utilizadas no processo.

1.1 GESTÃO FINANCEIRA

Podemos dizer que a gestão financeira compreende o conjunto de práticas e ações utilizadas no processo administrativo, que quando utilizadas em conjunto ampliam o campo de análise das informações financeiras, retratando a realidade da organização, assim, os gestores passam a ter mais recurso para a tomada de decisão. Chiavenato (2005, p.5) descreve que “procedimentos administrativos constituem o esquema administrativo e gerencial da empresa, indo desde o nível de diretoria até a gerência das atividades empresariais”, podemos entender que a administração da gestão financeira se estende a organização como um todo, desde o nível operacional executando as tarefas primárias até o setor estratégico da empresa.

Para Souza (2014), “finança é a arte e a ciência que tem por finalidade os recursos de uma empresa, conhecidos como ativos e passivos financeiros”, já na visão de Chiavenato (2014), a gestão financeira é exclusivamente feita pela área de administração que cuida dos recursos financeiros da empresa, envolvendo a aplicação

dos princípios econômicos e financeiro no sentido de manter e maximizar a riqueza e o valor de suas ações.

Vemos diferentes pontos de vista no que compreende a gestão financeira, mas no cenário atual, evidenciamos a grande concorrência enfrentada por pequenas e médias empresas, e reflexo deste contexto é a falta de gestão, o mercado cada vez mais competitivo exigem controles eficientes, e planejamento das operações por parte dos empreendedores, podemos dizer que fazer gestão é saber analisar os números apurados, e ter a capacidade de projetar o futuro da empresa, com isso a organização passa a contar um diferencial estratégico competitivo. Assaf Neto e Lima (2019), afirmam que, “diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode ater-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução dos problemas”. É cada vez mais relevante que desenvolva uma visão crítica mais acurada e global da empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro (ASSAF NETO; LIMA, 2019, p. 19).

Dentro desta perspectiva sobre gestão financeira, podemos dizer que a sua relevância se estende a qualquer tipo de organização, pequeno ou médio porte, indiferente do segmento de atuação, a amplitude de controles que engloba a forma de gerir uma empresa e o que garante a sua sobrevivência e consolidar economicamente, norteando o empresário para novas estratégias.

1.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Descrevemos como ferramentas, os diversos formatos e técnicas que nos possibilitam organizar as informações financeiras movimentadas na rotina diária, com objetivo de simplificar os dados possibilitando aos gestores maior controle sobre os processos, outro fator importante é que as ferramentas podem ser utilizadas em qualquer tipo de organização.

1.2.1 Fluxo de caixa

O Controle do fluxo de caixa faz parte das tarefas da rotina operacional, este instrumento é responsável por controlar as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, como recebimentos e pagamentos, Zdanowicz (2004) descreve, “fluxo de caixa compreende no controle diário das movimentações bancárias, boletim diário de caixa e bancos, ingressos e desembolso de caixa”, Podemos considerá-lo como a ferramentas mais importante de qualquer organização, pelo fato de reunir inúmeras informações nos permite utilizá-la no planejamento financeiro projetando estimativas futuras de condições de caixa para determinados períodos.

Para Gitman (2010, p. 95) os fluxos de caixa são “o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista”, outro ponto importante do fluxo de caixa é que além de medir a capacidade financeira que a empresa dispõe de capital de giro para suprir seus custos e despesas diário, mas também a capacidade de remunerar os sócios.

Diante do contexto, o uso desta ferramenta é indispensável, podemos dizer que o controle de caixa é onde se inicia o processo financeiro da empresa, exemplificando o função do fluxo de caixa, ele registra entradas e saída de valores, evidenciando ao empresário como se comporta a gestão dos seus recursos, outro fator importante, quando esta ferramenta é utilizada de forma correta possibilita o gestor avaliar o grau de independência financeira da empresa, medindo a sua capacidade de saldar seus compromissos futuros, sem a necessidade de recorrer a empréstimos como capital de giro.

1.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) é um demonstrativo financeiro da contabilidade, entretanto, além de ser uma obrigação anual o documento

pode ser utilizado mensalmente para acompanhar o desempenho da organização. Nele são descritas as contas de receitas, despesas, investimentos, custos e provisões apurados, evidenciando o resultado líquido da empresa na data da apuração.

Para uso gerencial, permite ao gestor analisar se a empresa está controlando os gastos da organização de forma eficiente, se o lucro gerado é compatível com o valor investido no empreendimento, outro ponto importante sobre esta ferramenta, é que podemos verificar se os impostos apurados estão sendo pagos corretamente. Segundo Marion (2003, p. 127), ressalta que “a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo.

Seguindo o apontamento de Marion (2003), quando se refere avaliação de desempenho, com o uso da DRE podemos calcular e analisar a evolução financeira da empresa por diferentes aspectos. No quesito indicadores, calcular a margem de contribuição é essencial para acompanhar as empresas de pequeno e médio porte, pois esse indicador calcula a soma dos valores após a venda do produto ou serviço, deduzindo os gastos variáveis, o conceito é verificar se o que sobra efetivamente das vendas, é possível pagar os custos fixos.

Outro importante levantamento que é feito a partir da DRE, é a análise horizontal podemos comparar a evolução de todas as contas que contemplam a DRE, em relação a tempo, sendo necessário, mais de dois períodos consecutivos para efetiva análise, demonstra ao gestor avaliar o crescimento nas vendas, a comportamento de despesas operacionais e as demais contas que impactam no fluxo de caixa. Para as pequenas e médias empresa, o acompanhamento mensal auxilia a gestão acompanhar o aumento de vendas, custos e despesas para um melhor planejamento.

1.2.3 Conciliação bancária

Segundo Ludícibus e Marion (2011, p. 3), “a função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisões”.

O processo da conciliação bancária é baseado na conferência regular dos lançamentos processados pelo controle interno com as movimentações bancárias, o objetivo é representar através das demonstrações contábeis se existe inconsistência nas movimentações e saldos de caixa, este processo permite confrontar os dados lançados no controle diário com a movimentação bancária, validando a rotina financeira e contábil diária.

Sua conferência diária é de extrema importância, este processo traz confiabilidade para os relatórios apurados, no processo de conferência podemos analisar os lançamentos efetuados a tempo de fazer a correção, visto que é uma atividade operacional, podemos citar alguns exemplos;

- Baixa de pagamento de clientes, em alguns casos pode entrar sem identificação acarretando uma cobrança indevida posteriormente;
- Baixa de pagamento de fornecedores, pode se identificar se o pagamento foi efetivado, e o valor condiz com o devido;
- Lançamentos de tarifas e taxas bancárias, estas que devem ser acompanhadas, em acordo com o negociado junto ao banco;

O autor Iudícibus (2010, p. 51), ressalta, “que a conciliação bancária é um controle muito importante, a sua ausência pode afetar o saldo respectivo no balanço”, sob o ponto de vista do autor, a conciliação bancária quando efetuada diariamente, facilita o fechamento do balanço, este feito pela contabilidade. Essas conciliações entre os saldos da contabilidade com os dos extratos bancários permitem a identificação das pendências existentes para sua contabilização ainda dentro do período. (IUDÍCIBUS, 2010, p. 51).

1.3 PRINCIPAIS ATIVIDADES DE GESTÃO FINANCEIRAS

No presente estudo vamos contextualizar as principais atividades que envolvem o setor financeiro, elas são a base de qualquer organização, podemos dizer que toda a movimentação financeira passa por estas atividades, uma vez que geridas corretamente a empresa tem a visão da organização como um todo. São elas, contas

a pagar onde tem todas as obrigações, contas a receber, assim definimos as contas de direito, e a atividade de faturamento, pelo meio que a empresa entrega seu produto ou serviço com objetivo de alcançar a receita.

1.3.1 Contas a pagar

Podemos definir as contas a pagar é toda a operação de pagamento originário da compra de matéria prima para revenda ou manutenção da organização, mais as suas obrigações. Silva (2006, p. 33), descreve que contas a pagar “decorrem do volume de compras e da expectativa de vendas da empresa”. Para Oliveira (2002, p. 45) afirma que “valores a pagar como o agrupamento de contas que indicam despesas incorridas, mas não pagas, ou seja, todas as obrigações que a empresa obtém por um período de tempo”.

Em um conceito mais amplo, se tratando de gestão, o controle das contas a pagar anda atrelado ao fluxo de caixa, visto que a empresa depende de ter saldo em caixa para efetuar os pagamentos, ressaltamos a importância de planejamento desta atividade, com o controle de contas a pagar é possível verificar em qual período a empresa necessita de mais capital de giro, e organizar o seu fluxo de recebível para que consiga suprir os compromissos garantindo o funcionamento do setor de forma eficiente.

Outro aspecto importante do contas a pagar, podemos utilizá-lo como um capital de giro sem juros, já que estamos trabalhando com o capital de terceiros, sendo possível alinhar nossos recebimentos, antes mesmo de efetuar os pagamentos, esse ajuste na gestão do contas a pagar permite, a empresa ganhar tempo para honrar com seus compromissos, e caso tenha um fluxo organizado, estes valores aplicados passam a gerar receita para a organização.

De acordo com Ludícibus (2010), “podemos entender que as contas a pagar são passivos a pagar decorridos de bens ou serviços decorrentes da necessidade de manter a manutenção da organização.” Podemos ainda dizer que na falha do cumprimento destes pagamentos, seja por falta de fluxo de caixa ou de gestão, a empresa acaba arcando com juros e despesas impactando lucro financeiro da

empresa. Dentro deste contexto, ressaltamos a importância da gestão de contas a pagar, para isso é necessário que tal atividade seja feita diariamente, indiferente do volume de lançamentos a recorrência da organização vai manter o fluxo das contas a pagar alinhado, ampliando o campo de análise para o gestor.

1.3.2 Contas a receber

As contas a receber é representado pela entrada de valores, proveniente do faturamento, essenciais para a manutenção e desenvolvimento da empresa, o controle diário eficaz e muito importante para que a empresa possa cumprir suas obrigações respeitando os prazos junto a fornecedores. Conforme Ludícibus; Martins e Gelbcke (2003, p. 95) “contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas de mercadorias e serviços a clientes.”

Basso (2005) ressalta que, “por meio do seu controle, é possível analisar quais são os clientes que estão com os seus pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber.” Pelo ponto de vista autor, enfatizamos que a gestão de recebimento é um dos pontos mais críticos que as empresas enfrentam, quando não geridos adequadamente, é importante pensar que sem os efetivos créditos a empresa não consegue cumprir com os seus compromissos, para isso se faz necessário a empresa ter uma estratégia de cobrança estruturada, baseada em processos e procedimentos adequados para a efetiva cobrança.

Uma publicação do SEBRAE (2018), elenca processos que devem ser estruturados para melhor controle de contas a receber,

- A data e valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos;
- Os clientes que pagam em dia; os valores de créditos já vencidos e os períodos de atraso;
- As providências tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;

- Acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial;
- Conciliação contábil.

Um outro ponto a atentar na gestão de contas a receber, é o seu impacto financeiro no fluxo de caixa da empresa, gerenciamento do contas a receber reflete diretamente aos custos de capital, para conceder crédito aos seus clientes a empresa deve analisar criteriosamente, pois a estrutura financeira tem que ter capital o suficiente para suportar a entrada de recurso no fluxo de caixa.

1.3.3 Faturamento

O faturamento é a base de qualquer organização, e meio por onde a empresa gera suas receitas através da venda de produtos ou prestação de serviços visando o crescimento econômico e se mantendo ativa no mercado. Conforme Galhardo (2012), “a lucratividade é o percentual do lucro de uma empresa em relação ao faturamento (ou vendas) da mesma, em um determinado período.” No processo de faturamento que a empresa estipula sua política de crédito, como o prazo que será concedido aos seus clientes e forma de pagamento, importante lembrar que o recebimento do faturamento influencia na gestão das contas a pagar, por isso se faz necessário o gestor fazer um planejamento adequado para que os recebimentos oriundos do faturamento, esteja no fluxo da empresa antes de proceder com os pagamentos.

Dessa forma, em uma análise gerencial o faturamento se pode ser observado através da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), partindo do princípio de que nem todo valor faturado é receita, pois é necessário apurar o valor apurado, deduzindo as diversas despesas que envolvem a venda, e assim mensurar o lucro. Embora seja um princípio básico, empresas que não tem uma gestão controlada e conhecimento dos princípios básicos da área financeira, pode ter grandes problemas de fluxo de caixa.

1.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

De acordo com Keen (1993), a Tecnologia da Informação, além do processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Loureiro (1999, p.13) simplifica, que para a utilização de sistemas de informação, devemos ainda usar o conceito de recursos humanos, recursos materiais, recursos tecnológicos e recursos financeiros;

- Recursos humanos: profissionais que atuam e utilizam sistemas de informações.
- Recursos Materiais: equipamentos, insumos que permite a viabilização do sistema.
- Recursos tecnológicos: principal característica de diferenciação entre os recursos humanos e recursos materiais, a atividade dinamizam o processo sistêmico através da sua lógica.
- Recursos financeiros: e a qualificação os outros três recursos segundo o dominador moeda.

Logo entendemos que o sistema de informação engloba todas as partes envolvidas no processamento dos dados, pessoas como a habilidade de como conduzir a informação, máquinas e equipamentos para alocar o sistema de ERP, e recursos financeiros para consolidar esta estrutura. Para Weng (2014) descreve a importância do ERP como facilitador de fluxo de informação, gerando maior eficiência no levantamento de dados e integração entre os diversos setores.

Um fator importante da utilização de sistemas ERP, é o ganho de tempo entre as atividades gerando maior produtividade e controle para a empresa, sem barreiras para controlar o operacional, possibilita a empresa expandir sua estrutura administrativa operacional, com a possibilidade ser administrada fora do ambiente físico com baixo custo

1.5 BPO (Business Process Outsourcing)

BPO é a abreviação, em inglês, de *Business Process Outsourcing*, ou seja, a terceirização dos processos de negócio, que consiste em transferir as atividades operacionais que fazem parte da rotina financeira para uma empresa externa especializada para a executar esta demanda. Yang (2006) afirma que “BPO é um termo consolidado, que vem se reestruturando medida que a tecnologia vem crescendo.” Este novo modelo de trabalho exige que os profissionais da área contábil ampliem sua capacidade de prestar seus serviços, possibilitando o valor agregado ao seu negócio.

Visto que o setor financeiro abrange diversos processos, e nem sempre as empresas possuem estrutura para executar as diversas rotinas, a implantação desta modalidade é a solução para ter um gerenciamento eficiente, empresas que prestam o serviço de BPO Financeiro, contam com estrutura de tecnologia e pessoas que possibilitam gerenciar as atividades de forma dinâmica e padronizada, esses aspectos potencializam a entrega das rotinas administrativas, entregando a empresa os processos finalizados.

Dentro deste formato de trabalho, com as metodologias utilizadas pelo BPO Financeiro, o controle sobre os valores movimentados pela empresa é mais rigoroso, como conferência de recebíveis, gestão de pagamentos evitando atrasos e juros, controle de fluxo financeiro entre outros fatores que geram impacto financeiro dentro da organização.

Prado (2019), ressalta que é fundamental ter um conjunto de procedimentos e tarefas para garantir o resultado, pois cada atividade de forma sincronizada influencia uma na outra, assim se destaca a importância de ter prazos definidos, e processos claros, destacando também a importância do uso de sistemas e tecnologia capazes de unificar os dados.

Dentro deste formato de trabalho, diante das metodologias utilizadas pelo BPO Financeiro, o controle sobre os valores movimentados pela empresa é mais rigoroso, como conferência de recebíveis, gestão de pagamentos evitando atrasos e juros,

controle de fluxo financeiro entre outros fatores que geram impacto financeiro dentro da organização.

Para a empresa que contrata este serviço de terceirização, passa a contar com sua estrutura financeira organizada, uma vez que o foco da terceirização é entrega de resultado, o diferencial é na conclusão das atividades diárias executadas diariamente, este formato possibilita ao gestor alinhar as estratégias do seu negócio, tendo ampla visão da realidade financeira da empresa.

2 METODOLOGIA

Para obter melhor entendimento do assunto estudado no que se refere a metodologias adotadas no decorrer do trabalho, foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e na realização de pesquisa exploratória.

O presente estudo de caso tem o objetivo de analisar a eficácia da terceirização da gestão financeira em empresas de pequeno e médio porte, se utilizando de ferramentas de controle descritas no referencial teórico, analisar quais os benefícios que esta modalidade de gerenciamento pode ter impactar na organização estudada, com relação a eficiência na gestão e apoio estratégico.

Para obter melhor entendimento do assunto estudados, no que se refere a metodologias o trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, ampliando o conhecimento do objeto de estudo através da visão de diferentes autores, “Pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Podemos definir a pesquisa como exploratória, Segundo Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “...têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Assim referida, pois o acompanhamento da rotina operacional de forma assistemática buscando o entendimento do processo como um todo.

E pôr fim a pesquisa de campo também pode ser caracterizada como quantitativa por ter caráter objetivo, pois sua análise foi abordada apenas em setores específicos, e qualitativa por buscar entender o comportamento da atividade quando executada pela terceiriza. Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI, LAKATOS, 1990, p. 75).

Para a aplicação da pesquisa o presente trabalho visa aplicar o BPO Financeiro em três empresas, diferentes seguimentos, sendo empresa A um mercado local, empresa familiar em expansão atualmente saindo do regime do Simples Nacional, a empresa B também empresa familiar, trabalha com venda de vestuário contando com duas unidades, matriz e filial, e a empresa C trabalha com a locação de maquinas e equipamentos de copias, o que elas tem em comum para que possamos aplicar a terceirização, é que ambas tem seus setores administrativos enxutos, ou o financeiro e executado pelo próprio empresário, ou por um colaborador que se divide entre as demais tarefas.

Para a coleta de dados as empresas mencionadas nos forneceram a base de dados e apontaram qual o setor eles precisavam que fosse operacionalizado diariamente, assim foi possível acompanhar os processos operacionais, coletando as informações necessárias como a atividade era feita, quem fazia o trabalho, quantas pessoas faziam parte do processo, tempo de execução das tarefas, somente assim é possível verificar se a utilização do *BPO* Financeiro poderia ser uma alternativa de gestão mais eficiente para a empresa, devido seu formato de trabalho e o uso de tecnologias e controles assertivos.

3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

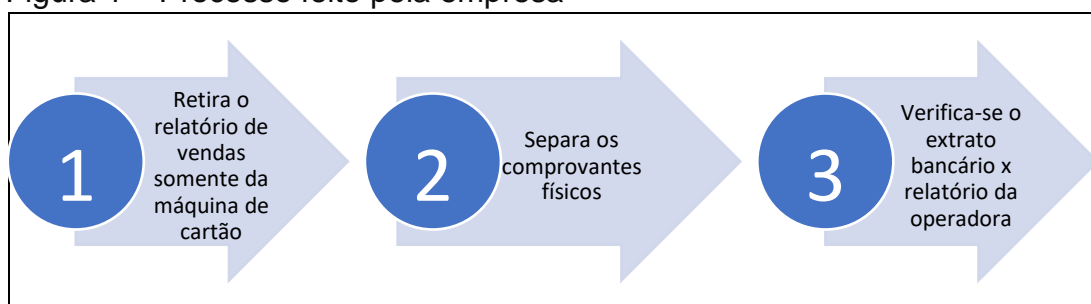
Nesta etapa do trabalho, podemos fundamentar o estudo com base nos dados coletados, para isso acompanhamos a rotina operacional das empresas estudadas,

identificando qual das atividades necessita de agilidade na entrega destas informações, e assim aplicando o serviço de terceirização.

Empresa A, atividade: Conciliação de recebíveis de cartão de crédito

A conciliação de recebíveis se inicia pela conferência entre dois relatórios, o relatório interno da empresa gerado a partir do seu ERP o qual deve estar registrado todos os valores a receber referentes as vendas em cartão, e o outro com as informações da operadora discriminando todos os valores repassados a empresa.

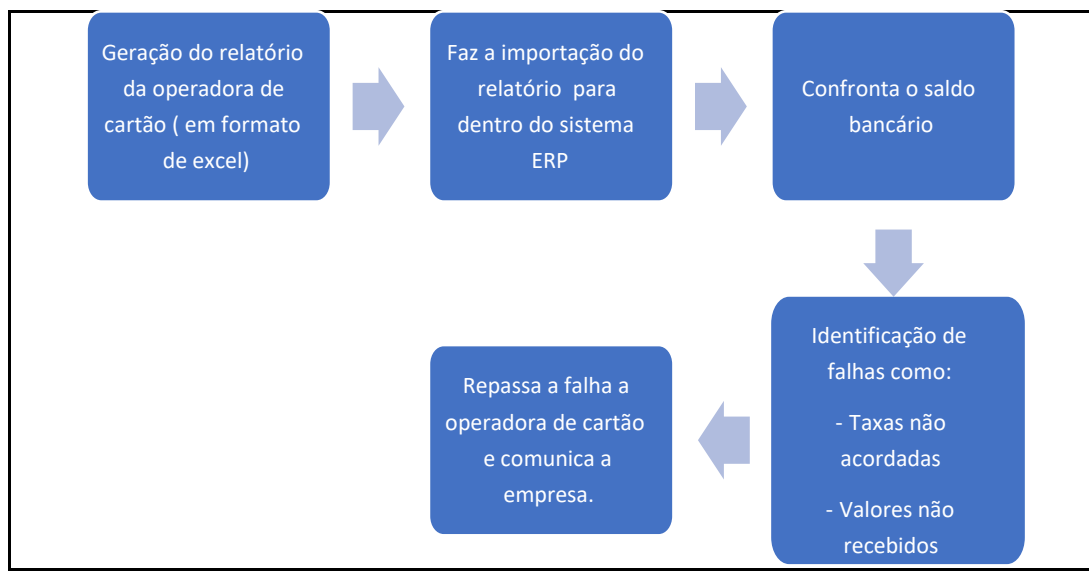
Figura 1 – Processo feito pela empresa



Fonte: Próprio acadêmico

O processo descrito acima demonstra que a empresa faz a conferência somente dos saldos, confrontando o relatório da máquina de cartão, com o saldo creditado na conta bancária. Atualmente a empresa negociou com a operadora a antecipação de recebíveis, isso é, mesmo que o cliente passa o cartão para pagar a crédito, a empresa paga a operadora de cartão uma taxa mais alta e recebe o valor em sua conta bancária no dia seguinte. Desta forma o que ela vendeu no dia anterior, deduzindo as taxas acordadas, devem ser creditados em sua conta no dia seguinte.

Figura 2– Processo feito pelo BPO Financeiro



Fonte: Próprio acadêmico

Este processo quando desempenhado pela terceirização, aumenta o grau de eficácia na tarefa, a sistemática da terceirização consiste em utilizar os recursos de tecnologia com o objetivo de facilitar a conferência devido ao volume de lançamento, desta forma é possível verificar as possíveis falhas de repasses em um curto espaço de tempo, e recorrer a operadora para proceder com o efetivo crédito.

No decorrer da coleta de dados, foi evidenciado em apenas um extrato bancário as seguintes falhas:

- Taxas negociada para antecipação divergente do contrato;
- Algumas bandeiras de cartão negociadas para antecipação estão sendo creditadas a cada trinta dias, sem redução na taxa aplicada;
- Repasses de pagamento por parte da operadora a menor que o relatório de vendas

Com base na conferência da movimentação de um dia, verificamos que em torno de R\$ 35,00 não foram creditados, para ter uma visão mais simples do impacto financeiro ocasionada pela falta do repasse por parte da operadora, podemos evidenciar na figura abaixo, com base na movimentação de vendas diárias se 1% desde valor não for repassado, o montante no período de um mês equivale quase a um salário-mínimo.

Quadro 1 – Mensuração de perda por falta de recebimento

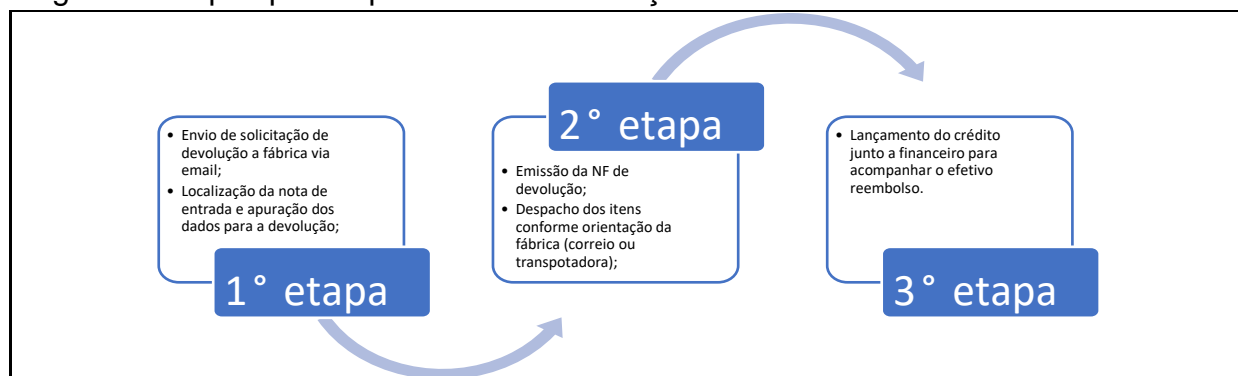
(=) Valor diário (média de faturamento)	R\$ 4.000,00
(-) Valor diário não recebido 1%	R\$ 40,00
(=) Prejuízo mês (30 dias)	R\$ 1.200,00

Fonte: Próprio acadêmico

Diante do contexto, e a demonstração em valores comprova o quanto se faz necessário a conferência de recebíveis, ressaltamos que a pesquisa apurou uma pequena amostra de dados, foram acompanhados dez dias de conciliação bancária, e todos os dias apresentaram irregularidade nos repasses, sempre a menor.

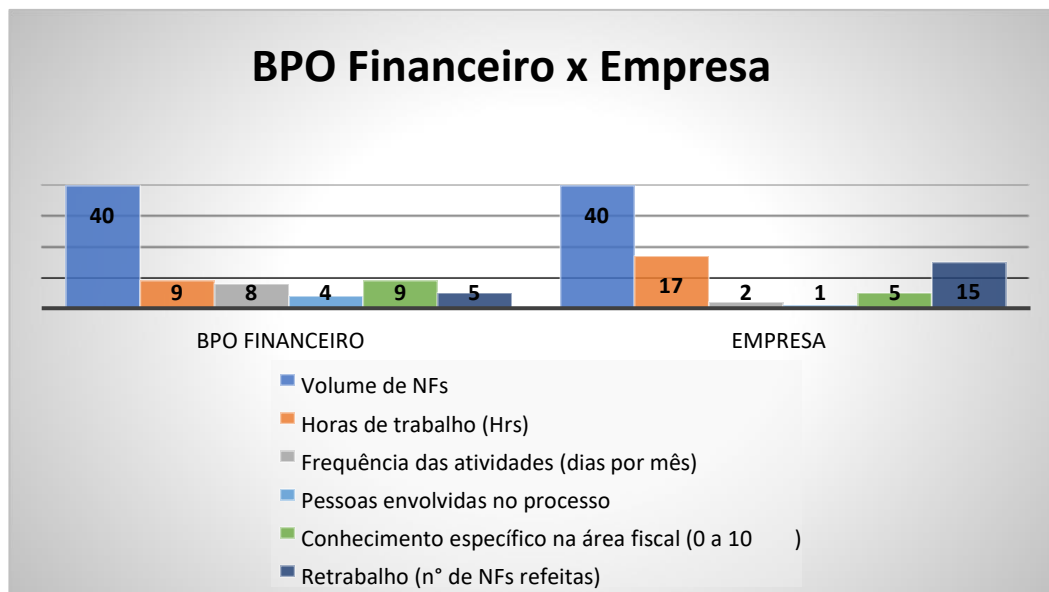
Empresa B, atividade: Devolução de mercadoria e gestão de contas a receber

Figura 1: Etapas para o processo de devolução de mercadoria



Fonte: Próprio acadêmico

Gráfico 1: Comparativo BPO Financeiro x Empresa



Fonte: Próprio acadêmico

De uma forma dinâmica o gráfico acima faz uma comparação da atividade desenvolvida pelas duas modalidades, a terceirização e o setor administrativo interno, este confronto leva em consideração os diversos pontos relevantes para o êxito na conclusão da tarefa, como o tempo de execução, frequência a qual a atividade é feita e o nível de conhecimento técnico para desenvolver a tarefa.

A atividade desempenhada pelo BPO Financeiro demonstra resultado significativo, com base nos dados apresentados podemos evidenciar que houve uma diferença de tempo entre as modalidades, oito horas para conclusão da tarefa, mas cabe ressaltar que quando é desempenhada pela empresa, ela depende da disponibilidade do colaborador, logo se estendendo mais dias para execução e sem prazo definido, conseqüentemente o valor referente ao ressarcimento também demora a voltar para o fluxo de caixa.

Diferente disso a terceirização prioriza tempo e qualidade da tarefa entregando ao empresário um resultado mais efetivo em curto espaço de tempo, sinalizando os recebimentos futuros para melhor gestão do seu fluxo de caixa.

Atividade 2: Cobrança e controle de inadimplência

Para o controle de contas a receber foi levantado os relatórios do contas a receber através do sistema de ERP que a empresa utiliza. Desta forma com os relatórios em mãos podemos verificar os clientes que estão com valores em aberto, valor total a receber e qual o prazo de inadimplência. A partir deste primeiro contato foi possível analisar os dados, separamos os clientes vencidos a mais de sessenta dias para possível negociação, e os menores de sessenta dias foi intensificado a cobrança, através de ações como ligação e mensagens via telefone.

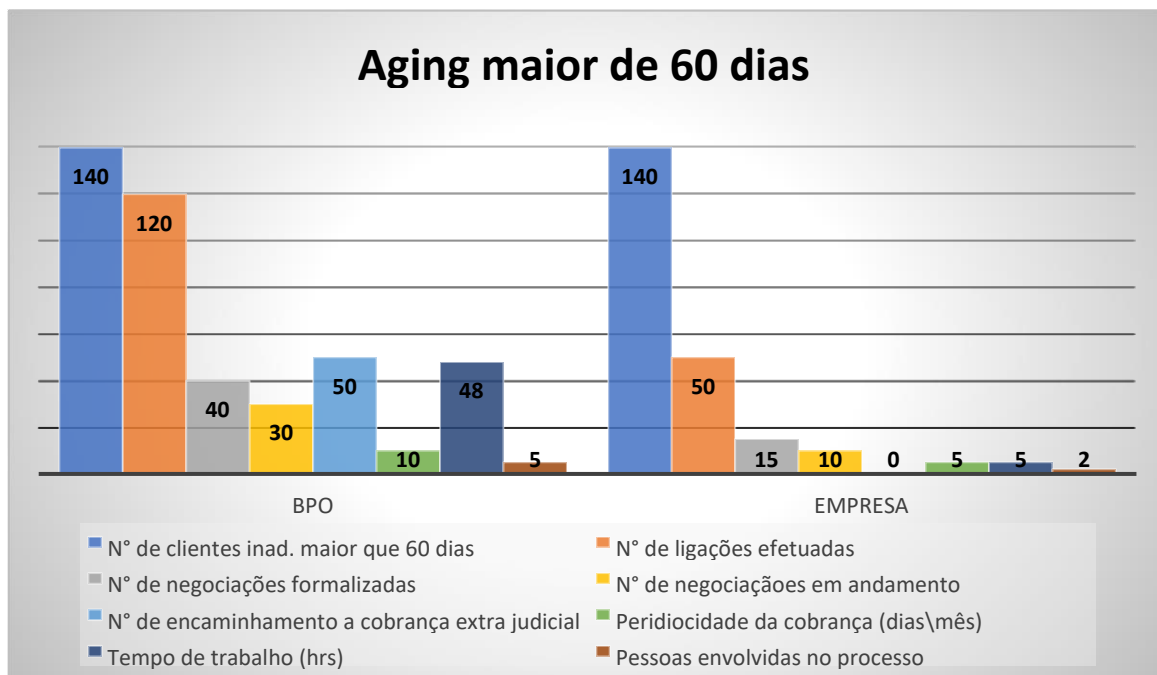
Ressaltamos que esta atividade a empresa estava tempo dificuldade para desempenhar, visto que seu quadro de funcionários é limitado, e com aumento das vendas a prioridade é atender os clientes, assim a atividade de cobrança e feita nos espaços de tempo que o colaborador destina entre uma atividade e outra.

Dentro do processo de implantação do BPO Financeiro, levantamos a hipótese de a empresa contratar um funcionário para conduzir a atividade, mas no cenário atual a terceirização se mostrou a alternativa mais viável, pois foi abordado o custo de um funcionário, e custo do serviço de terceirização, uma vez que o funcionário não teria mais atividades para preencher a carga horária mensal, quanto que a terceirização é uma mensalidade fixa que está dentro do orçamento da empresa.

O principal ponto positivo demonstrado pela terceirização é que a cobrança é controlada semanalmente, efetuando ligação e negociações entre os devedores e a empresa, logo o BPO Financeiro entrega ao gestor relatórios atualizados e projeção de contas a receber futuro, e aponta possíveis encaminhamento para cobrança extrajudicial.

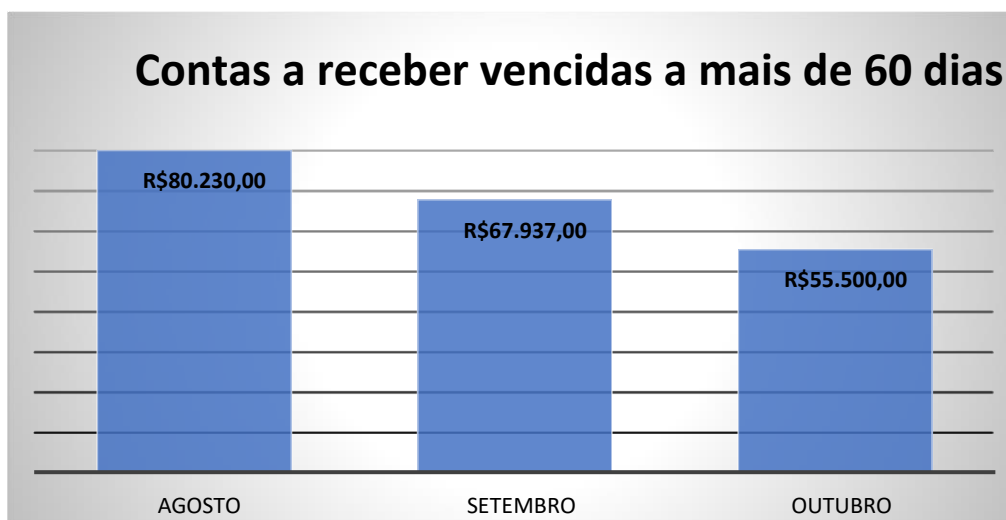
Segue abaixo o gráfico demonstrando os resultados obtidos através da terceirização da cobrança de inadimplência x cobrança feita pela empresa.

Gráfico 2: Gráfico da atividade de cobrança



Fonte: Próprio acadêmico

Gráfico 3: Gráfico evolução de recuperação de ativos através Da terceirização



Fonte: Próprio acadêmico

O controle de inadimplência é uma das tarefas mais importantes de qualquer organização, sua evolução está diretamente ligada ao fluxo de caixa, a obtenção de receita através do faturamento é que mantém a estrutura da empresa funcionando, uma vez que a empresa tem recursos a receber e não se credita, ela tem que buscar

capital de giro para o cumprimento de suas obrigações, geralmente essa alternativa tem custos mais caros.

Verificando a evolução na carteira de cobrança demonstrada pela empresa B, podemos perceber que forma de trabalho aplicada pela terceirização demonstrou resultados positivos, reduzindo em torno de 31% a inadimplência em três meses de trabalho. Esse fato se deu pelos procedimentos aplicados pelo BPO Financeiro, nas cobranças com vencimentos acima de sessenta dias foi feita uma força tarefa de ligações e contatos com os clientes, prezando sempre comunicação assertiva a qual possibilitou várias negociações, paralelo a isso filtramos os clientes que não tivemos contato e os clientes que não demonstraram o interesse de quitação dos débitos, estes serão encaminhados para a cobrança extra judicial. Neste primeiro trabalho foi possível verificar quais os fatores que levaram a empresa a ter uma carteira de cobrança de alta inadimplência, e sinalizar a empresa novas estratégias de acompanhamento para melhor controle do contas a receber, alguns procedimentos foram adotados como:

- Atualização e conferência de dados cadastrais a cada compra;
- Consultas prévia junto aos órgãos de proteção de crédito;
- Parcelas vencidas no prazo de quinze dias o cliente é contato via mensagem;
- Parcelas vencidas no prazo de trinta dias o cliente é contato via ligação;
- Parcelas vencidas superior a trinta dias, é feito o registro nos órgãos de proteção de crédito, e fica restringido a compra;

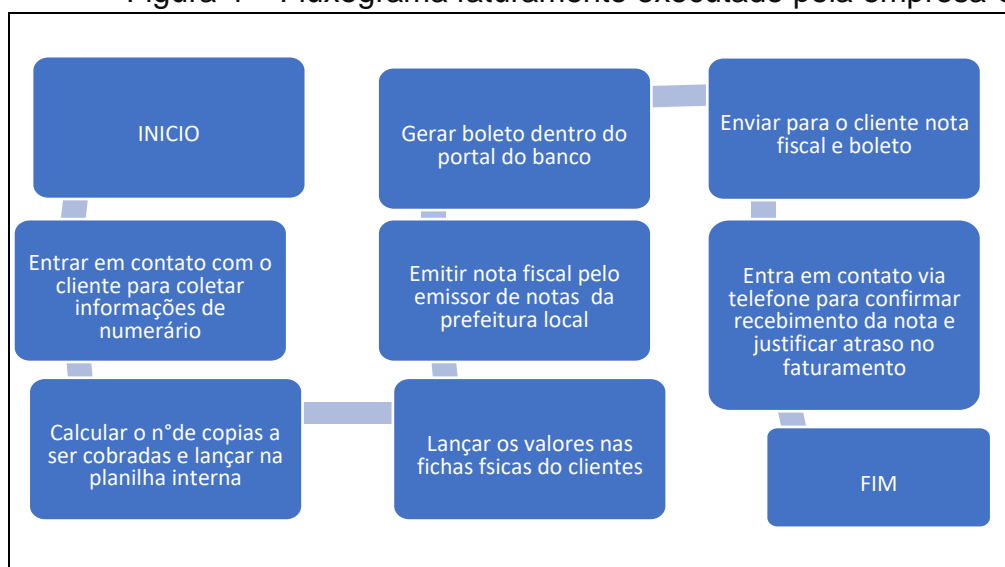
Percebemos, que no momento que a carteira de cobrança foi organizada, através de processos estratégicos, ela teve uma redução significativa os clientes entenderam que a empresa tem sua política de crédito, como ponto positivo foi que eles passaram a entrar em contato com a loja para agendar pagamentos quando não conseguir cumprir no prazo, possibilitando o ajuste no fluxo de recebimentos. Entendemos que a cobrança quando conduzida de forma correta, ela é uma grande estratégia para fidelizar o cliente pois a cobrança é um canal direto de comunicação.

Neste cenário a empresa recorreu a terceirização, pois estava com dificuldades de organizar a inadimplência e fazer o contato com os clientes, com a rotina diária e um setor administrativo enxuto a cobrança geralmente era feita por estimativa quanto a rotina operacional permitia um espaço de tempo, buscavam cobrar os clientes com valores mais altos ou os mais atrasados, tornando o processo ineficiente.

Empresa C, atividade: Faturamento

A figura abaixo descreve o processo de faturamento o qual a empresa C faz atualmente, podemos verificar que para a execução da atividade a empresa adota vários processos manuais até a efetiva emissão da nota fiscal para o cliente, não possui um sistema de ERP integrado, assim o processo de faturamento fica mais extenso, sendo necessário empenhar mais hora de trabalho gerando o atraso na conclusão da tarefa.

Figura 4 – Fluxograma faturamento executado pela empresa C



Fonte: Próprio acadêmico

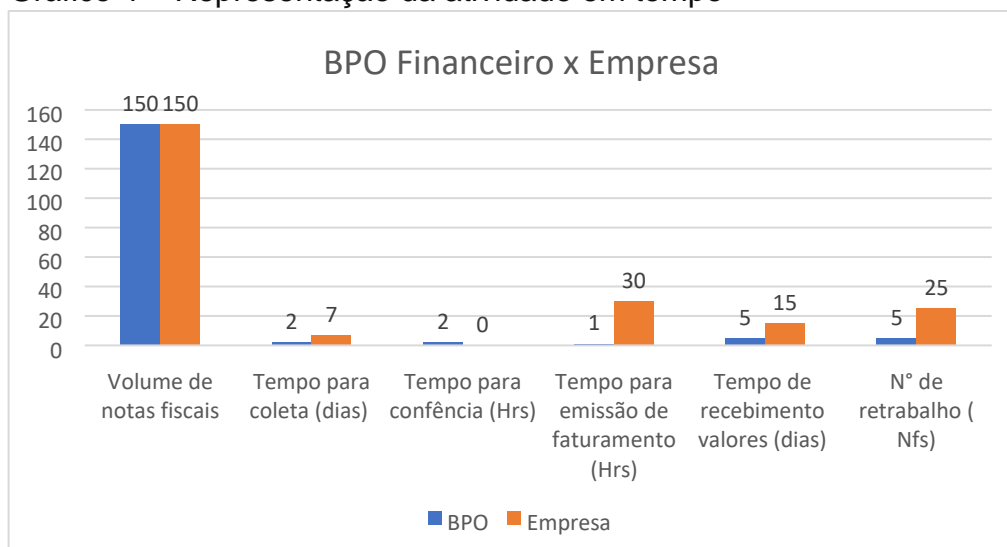
Figura 5 – Processo de faturamento executado pelo BPO Financeiro



Fonte: Próprio acadêmico

A figura acima demonstra o fluxo de processos quando o faturamento é feito pela terceirização, podemos verificar que o formato de trabalho se destaca por dois pontos, a conferência das informações apuradas evitando o retrabalho, e o outro ponto é uso tecnologias para automatizar o envio das notas fiscais e boletos aos clientes validando o recebimento com a mensagem de confirmação de leitura do e-mail do cliente, após estes processos a empresa recebe um relatório gerencial que é enviado automaticamente pelo sistema do ERP- BPO Financeiro contendo as informações referente as notas faturadas, valores e vencimentos para melhor acompanhamento dos recebíveis.

Gráfico 4 – Representação da atividade em tempo



Fonte: Próprio acadêmico

O gráfico representado acima apresenta a efetividade da tarefa em relação a tempo de execução, podemos verificar que o processo de faturamento é gerado em menos tempo através da terceirização, esse resultado é alcançado pelo uso de tecnologias e ferramenta apropriadas para a execução da tarefa, estes procedimentos de conferência de dados contribuem para redução de retrabalho. Sendo assim a organização do processo impacta diretamente no fluxo de caixa, pois o prazo de recebimento é de cinco dias após a emissão da nota fiscal, com o faturamento em atraso no modelo atual as notas são faturadas dentro do prazo de quinze dias, estendendo o fluxo de recebimento de no mínimo quinze dias.

Em todas as empresas apresentadas, as atividades que foram desenvolvidas pela terceirização tiveram resultado positivo, na empresa A, conseguimos verificar que a falta de conferência nos recebíveis de cartão, gerou perdas financeiras, A empresa B, no setor de contas a receber reduziu inadimplência por ter um processo de controle mais eficaz, quanto a atividade de emissão de nota fiscal de devolução, agilizou o processo de reembolso das mercadorias que foram devolvidas, logo a empresa B, com a emissão do faturamento ela melhorou o seu ciclo financeiro, o que antes não era possível acompanhar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo, foi possível acompanhar as diferentes atividades que as empresas desempenham no decorrer da sua rotina, e como que na falta de execução de qualquer que seja, refletem diretamente no resultado financeiro da organização, e na tomada de gestão, analisamos que se o gestor não tem uma visão clara dos números da empresa, fica difícil qualquer movimentação de recurso.

Abordamos neste trabalho buscar a resposta para o seguinte problema: como a implementação de BPO Financeiro pode ter impacto positivo ao setor estratégico da empresa? Portanto, no decorrer do estudo foi possível mapear as atividades feitas pela empresa, levando em consideração fatores como conhecimento das pessoas, as tecnologias utilizadas e tempo de execução, e verificamos que na rotina atual a empresa não consegue ter suas informações organizadas diariamente, que atenda às

necessidades da gestão, logo, a utilização do BPO Financeiro se mostrou a alternativa mais eficaz, impactando diretamente na gestão da empresa, a eficiência da terceirização pode ser evidenciada pelos os gráficos que demonstram os resultados obtidos por meio de coleta de dados confrontando a atividade feita pelas diferentes modalidades, paralelo a isso a terceirização entrega ao gestor as informações diariamente, para facilitar a gestão estratégica da empresa, assim ele pode direcionar o seu tempo ao foco principal do seu negócio.

Dentro do contexto estudado, limitações como ter acesso aos demais setores que integram a gestão financeira das empresas impactaram para que o trabalho atingisse o grau maior de êxito, assim poderia se integrar as diversas atividades tornando a gestão financeira mais eficiente, entregando ao gestor somente material de análise gerencial, como relatórios financeiros. Em uma visão mais otimista fica como sugestão para as demais pesquisas a inclusão de serviços de controladoria, pois uma vez que a base financeira está estruturada, a controladoria potencializa o crescimento destas empresas se tornando mais competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. **Estrutura e Análise de Balanço**: São Paulo. Ed. Atlas; 1998

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis. Estrutura, análise e interpretação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BUCKHOUT, S; FREY, E; NEMEC, JR. **Por um ERP eficaz**. HSM - Management.1999.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de**

Contabilidade. NBC T1. Dispõe sobre Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, 2009

FILHO, J. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GALHARDO, Maurício. **Como calcular a Lucratividade?** Exame.com. 2012.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de Contabilidade Para Não Contadores.** 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDICIBUS, Sérgio de [et.al], **Manual de Contabilidade Societária,** Ed. Atlas, 2010.

KEEN, P. G. W. Information Technology and the Management Theory: The Fusion Map. IBM Systems Journal, Vol.32, n.1, p.17-39. 1993

LOUREIRO, C.F.B. **Trajatória e Fundamentos da Educação Ambiental.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990

MARION, José Carlos. **Análise Das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Contabilidade Empresarial. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRADO, Eliandro. O que ainda não te contaram sobre BPO Financeiro - Nibo. 2019. Disponível em: < <https://www.eliandroprado.com.br/post/o-que-ainda-nao-te-contaramsobre-bpo-financeiro-nibo>.>

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira;** tradução Antonio Zoratto Sanvicente.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2018b). Saiba como fazer o fluxo de caixa da sua empresa. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/fluxo->

SOUZA, Acilon Batista. **Curso de Administração Financeira e orçamento: Princípios e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014.

WENG, Fumei; HUNG, Ming-Chien. **Competition and challenge on adopting Cloud ERP**. International Journal of Innovation, Management and Technology, v. 5, n. 4, p. 309, 2014

YANG, D; KIM, S; NAM, C; MIN, J. **Developing a decision model for business process outsourcing**. Computers & Operations Research, Korea, v. 34, n. 12, p.3515-3778, dez. 2007. Mensal.

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002. 60