**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**

**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SIMONE MARTINS DE PAULA**

**TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS BPO *(BUSINESS PROCESS OUTSOURCING)***

**GOIÂNIA 2020**

**TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS BPO\***

***BUSINESS PROCESS OUTSOURCING***

Orientanda: SIMONE MARTINS DE PAULA\*\*

Orientador: Prof. Me. Antônio Torquato da Silva\*\*\*

**RESUMO**:

Atualmente, escutam-se o termo gerenciar com uma grande frequência: “gerencie seu tempo, gerencie suas finanças, gerencie seu relacionamento”, mas afinal de contas, por que é necessário gerenciar?   Para entender os motivos de gerenciar, é necessário compreender em qual momento gerenciar se tornou uma necessidade. Vê-se que a necessidade de controlar é mais antiga do que a própria Bíblia. Alguns milênios antes, na antiga Suméria, havia várias demonstrações de “balancetes” rústicos e primitivos, que indicavam os valores gastos com locação da terra, servos e custos de sementes de uva. O que fica claro, após breve análise de nossa história, é que a necessidade de controlar (gerenciar) existe desde quando se enfrentam escassez. Em outras palavras, desde quando se entende como civilização. Uma breve passagem por uma linha do tempo pode, mais do que mostrar o poder de influência das finanças no cotidiano das pessoas e nos destinos da humanidade, ajudar a entender por que o sistema financeiro tem um papel de protagonismo na construção da nova economia. Business Process Outsourcing, ou terceirização de processos de negócios. Esta sigla, quando traduzida, tem sentido claro, mas guarda em si uma conceituação bastante complexa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Finanças; Terceirização; Financeiro

***ABSTRACT:***

*Currently, we hear the term manage with great frequency: “manage your time, manage your finances, manage your relationship”, but after all, why is it necessary to manage? To understand the reasons for managing, it is necessary to understand when to manage became a necessity. , it is seen that the need to control is older than the Bible itself. A few millennia earlier, in ancient Sumer, there were several demonstrations of rustic and primitive "balance sheets", which indicated the amounts spent on land lease, serfs and grape seed costs. What is clear, after a brief analysis of our history, is that the need to control (manage) exists since when shortages are faced. In other words, since when it is understood as civilization. A brief passage through a timeline can, more than showing the power of influence of finances in people's daily lives and in the destinies of humanity, help to understand why the financial system has a leading role in the construction of the new economy. Business Process Outsourcing, or business process outsourcing. This acronym, when translated, has a clear meaning, but it contains a very complex concept.*

***KEY WORDS****: Finance; Outsourcing; Financial*

(\*) Terceirização de Processos BPO;

(\*\*) Simone Martins de Paula, Acadêmica do Curso de Ciência Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás;

(\*\*\*) Prof. Me. Antônio Torquato da Silva, Docente da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**1 INTRODUÇÃO**

Segundo Fayol (2013)  teórico clássico da [ciência da administração](https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o) definiu as funções básicas do termo Administrador: [planejar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Planejar), [organizar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Organizar), [coordenar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Coordenar), [comandar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Comando) e [controlar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Controle_%28administra%C3%A7%C3%A3o%29) ([POCCC](https://pt.wikipedia.org/wiki/POCCC)).

Segundo Eduardo Montes (2017), o termo gerenciar é usado com uma grande frequência. Mas afinal de contas, por que é necessário gerenciar?

Para entender a preocupação do autor acima citado: quais os motivos de gerenciar, é necessário compreender em qual momento gerenciar e se tornou uma necessidade. Gerenciam-se para garantir que não existirá qualquer efeito da escassez nessas atividades. Para o gestor moderno - o grande executivo -, é necessário gerenciar para gerar valor à empresa, ao acionista.

O processo organizacional como o grupo de funções administrativas que se dividem em cinco etapas:

- Planejamento;

- Direção;

- Comunicação;

- Controle;

- Avaliação.

O que é BPO Financeiro é uma solução de terceirização da gestão financeira para empresas. A sigla BPO vem do inglês *Business Process Outsourcing,* ou terceirização de processos de negócio. Segundo Click e Duenning (2005), o BPO financeiro é uma tendência global de transferir áreas administrativas para empresas terceiras. Logo, o BPO financeiro diz respeito especificamente à área de finanças, que passa a ser gerenciada externamente atuando como um dos pilares de apoio à tomada decisão.

Segundo Seiffet (2010), existem alguns sinais claros que indicam a demanda por uma solução de BPO financeiro por parte de seus clientes. O primeiro deles é a ausência de uma equipe ou profissional interno dedicado à área financeira, no caso de empresas com pessoal reduzido e estrutura enxuta. Outra evidência é a dificuldade em manter um processo de gestão financeira eficiente, muitas vezes porque o próprio gestor não tem tempo ou interesse na área.

Como resultado, a empresa pode ter problemas como erros constantes nos registros e movimentações, falta de informação sobre a saúde financeira do negócio, multas e penalidades por atrasos em pagamentos e descumprimento de leis — e até ocorrência de fraudes.

Segundo Paula (2009), a confiança é fator‐chave do sucesso de um BPO. Se a empresa cliente não se sente à vontade para abrir suas informações estratégicas para um prestador de serviços, dificilmente o processo de BPO poderá ser concluído.

As fases para a execução e serviços de BPO seguem uma metodologia de execução, são elas: (Fase I: Diagnóstico; Fase II: Detecção das áreas de processos que estão sendo terceirizados; Fase III: Análise de processos que estão sendo considerados para terceirização, a análise inclui considerações sobre as interfaces e funções dos processos terceirizados).

Os objetivos que se buscam com o BPO, é a excelência no processo, a gestão continua sob o poder da empresa cliente, melhores práticas e seu próprio gerenciamento de projetos, manutenção corretiva e evolutiva, vencer a competitividade aumentando a produtividade operacional administrativa. (Gilmar Batistela ‐ presidente do Grupo Resource).

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Confirmando a tese de Batistela que afirma: exatamente por isso que se sabe a independência da atividade fim da empresa. Se for projetado o crescimento em uma empresa, necessitará contar com profissionais financeiros, como o [controller](https://www.treasy.com.br/blog/importancia-do-controller) e outros para a obtenção do sucesso. É aí que o negócio pode contar com o serviço de outsourcing focado em controladoria.

Portanto, *o outsourcing* financeiro oferece serviços de gerenciamento estratégico, gestão do fluxo de caixa, contas a pagar e receber, faturamento, gestão orçamentária, entre outros. Ter uma equipe alocada para cuidar de questões orçamentárias e financeiras pode ser oneroso e sua organização pode não ter recursos para isso no momento. Justamente por essa questão é que o BPO Financeiro tem sido uma opção para empresas que querem otimizar custos, reduzir obrigações com impostos e processos por meio de planejamento e visão estratégica de profissionais experientes na área.

- Aumento de eficiência e melhoria contínua na execução dos processos;

- Obtenção de maior flexibilidade interna;

- Serviços flexíveis, o que é ótimo para atender às mudanças nas demandas do mercado;

- Controle e redução de custos operacionais (especialmente onde se tratam de BPO de controladoria).

Além disso, a terceirização elimina a necessidade de passar por processos de contratação de funcionários e manter a infraestrutura necessária. Desse modo, tanto os custos operacionais quanto os de recrutamento são reduzidos ao máximo.

Outro ponto a considerar é que ao contratar um serviço de BPO os profissionais que executarão as tarefas serão altamente capacitados. Um *outsourcing* garantirá tempos de resposta rápidos a preços muito mais acessíveis.

A terceirização da contabilidade já é bem comum e essa tendência passa a ser seguida também pela controladoria, que atua muito mais estrategicamente. Pensar em um controller terceirizado significa trazer o [*mindset* de controladoria](http://materiais.treasy.com.br/entrevista-daniel-fernandes-ferreira-filho) para sua empresa, com custos menores e bem menos trabalho do que se fosse montar uma equipe.

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

a) Aperfeiçoamento do controle fiscal e contábil;

b) Coleta de informações dos [custos, despesas](https://www.treasy.com.br/blog/custos-x-despesas-saiba-a-diferenca) e receitas de cada área da empresa para a elaboração de [projeções financeiras](https://www.treasy.com.br/blog/projecao-de-fluxo-de-caixa);

c) Desenvolvimento de [metas e objetivos financeiros](https://www.treasy.com.br/blog/utilizando-metas-smart-no-planejamento-financeiro-e-gestao-orcamentaria-de-sua-empresa);

d) Desenvolvimento de indicadores de monitoramento financeiro;

e) Elaboração de [relatórios gerenciais](https://www.treasy.com.br/blog/como-economizar-tempo-na-elaboracao-de-relatorios-gerenciais) e [orçamentários](https://www.treasy.com.br/blog/5-dicas-para-elaborar-um-orcamento-eficiente);

f) Identificação de pontos de melhoria na empresa, com propostas de ações corretivas que contribuam com o aumento da [rentabilidade e lucratividade](https://www.treasy.com.br/blog/rentabilidade-x-lucratividade-voce-sabe-a-diferenca) do negócio;

g) [Análise de viabilidade de investimentos](https://www.treasy.com.br/blog/guia-para-analise-de-viabilidade-de-investimentos-operacionais);

h) Apoio a todas as áreas da empresa no acompanhamento do [orçamento previsto e realizado](https://www.treasy.com.br/blog/acompanhamento-orcamentario-planejado-x-realizado-x-historico), bem como em [decisões estratégicas](https://www.treasy.com.br/blog/5-tomadas-de-decisao-gestao-orcamentaria-facilita-para-empresa);

i) Elaboração de demonstrações contábeis: [Balanço Patrimonial](https://www.treasy.com.br/blog/balanco-patrimonial), [DRE](https://www.treasy.com.br/blog/dre-demonstrativo-de-resultados-do-exercicio), [DFC](https://www.treasy.com.br/blog/demonstrativo-de-fluxo-de-caixa), demonstração do patrimônio líquido e demonstração do resultado;

j) [Monitoramento das variações no orçamento](https://www.treasy.com.br/blog/acompanhamento-orcamentario-planejado-x-realizado-x-historico) e investigação da origem e do motivo dessas variações;

k) Coordenação da prestação de informações financeiras para [auditorias externas](https://www.treasy.com.br/blog/auditoria-interna-x-auditoria-externa);

l) Garantir o [compliance](https://www.treasy.com.br/blog/compliance).

m) Realização da projeção de [receitas](https://www.treasy.com.br/blog/projecao-de-vendas), [custos](https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-de-custo-dos-produtos-vendidos), [despesas](https://www.treasy.com.br/blog/custos-x-despesas-saiba-a-diferenca) e [investimentos](https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-de-investimentos).

Por entrar em um campo bem mais estratégico, o serviço de *Outsourcing* financeiro focado em controladoria é recomendado para empresas de pequeno porte e que não tenham recursos para contratar um *controller* para executar as atividades estratégicas.

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

Assim, ela é determinante para apontar quais são as limitações de recursos, oportunidades de investimentos e aferição de resultados obtidos. Todo negócio tem que gerar lucro para ser sustentável. É preciso, portanto, que a gestão financeira esteja alinhada ao processo organizacional. Sem ela, a empresa se expõe a riscos econômicos, como o de não obter (ou preservar) o capital de giro necessário para as operações do negócio, elevar o comprometimento com dívidas, entre outros.

Vale observar que as etapas do processo organizacional também devem estar presentes na organização do departamento responsável pela gestão financeira. Assim, como afirma Wiley (2008): planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação precisam ser pensados para cada setor. Por isso é tão importante conhecer essas etapas.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é a esfera do processo organizacional que se preocupa em verificar a realidade atual da empresa, avaliar oportunidades a serem alcançadas, definir objetivos futuros, elaborar meios para alcance das metas e projetar ações de acordo com cenários distintos.

Na gestão financeira, o planejamento é diferente, porém é mais específico. Deve se preocupar com a análise da situação financeira, identificar melhores possibilidades para o investimento ou uso dos recursos econômicos, para definir resultados a serem alcançados e avaliar como as metas podem ser concretizadas e prever como se deve agir em diferentes cenários.

Segundo Bateman e Snell (1998), existem três níveis de planejamento:

a) O planejamento estratégico cuida das projeções de longo prazo, ou seja, para um período superior a cinco anos. Por isso, é um planejamento menos detalhado, que indica perspectivas a serem buscadas, mas de forma mais flexível, pois há possibilidade de mudança de cenários. Na [gestão financeira](https://www.equals.com.br/como-a-tecnologia-pode-impactar-empresas/), pode-se usar como exemplo o planejamento de investimentos futuros, como a expansão do negócio.

b) No planejamento tático, o foco é o médio prazo, compreendendo um período que vai de um a cinco anos. Ele é um desdobramento do planejamento estratégico e traça atividades que devem ser adotadas para levar a organização a atingir seus objetivos. Aqui também é importante ter um grau de flexibilidade para adaptação frente à mudança de cenários.

c) Planejamento operacional dentro do período de um ano, tem como principal característica a definição do plano de ações propriamente dito. Ou seja, como os processos devem ser conduzidos no dia a dia da empresa para dar sustentação aos planejamentos táticos e estratégicos. Aqui, são envolvidos todos os colaboradores. Na gestão financeira, consiste na definição dos processos financeiros diários.

2.2 DIREÇÃO

A execução dos processos estabelecidos no planejamento depende do papel da liderança, que deve orientar as equipes para o cumprimento das funções de acordo com o que foi definido. Em [gestão financeira](https://www.equals.com.br/aplicativos-gestao-financeira/), isso pressupõe o comando e a supervisão dos procedimentos que, em geral, são complexos, pois envolvem registros, cálculos e controles financeiros.

2.3 COMUNICAÇÃO

Comunicar é ação essencial em todos os momentos. A interlocução transparente e objetiva favorece a execução dos trabalhos e o alcance dos objetivos.

2.4 CONTROLE

O controle deve se preocupar com a verificação dos processos, com a intenção de avaliar se eles estão sendo executados conforme o que foi planejado. Assim, é possível adotar medidas de correção de forma preventiva, evitando a ocorrência de erros, retrabalhos ou desvio de propósitos.

2.5 AVALIAÇÃO

A avaliação concentra a mensuração dos resultados. Para isso, é importante que desde o planejamento haja clareza quanto aos indicadores que devem ser adotados. Além disso, para fazer uma análise de resultados eficiente é preciso ter o registro de todos os dados necessários à apuração. Avaliar é uma etapa fundamental no processo organizacional, pois é ela quem vai indicar se o planejamento e os processos definidos geram retorno para o negócio.  Zdanowicz, (2000).

O planejamento financeiro acompanha o planejamento estratégico da empresa. Isto é, ele deve indicar como os recursos devem ser utilizados para alcançar os objetivos traçados. É por isso que Zdanowicz (2000), faz a associação entre planejamento financeiro e orçamento, pois, na prática, tudo dependerá do orçamento disponível.

Todos os direcionamentos do negócio devem considerar os custos para dimensionar qual será o impacto financeiro, as perspectivas de retorno dos investimentos e se há ou não recursos suficientes para sustentar as metas da empresa.

O planejamento financeiro deve conter: projeção para o futuro; ações a serem adotadas; custos e benefícios quanto ao que deve ser feito; recursos disponíveis e necessários ao plano de ações; padrões a serem seguidos; métricas de mensuração dos resultados.

Uma atribuição decorrente do planejamento é o plano de aplicação dos recursos financeiros, que nada mais é do que uma previsão de desembolsos necessários para colocar em prática o planejamento de uma empresa ou de projetos específicos.

Todas ações da organização dependem de recursos. O custo é, portanto, inerente à atividade empresarial. Isto é, qualquer propósito dependerá de investimentos, por menores que sejam, como a aquisição de matéria-prima.

A aplicação de recursos compreende: recursos físicos, como equipamentos, imóveis e materiais diversos; recursos humanos, compreendendo processos que vão desde a atração até a retenção de talentos; recursos de gestão, alinhados às estratégias do negócio.

Gerenciar as contas a pagar e a receber é, na verdade, controlar receitas e despesas. São duas pontas com focos distintos. Conforme se observa:

|  |  |
| --- | --- |
| **Contas a pagar**  | **Contas a receber**  |
| Identifica todas as despesas  | Verifica os créditos a receber  |
| Controla a evolução dos gastos  | Acompanha a evolução dos recursos  |
| Efetua os pagamentos devidos  | Confere o ingresso dos valores  |
| Projeta pagamentos futuros  | Projeta recebimentos futuros  |
| Gerencia as dívidas  | Gerencia prazos relativos aos créditos  |

Nas empresas que oferecem crédito aos clientes, a gestão financeira compreende, ainda, funções relacionadas à análise de crédito e cobrança. São procedimentos que têm como objetivo principal minimizar riscos ao negócio. Ou seja, dependem de rigorosa análise.

A liberação de crédito é um processo que deve ser acompanhado e controlado rigorosamente, pois indica, também, quando e como agir quanto à cobrança de débitos. O fluxo de caixa controla a entrada e a saída de recursos no dia a dia da organização, registrando resultados diários e também fazendo projeções alinhadas às contas a pagar e a receber. Entretanto, no fluxo de caixa, conhecido também como geração de caixa, há um cuidado especial em avaliar a origem das receitas de forma mais estruturada.

Nem sempre nos damos conta, mas é possível que um negócio gere resultado operacional negativo, mas tenha um fluxo de caixa positivo.

Para entender melhor, é preciso saber que o fluxo de caixa é dividido em três fluxos distintos: fluxo de caixa das operações (FCO): indica o quanto a empresa gera de caixa; fluxo de caixa de investimento (FCI): indica o valor investido em ativos; fluxo de caixa de financiamento (FCF): indica as movimentações de capital próprio e de terceiros.

Agora considere o seguinte exemplo, em que duas empresas (A e B) alcançaram o mesmo valor final no fluxo de caixa, mas com origem de recursos muito diferentes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Caixa**  | **Empresa A**  | **Empresa B**  |
| FCO  |  72.000,00  | 20.000,00  |
| FCI  | 45.000,00  | 40.000,00  |
| FCF  | 10.000,00  | 17.000,00  |
| **Variação de caixa**  | **37.000,00**  | **37.000,00**  |

Como foi possível observar, duas empresas com mesmo resultado financeiro têm uma saúde econômica muito diferente por conta da origem das receitas.

Demonstrativo de fluxo de caixa:

|  |  |
| --- | --- |
| **Fluxo de Caixa das Operações** (+) Recebimento de clientes e outros (-) Pagamento aos fornecedores (-) Pagamento de funcionários (-) Pagamento de impostos **(=) Caixa líquido das atividades operacionais**  | R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 **R$ 000.000.000,00**  |
| **Fluxo de Caixa de Investimento** (+) Venda de ativos (-) Compra de ativos **(=) Caixa líquido das atividades de investimento**  | R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 **R$ 000.000.000,00**  |
| **Fluxo de Caixa de Financiamento** (+) Novos empréstimos (-) Amortização de empréstimos (+) Integralização de capital (-) Pagamento de dividendos **(=) Caixa líquido das atividades de financiamento**  | R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 R$ 000.000.000,00 **R$ 000.000.000,00**  |
| **(=) Variação líquida no caixa ou equivalentes**  | **R$ 000.000.000,00**  |
| **(+) Caixa no início do período**  | **R$ 000.000.000,00**  |
| **(=) Caixa no final do período**  | **R$ 000.000.000,00**  |

Conforme Garrison e Noreen (2019), a quantidade de informações necessárias para a elaboração do fluxo de caixa é abrangente e precisa ser repassada por setores distintos. Controlar esse tipo de informação é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas, por isso é fundamental que a transmissão de dados seja automatizada nesse processo.

**2.5.1 Gestão financeira eficiente dos negócios**

Cada empresa tem seus próprios métodos e processos e nem sempre o que funciona para outra é viável para outra. Apesar disso, existem práticas que são comuns a todas e que, quando bem executadas, geram resultados rapidamente.

Segundo Garrison e Noreen (2019), destacam-se cinco funções principais:

a) Mapeamento de custos;

b) Planejamento financeiro;

c) Administração do fluxo de caixa;

d) Controles periódicos;

e) Automação de processos.

Um mapa de custos eficiente deve conter: divisão da empresa em centros de custos; grupos de despesas e respectivos valores; custos com depreciações; provisionamentos.

**2.5.2 Elaborar um planejamento estratégico**

[Almeida](https://www.amazon.com.br/s/ref%3Ddp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&field-author=Martinho+Isnard+Ribeiro+de+Almeida&text=Martinho+Isnard+Ribeiro+de+Almeida&sort=relevancerank&search-alias=stripbooks) (2010) diz que é a elaboração de planos para o longo prazos que precisam estar alinhados às estratégias de negócios, pois concentram-se em definir como serão alcançados os objetivos.

É importante que o planejamento estratégico tenha uma estrutura coerente, contendo, pelo menos, seis etapas: definição dos objetivos; análise do cenário externo; análise interna (organizacional, sobretudo, financeira); proposta de alternativas; formulação do plano estratégico; implementação, conforme prevêm Garrison e Noreen (2019).

A implementação dependerá do que estiver previsto nos planejamentos tático e operacional.

**2.5.3 O conceito de fluxo de caixa**

 No entendimento de Garrison e Noreen (2019), trata-se de um tipo de controle da movimentação financeira em um certo período de tempo. Ele é realizado a partir do registro de entradas (faturamentos, vendas de bens ou ativos etc.) e saídas (custos, compras, aluguéis e outras despesas) de capital para formar um saldo final.

Movimentações de qualquer tipo e valor, por menores que sejam, são registradas de forma detalhada no fluxo. Seu processo de análise pode ser diário, semanal ou mensal, mas tem como avaliação final o balanço anual.

Com ele, é possível comparar a performance do empreendimento (resultado entre o faturamento e os gastos) em épocas distintas, inclusive no futuro. Algumas de suas vantagens são:

1. aprimora o controle de gastos e investimentos: gestores podem analisar se as despesas são justificadas;
b) melhora o monitoramento de recebimentos: permite comparar se o volume de capital obtido está de acordo com as metas estabelecidas;
c) aperfeiçoa a verificação de saldos: permite que o gestor monitore os saldos para prevenir a descapitalização da empresa e evitar que ela deixe de quitar suas obrigações;
d) traz suporte a outros registros e relatórios: auxilia outros relatórios, como a estruturação de previsões para a companhia.

O fluxo de caixa auxilia no gerenciamento de despesas. A partir da análise dos custos da organização, o gestor consegue identificar se o dinheiro está sendo aplicado corretamente e em que pontos é possível cortar custos, gerando economia para o negócio e direcionando recursos para áreas mais importantes, que vão ajudar a empresa a crescer.

Isso, porque, com a análise do fluxo de caixa, é possível identificar os motivos que levam a empresa a vender mais ou menos em certos períodos do ano.

Há diversos indicadores utilizados para verificar a posição financeira das empresas, podendo eles ser classificados em cinco grupos mais conhecidos: liquidez, lucratividade, endividamento, geração de caixa e rentabilidade (ASSAF NETO, 2014).

Dentre as ferramentas utilizadas, Santos e Veiga (2014) ressaltam o fluxo de caixa como sendo uma voltada para planejamento financeiro, objetivando fornecer estimativas futuras da condição de caixa da empresa em determinado período, contribuindo assim com os sistemas de gestão e controle.

Santos e Veiga (2014) definiram como projeção de fluxo de caixa o demonstrativo que contém todas as entradas e saídas referentes a um determinado período, possibilitando ao gestor avaliar a situação financeira empresarial e identificar qual será o saldo de recursos.

O gerenciamento do capital de giro é de suma importância para um bom funcionamento do fluxo de caixa de uma organização, que por sua vez é um dos fatores decisivos para a perpetuidade ou mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (SANTINI *et al*, 2015).

De acordo com Tabrizi *et al*,(2019), as empresas do futuro serão aquelas que souberem integrar satisfatoriamente tecnologia e pessoas, podendo-se dizer que a principal razão pela qual 70% das iniciativas de transformação digital não atingirem o objetivo proposto é devido à dificuldade de adaptação tanto dos funcionários, quanto da própria organização às demandas de digitalização.

**2.5.4 Os tipos de fluxo de caixa existentes**

 Segundo Garrison e Noreen (2019), existem diversos tipos de fluxo de caixa, cada um com diferentes qualidades e funcionalidades. Explicam os principais nos tópicos seguintes:

 Fluxo de caixa operacional demonstra os resultados obtidos a partir do fluxo gerado pelas receitas e despesas da organização em um período de tempo selecionado. Seu cálculo envolve o Lucro antes de Juros e Imposto de Renda (LAJIR), que mede os ganhos obtidos pela empresa na forma de juros.

A equação do fluxo de caixa operacional é simples:

LAJIR + Desvalorização – imposto do LAJIR

 O seu resultado é chamado de lucro operacional e também pode ser encontrado no relatório anual da companhia. É importante saber que ele não contabiliza os investimentos realizados pela empresa ou a necessidade de capital de giro, conforme preveem Garrison e Noreen (2019).

1. Fluxo de caixa direto

Esse fluxo constitui uma das mais populares análises de caixa e é amplamente utilizado no meio corporativo. Nele, são registrados os recebimentos e pagamentos brutos, que são aqueles antes dos descontos.

Sua principal vantagem consiste no fato de que as movimentações são registradas em diferentes categorias, definidas de acordo com a natureza contábil, como tributos, recebimentos de clientes, contas a receber, encargos sobre empréstimos, duplicatas descontadas etc.

c) Fluxo de caixa indireto a análise desse fluxo é baseada no lucro ou prejuízo apresentado no Demonstrativo de Resultados do Exercício a (DRE), que fornece uma síntese dos resultados operacionais e não operacional da empresa no seu exercício fiscal (ano de exercício orçamentário).

d) Fluxo de caixa projetado é uma estimativa da futura situação financeira da entidade em um determinado tempo. Na prática, o gestor estuda as entradas e saídas de capital no momento de análise (presente) e constrói uma visão futura do negócio.

A partir do fluxo projetado, o gestor pode antecipar estratégias, planejar a realização de pagamentos, identificar riscos que poderão comprometer a saúde do negócio e evitá-los, planejar investimentos, otimizar e organizar seus recursos etc.

e) Fluxo de caixa livre determina a capacidade de um negócio para gerar resultados positivos de curto, médio e longo prazo. Como o nome indica, esse fluxo constata o valor que ficou livre após o pagamento de todas as obrigações da empresa.

O valor encontrado normalmente é utilizado para pagar os dividendos dos acionistas ou saldar eventuais dívidas da organização, mas é possível elaborar novas estratégias para aplicar o capital excedente, como investimentos em projetos.

f) Fluxo de caixa descontado. Esse fluxo é uma importante ferramenta para determinar a valorização da empresa, pois projeta as riquezas que ela produzirá no futuro. Basicamente, o método cria uma projeção de fluxo de caixa, porém desconta valores com os custos de capital, que são os riscos que serão assumidos por eventuais investidores.

g) Fluxo de caixa para investimentos, quando uma empresa está acumulando saldos positivos em seu caixa, mantê-lo parado não é benéfico. É fundamental que os gestores criem estratégias para investir o dinheiro excedente.

 h) Fluxo de caixa do BPO financeiro

Inclui os recebimentos (incluindo vendas à vista ou à prazo), contas à pagar (contas, pagamentos de duplicatas e pagamento de despesas) e os previstos (até o último pagamento e recebimento conhecido adequado às necessidades da empresa.

**3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Pode-se dizer que trabalho em questão é de natureza básica, pois tem por objetivo gerar conhecimento científico. E, segundo Baptista (2016), quantitativa, uma vez que procura realizar métricas sobre o assunto em questão, tais como: estimar a receita média obtida com o serviço de BPO financeiro; a quantidade de MPEs atendidas; a frequência da entrega de informações gerenciais, dentre outras variáveis que podem ser traduzidas em termos numéricos. Quanto à natureza de seu objetivo, a pesquisa se classifica como descritiva, pois visa encontrar e descrever características de certa população utilizando-se de técnica padronizada para a coleta de dados GIL (1999).

Portanto, objetiva-se descrever o serviço de BPO Financeiro ofertado pelas empresas de contabilidade às Micro e Pequenas Empresas, confrontando assim as informações levantadas com as bases teóricas. Foi realizado um levantamento a fim de observar as características do perfil das empresas e as percepções sobre o serviço prestado de determinada população, que nesse caso é o grupo de escritórios de contabilidade que realizam terceirização de serviços financeiros.

**4 RESULTADOS**

Como objetivo geral esta pesquisa, estuda o aprimoramento da utilização do BPO Financeiro que poderá trazer resultados positivos que influenciarão em tomadas de decisões mais adequadas para o empreendimento.

Gerenciar as contas a pagar e a receber é, na verdade, controlar receitas e despesas. São duas pontas com focos distintos. Conforme se observa:

Contas a pagar: Identifica todas as despesas, controla a evolução dos gastos, efetua os pagamentos devidos, projeta pagamentos futuros, gerencias as dívidas.

Contas a receber: Verifica os créditos a receber, acompanha a evolução dos recursos, confere o ingresso dos valores, projeta recebimentos futuros, gerencia prazos relativos aos créditos.

O fluxo de caixa é dividido em três fluxos distintos: fluxo de caixa das operações (FCO): indica o quanto a empresa gera de caixa; fluxo de caixa de investimento (FCI): indica o valor investido em ativos; fluxo de caixa de financiamento (FCF): indica as movimentações de capital próprio e de terceiros.

O exemplo do estudo de caso: duas empresas (A e B) alcançaram o mesmo valor final no fluxo de caixa, mas com origem de recursos muito diferentes:

 Caixa Empresa A Empresa B

FCO  72.000,00 20.000,00

FCI 45.000,00 40.000,00

FCF 10.000,00 17.000,00

VC  37.000,00  37.000,00

Como foi possível observar, duas empresas com mesmo resultado financeiro têm uma saúde econômica muito diferente por conta da origem das receitas. Controlar esse tipo de informação é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir com o presente trabalho que o serviço de BPO Financeiro mostra-se como uma opção a ser explorada no mercado contábil-financeiro, pois oferece uma solução ao pequeno empreendedor que necessita de informações gerenciais ao seu alcance, bem como sua execução mostra-se viável quando aliada à utilização de tecnologias.

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

 Por se tratar de um tema de alta relevância para a classe contábil, principalmente ao acadêmico de Ciências Contábeis, sugere-se a realização de novas pesquisas sobre o tema estudado, no sentido de esclarecer, cada vez mais, a terceirização de processos BPO *(business process outsourcing).*

**6 REFERÊNCIAS**

ASSAF, Alexandre Neto, (2014); Finanças corporativas e valor;

Bateman e Snell (1998); Administração Management Construindo Vantagem Competitiva. Bateman Snell. Ano: 1998.

BRASIL, Constituição Federal, Brasília: gráfica do Congresso Nacional, 1988.

BYGREN, Katherine. ***The digitalization impact on accounting firms business models****.* 2016. 79 f. Tese (Master of Science) - KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, 2016.

DUQUE-CEBALLOS, J. L.; GONZALEZ-CAMPO, C. H.; GARCIA-SOLARTE, M. ***Outsourcing y business process outsourcing desde la teoría económica de la Agencia. Entramado***, Cali, v. 10, n. 1, p. 12-29, janeiro. 2014 . Disponível em . Acesso em 30 de julho de 2019.

FAYOL,Jules Henri; Princípios gerais da administração, Cidade: editora, 2013.

Friedman, Milton.  **O poder do dinheiro** (1992).

Furness, III (1910); The Island of Stone Money, Uap of the Caroline, Furness, William Henry]

GARRISON, Ray H. e NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial.** Trad. José Luiz Pavarato,15.ed., Rio de Janeiro: LTC, 2019.

GIL (1999); Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil;

Livro de Gênesis, 41. Bíblia sagrada cristã;

Iudícibus (2018); Contabilidade Introdutória - Livro Texto. por Sérgio de Iudícibus e Eliseu Martins;

MARTINS, L. M. R.; GONÇALVES, R. B.; ECKERT, A. **Business process outsourcing (BPO):** uma análise das suas características em empresas de médio porte. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 6, n. 9, p. 15-30. 2017.

[Receita Federal: Carga Tributária no Brasil 2014](https://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/29-10-2015-carga-tributaria-2014);

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empres**a. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTINI, S.; FAVARIN, E. V.; NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. L.; RUPPENTHAL, J. E. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas:** um estudo na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios,** v. 8, n. 1, p. 145-169. 2015.

SANTINI *et al.,* 2015 SANTINI, Sidinéia (et al). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015.

[Receita Federal: Carga Tributária no Brasil 2014](https://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/29-10-2015-carga-tributaria-2014);

TROMBETTA, M. **Educación financiera e iniciativa empresarial**: evidencia internacional. Cuadernos de Información económica, v. 261, p. 1-13. 2017.

VILAS BOAS, R. G.; MORAIS, M. I. **Informação contábil nas micro e pequenas empresas**: uma pesquisa de campo na cidade de Tangará da Serra –MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade,** v. 3, n. 6, jul./dez. 2014.

WILEY 2008; NIST/EPA/NIH Mass Spectral Library 2008. por Wiley | 19 dez 1986

Zdanowicz, (2000); Fluxo de Caixa 8ª Ed. Jose Eduardo Zdanowicz. Ano: 2000. Editora: sagra luzzatto;

<https://blog.omie.com.br/blog/vantagens-contratar-bpo-financeiro>/15/10/2020;

<https://www.heflo.com/pt-br/gerenciar-negocios/bpo-business-process-outsourcing/23/11/2020>.