

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**KAREN DOS SANTOS DAMASCENA**

**SERVIÇO DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING FINANCEIRO-BPO NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO**

**VARGINHA - MINAS GERAIS**

**2023**

**KAREN DOS SANTOS DAMASCENA**

**SERVIÇO DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING-BPO FINANCEIRO NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharela em Ciência e Economia pelo Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Orientadora: Prof. Dra. Maria Aparecida Curi.

**VARGINHA/MG**

**2023**

## RESUMO

As micro e pequenas empresas ocupam considerável espaço no mercado brasileiro, fornecendo milhares de empregos e servindo de apoio a outros serviços. Entretanto, elas lideram a modalidade dos empreendimentos que mais fecham suas portas, sendo um dos principais motivos, a falta de gestão administrativa. Geralmente isso acontece porque os sócios se concentram na atividade principal do negócio e não adotam estratégias eficientes na tomada de decisão. Dessa forma, o trabalho tem como objetivo descrever o processo de implementação da terceirização financeira nas micro e pequenas empresas, no novo conceito de *business process outsourcing* financeiro, o BPO financeiro. Para isso, foi utilizado um estudo de caso, descrevendo os processos da implantação do serviço de *business process outsourcing* financeiro em uma pequena empresa prestadora de serviços de marketing digital. Constatou-se que a contratação de serviços terceirizados especializados na área financeira permite a emissão de dados mais fidedignos para embasamento de tomada de decisões mais assertivas, com um custo menor.

Palavras-chave: terceirização; gestão financeira; micro e pequenas empresas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. BUSINESS PROCESS OUTSOURCING.....	6
2.2. GESTÃO FINANCEIRA.....	8
2.3. BUSINESS PROCESS OUTSOURCING FINANCEIRO (BPO Financeiro).....	10
2.4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	11
2.5. O BPO FINANCEIRO COMO APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	12
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>15</b>
4.1. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE BPO.....	15
4.2. ESTRUTURAÇÃO DAS DEMANDAS FINANCEIRAS.....	16
4.2.1. Contas a pagar.....	17
4.2.2. Contas a receber.....	18
4.3. ATIVAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS GERENCIAIS.....	20
4.3.1. Integração e parametrização de sistemas gerenciais.....	20
4.4. EXECUÇÃO DO SERVIÇO DE BPO FINANCEIRO.....	23
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>29</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm um papel fundamental na economia mundial, sendo que são a modalidade que mais geram empregos; inclusive surgindo como opção para a mão de obra que não foi absorvida pelo mercado, permitindo-lhes empreender.

Por isso no Brasil, além de créditos voltados especificamente para essa categoria empresarial, temos o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, comumente conhecida pela sigla SEBRAE, que realiza pesquisas desse setor, na tentativa de trazer soluções para os microempreendedores, disponibilizando cursos, informações e eventos.

Por meio destas pesquisas, temos a constatação de que há um número considerável de micro e pequenas empresas que fecham suas portas nos dois primeiros anos de existência, possuindo muitos estudos nesse tema, que visam localizar e sanar os causadores desses altos índices (BRITO; PALMEIRA; ROCHA, 2011). E um dos principais motivos que ocasionam no encerramento das atividades é a falta de gestão. Neves e Pessoa (2006), reforçam que um bom planejamento administrativo deve ser a base para nortear os passos da empresa desde a sua abertura, evitando problemas futuros. Segundo Jacintho (2004), os gestores das pequenas empresas apresentam falta de preparação no quesito da administração empresarial, o que deixa o negócio vulnerável às constantes mudanças que ocorrem no mercado, perdendo competitividade.

O lucro da empresa é o que se almeja no final do exercício e a administração financeira, que vem ganhando cada vez mais espaço na tomada de decisão estratégica, está inclinada à maximização da riqueza. As decisões que a envolvem, conseqüentemente afetarão os proprietários, investidores e economia como um todo (NETO, 2019). Porém a minoria dessas empresas de pequeno porte, terão condições de manter no seu quadro de colaboradores, um setor voltado à área financeira.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo descrever o processo de implementação da terceirização financeira nas micro e pequenas empresas, no novo conceito de *business process outsourcing* financeiro, o BPO financeiro. Com origem na língua inglesa, o termo "*Business Process Outsourcing*" pode ser traduzido literalmente como "utilizar recursos externos".

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo trata dos referenciais teóricos que serviram de base para o estudo do tema, a fim de conhecer o que outros autores escreveram acerca de como a terceirização financeira pode auxiliar nas demandas da gestão empresarial das micro e pequenas empresas. No segundo capítulo será tratado sobre a metodologia, informando quais métodos foram utilizados para a

pesquisa, tratando-se de uma pesquisa bibliográfica, com análise da literatura e de pesquisas nacionais sobre o tema e de um estudo de caso. O terceiro capítulo, trará as análises e discussões relativas ao estudo de caso abordado no trabalho, discorrendo sobre os processos da implantação do BPO financeiro em uma pequena empresa. O último capítulo trata das considerações finais de tudo que foi abordado e observado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Será feita uma análise da fundamentação teórica, a fim de verificar o que outros autores escreveram sobre os temas relacionados ao trabalho e reforçar os argumentos, sendo: Outsourcing, Gestão Financeira, *Business Process Outsourcing* Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas.

### 2.1. BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Com origem na língua inglesa, o termo *Business Process Outsourcing* pode ser traduzido literalmente como "utilizar recursos externos". O objetivo do *outsourcing* ou terceirização é fornecer ao contratante serviços especializados para que ele possa economizar dinheiro e se concentrar em sua atividade final.

Queiroz(1998), expõe o advento da terceirização brasileira, principalmente nos anos 50, tendo como foco as multinacionais automobilísticas que centralizaram o trabalho na montagem dos automóveis, comprando as peças de outras empresas. Com o desenvolvimento do mercado, o significado da terceirização deixa de ser meramente a compra de peças de outro fornecedor.

Para Imhoff e Mortari (2005), "a terceirização tem sido definida como sendo um processo planejado de transferência de atividades delegadas para terceiro[...], ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua." Muitas vezes o tempo e foco para absorver certos processos necessários à organização, mas muito aquém de sua atividade principal, geram dispêndios para a empresa, não somente financeiros, mas em termos qualitativos também; sendo propício repassar essas atividades a instituições especializadas.

Ou seja, devido à alta concorrência no mercado, as empresas tendem a concentrar suas energias nas atividades principais e terceirizar ou subcontratar pessoal para realizar processos em que não sejam dominantes (SANTANA, 2020).

Ainda sobre a necessidade de encontrar meios para aumentar a competitividade, Sousa et al (2013), ressalta:

Observa-se uma nova realidade econômica e financeira, a qual aumenta cada vez mais a necessidade das empresas obterem ganhos de produtividade, qualidade e maior competitividade. Isso em vista do acirramento da concorrência e da existência de um consumidor mais consciente de seus direitos, mais crítico e mais exigente. Portanto, novos paradigmas se impõem e estes necessitam ser completamente compreendidos (SOUSA et al., 2013, p. 53).

O mercado está evoluindo muito rapidamente no que se refere ao produto que se está fabricando ou serviço prestado, e no que diz respeito ao consumidor. Está se exigindo mais do produto, com preços condizentes para se destacar no meio de tantas opções; para um cliente mais exigente. É necessário observar os métodos a serem melhorados no negócio, a fim de assimilar essas mudanças.

Entretanto, “vale salientar que a terceirização não deve ser confundida com recursos para enxugar o quadro de pessoal, gerando demissões em massa, redução de salários, e desobrigar a empresa de encargos sociais” (NETO; SILVA; SILVA, 2009, p.5). O foco do empreendedor não deve se limitar pela economia dos gastos, gerando sobrecarga em uma equipe enxuta de pessoal e proporcionando ambientes desfavoráveis a uma boa realização do trabalho; mas sim em estratégias para maximizar os resultados. Há muitas pesquisas que norteiam as condições de trabalho que envolvem a terceirização, mas segundo Nascimento et al (2013):

Os posicionamentos de Pagnoncelli (1993) e Alvarez (1996) revelam que a terceirização não mera alternativa à redução de custos internos. Os conceitos evoluíram e a terceirização pode ser uma estratégia para informatização, melhoria dos processos operacionais e sistêmicos e serviços compartilhados. Propicia ao tomador dos serviços maior flexibilidade e alternativas para suas estratégias de médio e longo prazo (NASCIMENTO; PARISI; PELEIAS, 2013, p. 114).

A terceirização não tem como foco principal baratear os serviços, mas proporciona ao contratante o acesso a profissionais treinados em esferas inerentes à empresa, como estratégia para suprir a falta de mão de obra interna especializada, visando fortalecimento ao negócio.

O *outsourcing*, mesmo inserido nas definições de terceirização, está mais atrelado ao setor administrativo da empresa (SANTOS, 2022), por isso encontra barreiras na aplicação entre alguns gestores, pois consideram alto o risco. Mas deve ser desenvolvido com parcerias de confiança e com perspectiva de longo prazo, a fim de compartilhar ganhos e possíveis perdas, sempre alinhando as estratégias visando o objetivo da empresa, sendo necessário portanto a utilização de métodos que agilizem a comunicação entre as partes. (COSTA; MACEDO-SOARES, 2003)

Um dos exemplos mais comuns de *outsourcing*, seria no setor contábil, com os escritórios de contabilidade. Segundo SIQUEIRA (2011), as empresas demonstram dificuldades em lidar com a complexidade da contabilidade e a área fiscal brasileiras, visto que ocorrem alterações legais com frequência, o que demanda tempo para estar sempre atualizado, a fim de se evitar multas, o que reforça a terceirização. Uma boa escolha de parceiros de negócios, garante um aliado frente às dificuldades do mercado, preenchendo as lacunas da organização.

## 2.2. GESTÃO FINANCEIRA

A concorrência tem pressionado as empresas a sempre estarem inovando e buscando novos métodos de se destacarem no mercado, caso contrário, estarão fadadas ao fracasso. Por isso o processo de tomada de decisão precisa ser rápida e mais assertiva possível, sendo suportada por informações gerenciais fidedignas, maximizando bons resultados (BARBOSA; MONTEIRO, 2011). A tomada de decisão vem se moldando às demandas do mercado que exigem cada vez mais, como cita Neto (2019):

Esse processo decisório básico ao sucesso de toda empresa vem assumindo complexidades e riscos cada vez maiores na economia brasileira. Altas taxas de juros, carga tributária elevada, baixo volume de crédito de longo prazo, intervenções nas regras de mercado da economia, comportamento das taxas de inflação, desafios para o crescimento de nossa economia, entre outros aspectos, vêm exigindo uma capacidade mais questionadora e analítica das unidades decisórias (NETO, 2019, p.2).

Se antes, o processo de tomada de decisão já era considerado primordial para o bom desenvolvimento da empresa, agora se intensifica. Se faz necessário, uma observância e estudos profundos dos cenários que cercam o negócio, para acompanhar as constantes mutações do mercado.

Para Rezende (2023, p.2), “A gestão financeira é a área que cuida das finanças da empresa, auxiliando nas tomadas de decisões em relação às ações que envolvem o capital da instituição, além disso, deixa claro o gerenciamento das informações geradas pela área de contabilidade.”. Para que os setores da empresa possam desenvolver suas atribuições, grande parte do que limita suas esquematizações é o orçamento proposto pelo setor financeiro; cabe a adequada destinação dos recursos, orientando-se pelos objetivos propostos, para ocasionar entre lucros ou prejuízos financeiros no final do exercício.

Gitman (2013), vai afirmar que muitas dessas informações financeiras que irão subsidiar o processo gerencial, fluem da parte contábil, o que explica grande parte dos envolvidos no setor financeiro serem contabilistas; mas o autor ressalta a diferença entre finanças e contabilidade em dois aspectos. Enquanto a primeira utiliza o regime de caixa (registro de um evento no momento em que ocorreu), a segunda utiliza o regime de competência (registro de um evento no momento de movimentação financeira). Quanto à tomada de decisão, a contabilidade tem como foco a “coleta e apresentação de dados financeiros” enquanto as finanças estendem esses documentos para uma “análise marginal resultante”. Esses pontos não impedem que esses profissionais demonstrem facetas um do outro, mas é possível notar que o enfoque é distinto.

Oliveira e Amaral (2001) afirmam que, as decisões financeiras terão impacto no longo e curto prazo. No longo prazo, impactará no que diz respeito a valorização da

empresa para incentivo a investimentos e também “maximizando o valor dos acionistas”. Da mesma forma, a curto prazo, propicia as rotinas diárias, supervisionando o Fluxo de Caixa por exemplo.

De acordo com Neto (2019), a gestão financeira em seu conceito inicial, se comportava de maneira mais descritiva e limitada. Com o passar do tempo, ela foi tomando espaço e se demonstrando mais relevante na apresentação mais lógica dos fenômenos financeiros, expondo suas inquietações frente às mudanças no mercado, impactando diretamente na tomada de decisões.

Nas pequenas empresas normalmente os sócios costumam acumular todas as funções administrativas e gerenciais, inclusive as financeiras. Nestas, normalmente a contabilidade é terceirizada. O desafio do gerenciamento financeiro é muito maior, pois em muitos casos as habilidades técnicas dos sócios se sobressaem às habilidades administrativas e financeiras. Neste caso, coloca-se o desafio de busca sistemática da sintonia entre as diversas áreas gerenciais, ou a constituição de competências junto ao quadro funcional (KUHN, 2012, p.14).

Nas empresas de menor porte, é comum que os sócios gerenciem a parte financeira, mas geralmente eles possuirão um conhecimento profundo do serviço principal do negócio em detrimento da parte administrativa. Recomenda-se que os sócios corrijam as deficiências da área administrativa, buscando meios de aperfeiçoá-la.

### 2.3. *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* FINANCEIRO (BPO Financeiro)

Com a relevância do setor financeiro para um bom andamento da empresa, é que surge o *business process outsourcing* financeiro, que une a terceirização com a parte da gestão financeira da empresa, confiando a pessoas qualificadas a coordenação das finanças, auxiliando nas decisões que irão ditar o rumo da instituição de forma mais confiante (SANTANA; SOUZA, 2021). Os autores também reforçam que o BPO financeiro não se resume ao operacional, mas está diretamente ligada ao auxílio estratégico do negócio.

O BPO financeiro permitirá acesso a uma equipe qualificada, com menor custo, e que conseqüentemente vai gerar relatórios mais assertivos e evitará gastos adicionais por inadimplência gerada por inexperiência de pessoal. Outrossim, irá oferecer “serviços de gerenciamento estratégico, gestão do fluxo de caixa, contas a pagar e receber, faturamento, gestão orçamentária, entre outros” (PAULA, 2020).

Os serviços prestados por esse modelo, podem ser diversos e se moldar a partir do padrão da empresa em questão. Mas os serviços mais comuns são: contas a pagar que realizará as saídas de dinheiro com pagamento a fornecedores, salários, impostos; contas a receber que lidará com as entradas de dinheiro com recebimento de clientes, cobrança dos mesmos; conciliação bancária para conferência de saídas e entradas financeiras; emissão de documentos fiscais e emissão de boletos bancários (SANTANA; SOUZA, 2021).

Esse formato de terceirização pouco explorado, mas em crescimento, traz uma alavancagem competitiva para as optantes desse modelo (SANTOS, 2022). Já que no que tange a competitividade, se faz necessário a flexibilização como retorno aos sinais do mercado, que pedem rápidas respostas frente às mudanças repentinas.

## 2.4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas tem destaque principalmente no Brasil, visto que são um dos eixos que giram a economia, não se limitando a um espaço específico, mas estão em cada canto do Brasil, fornecendo empregos e agindo muitas vezes como apoio, sustentando também outros negócios (Koteski, 2004).

Segundo SEBRAE (2023):

Em 2022, a cada 10 postos de trabalho gerados no Brasil, aproximadamente 8 foram criados pelas micro e pequenas empresas (MPE), segundo levantamento do Sebrae feito com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Com o resultado positivo, o acumulado do ano ultrapassou 2 milhões de novas vagas, das quais quase 1,6 milhão teve lugar nos pequenos negócios.

Muitas das micro e pequenas empresas são criadas em resposta à falta de absorção de mão de obra pelo mercado de trabalho, o que ajuda no desenvolvimento econômico brasileiro.

Quanto a definição, pelo estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, sendo criado pela Lei Complementar nº 123/2006, e trouxe no Art.3º como definição a Microempresa, o faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$360.000,00 e quanto a empresas de pequeno porte, a receita bruta anual maior que R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00.

Uma das vantagens das micro e pequenas empresas é a flexibilidade e rapidez no processo de tomada de decisão. Nas grandes empresas, por exemplo, na medida que vão se expandindo, se cria mais setores para controle dos processos, o que vai engessando e burocratizando as etapas até um resultado final. Ao contrário, as pequenas empresas obtêm rápida reação às alterações do mercado e isso deve ser reconhecido pelo empreendedor, que, atrelado a um bom planejamento, seja utilizado para aumentar sua competitividade (ANTONIK, 2004).

Com grande crescimento, as Microempresas geram diversas oportunidades de emprego e consomem muitos incentivos governamentais. Contudo, o volume de empresas que encerram suas atividades nesta modalidade é preocupante, sendo 27% no primeiro ano de funcionamento e somente dois a cada cem desses negócios, perduram depois de cinco anos. Ademais, toda e qualquer escolha de processos ou de pessoal impacta diretamente no financeiro da empresa, gerando lucros ou prejuízos (BRITO; PALMEIRA; ROCHA, 2011). Outrossim, os autores expõem a desvantagem nessa modalidade empresarial, em que geralmente os familiares fazem parte do quadro de colaboradores das micro e pequenas empresas, o que diminui o espaço para contratação de mão de obra especializada, onerando os processos.

## 2.5. O BPO FINANCEIRO COMO APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um estudo do Sebrae (2014), evidenciou que as principais causas de mortalidade das micro e pequenas são atreladas a lacunas em: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Em 2016, a mesma linha de pesquisa do Sebrae identificou que os principais fatores que contribuíram para a mortalidade das empresas são: situação antes da abertura, planejamento do negócio, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial, além disso também evidenciou que as microempresas têm a parcela mais considerável no fechamento dos negócios por segmento.

O Sebrae utilizou a mesma metodologia no ano de 2020 na pesquisa, mas esse ano relativiza os resultados, visto que se trata de um período em que ainda estava na pandemia do Covid-19, como mostra a pesquisa, em que cita que mais de 40% dos entrevistados que haviam fechado seu negócio alegam ser um dos principais fatores, a pandemia do Coronavírus. Contudo o Sebrae (2020) mostra que não chegou a 60% a média por estado de empresários que haviam feito curso para administrar seu negócio. E se manteve por segmento, as microempresas com maior número de negócios fechados.

Nota-se que as atenções são voltadas à questão administrativa, que apresentam deficiências antes mesmo de formalizarem a empresa. Carey (2015, apud SANTANA, 2020) aponta que as empresas que contrataram serviços de suporte financeiro e de auditoria tiveram melhor performance do que as que não optaram pela contratação, esse resultado foi obtido por estudo com 2.300 empresas pequenas e médias na Austrália.

Vale ressaltar que uma gestão financeira eficiente é capaz de maximizar os resultados das empresas, localizando onde estão os gargalos dela e analisando como resolver os problemas levando em consideração a obtenção de lucros. Além dessa visão operacional, vai gerir a utilização dos bens, desde os físicos, até, por exemplo, reforçar a divisão das contas empresariais e pessoais dos empresários, a fim de ter minuciosamente as informações dos gastos e investimentos (REZENDE, 2023).

Por isso Kuhn (2012), afirma que o planejamento organizacional da empresa deve ser feito pelos administradores e o gestor da área financeira. Com os dados claros e pertinentes, o financeiro vai aferir quais impactos irão recair sobre os projetos traçados pelos setores.

As grandes empresas possuem um setor completo para atender as funções financeiras, executando saídas e entradas de dinheiro, analisando opções de investimentos, pagando fornecedores e funcionários, entre outras atividades que contam com softwares, aplicativos e programas direcionados a área. Em contrapartida, nas micro e pequenas empresas, o proprietário normalmente centraliza essas funções sobre sua própria

responsabilidade, de forma instintiva, não se atentando a um planejamento adequado (GONÇALVES; LOSILLA, 2011).

Essa centralização das funções administrativas, nem sempre se tratam somente de uma limitação da visão do empreendedor, mas também na falta de infraestrutura dessas empresas de menor porte. Já que para equipar um setor, é necessário gastos com pessoal, treinamentos, tempo para integração, espaço físicos para acomodar os colaboradores, bem como móveis, utensílios e equipamentos para auxiliar no trabalho, entre outros fatores que geram dispêndios expressivos à entidade (SOUSA et al, 2013).

Nesses cenários, o gestor ao analisar prestadores desse serviço, com base na confiança e na certeza da especialidade dos mesmos na área, cria uma parceria, terceirizando essa atividade; diminuindo os custos e aumentando a produtividade (NETO et al, 2009). A terceirização do setor financeiro, diz respeito ao *Business Process Outsourcing Financeiro*, ou seja, terceirização de processos dos negócios direcionado às finanças; promovendo uma identidade mais decisória ao setor (PAULA, 2020).

### 3. METODOLOGIA

Esse estudo tem como objetivo descrever o processo de implementação da terceirização financeira nas micro e pequenas empresas, no novo conceito de *business process outsourcing* financeiro, o BPO financeiro. Para isso, quanto ao procedimento de coleta dos dados, foi aplicado um estudo de caso, sendo possível verificar em um caso específico os fenômenos estudados (RAUPP; BEUREN, 2013). O objeto de estudo foi uma empresa modelo, esta, foi fundada em 2017, se enquadra como um negócio de pequeno porte, presta serviços de marketing digital e está situada em Varginha, Minas Gerais.

Aplica-se também a esse trabalho a pesquisa bibliográfica já que ainda na concepção de Raupp e Beuren (2013) foi utilizado documentos, livros, sites, entre outras fontes de pesquisas no Google Acadêmico, visando agregar ao presente trabalho as contribuições científicas de outros autores, sendo de natureza quase obrigatória sua utilização em artigos científicos.

Quanto ao objetivo da pesquisa é descritiva, visto que pode-se estabelecer relação entre dados, mediante descrição fiel do que é observado (TRIVINOS, 1987).

O tema é abordado de forma qualitativa, que segundo Córdova e Silveira (2009), não se pode quantificar as informações expostas e busca-se compreender a interação entre fatos visando informações mais verídicas possíveis.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Por meio dos estudos embasados por outros autores, é possível notar como é importante a gestão financeira da empresa e atrelado a isso, como o BPO financeiro, ou seja, como a terceirização do setor financeiro seria indicado para as micro e pequenas empresas.

Dessa forma, as próximas seções, terão a finalidade de apresentar um processo de implementação do BPO financeiro em uma empresa de serviços de marketing digital de pequeno porte.

##### 4.1. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE BPO

Após negociações iniciais para a prestação de serviço, é feita a formalização dos acordos por meio de um contrato de prestação de serviços de apoio Administrativo e Financeiro, conforme Anexo 1. Nesse documento, constarão as partes envolvidas e as condições acordadas para a prestação do serviço, mais precisamente, de que forma o trabalho será feito, por quanto será prestado, quando e por quem será executado. Esse acordo esmiuçado para atender adequadamente ambos os lados, evita quebra de expectativas e adicionado a boa fé, cria parcerias duradouras.

O contrato definirá claramente, ou seja, será redigido de maneira a evitar dúvida interpretação nas cláusulas contratuais, definindo o almejado na colaboração, a fim de regularizar as ações. Isso propõe respaldo às partes, para não subjugarem ações não previstas em contrato, atribuindo resguardo a possíveis situações que possam gerar prejuízos. Igualmente, para avenças já predizentes temos muitas atreladas, pois se tratando de um contrato de negócios, as consequências culminam no financeiro das empresas (FORGIONI, 2010).

O documento é específico para cada cliente, visto a necessidade operacional de cada empresa. No caso da empresa modelo, optou-se pela emissão de notas fiscais, agendamento de contas a pagar e a receber, conciliação bancária, agendamento de pagamentos no banco e as vias de contato diretas são por email e *WhatsApp*.

Quando se alcança o consenso entre as partes, o documento é assinado, geralmente digitalmente, e ele regerá a parceria que foi estabelecida.

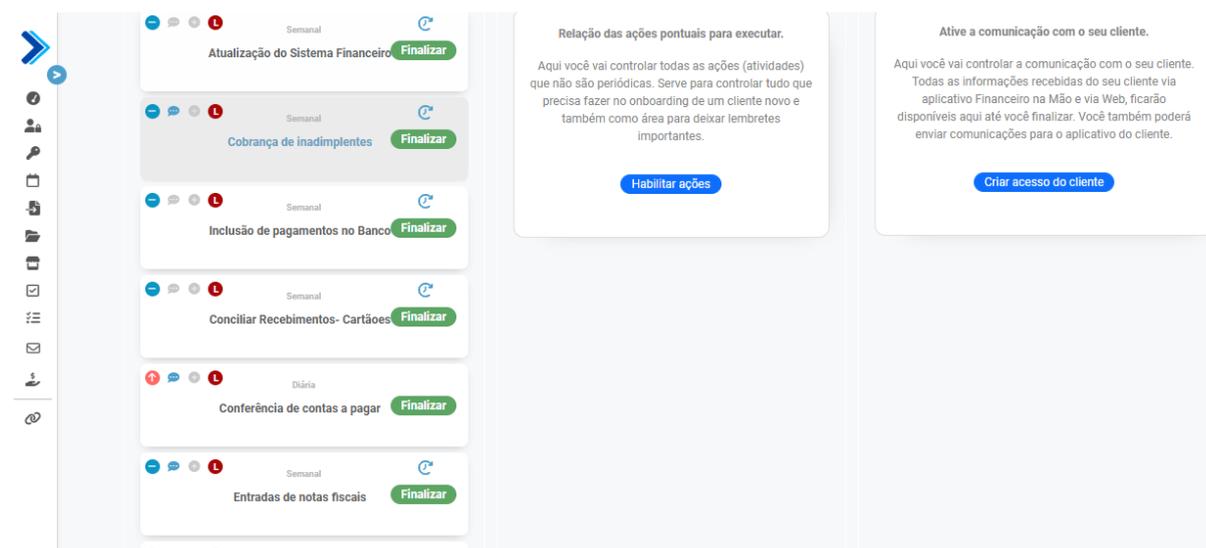
## 4.2. ESTRUTURAÇÃO DAS DEMANDAS FINANCEIRAS

Na etapa de estruturação, serão coletadas informações e inseridas nos sistemas a serem escolhidos e utilizados. Todos esses sistemas terão como foco auxiliar o prestador do serviço de BPO financeiro. A princípio, os serviços alinhados no contrato serão depositados no PlayBPO. As informações depositadas no PlayBPO são: dados cadastrais básicos, as senhas utilizadas para acesso às plataformas que estão diretamente relacionadas ao serviço a ser executado, como site de cartões, email de recebimento de contas, entre outros.

O PlayBPO é um *software* de controle voltado para a equipe que desempenha a função de BPO financeiro (contratado), tendo todos os clientes cadastrados (contratantes), constando as atividades atreladas a cada cliente. Estas atividades são as etapas que o colaborador responsável por aquela empresa deve seguir, para cumprir as operações que foram acordadas no contrato. Selecionando o cliente desejado, serão elencadas, por exemplo, as tarefas: Conciliação bancária, conferência e agendamento de contas a pagar, lançamento de contas a receber, emissão de notas fiscais, relatório de inadimplentes, conforme Figura 1.

Essas tarefas, previstas em contrato, podem ser programadas para serem feitas diariamente, mensalmente, de forma quinzenal ou na periodicidade que melhor se adequa a demanda do cliente; e na medida que forem sendo executadas, são marcadas como concluídas, caso contrário, ficam em tela como alerta para as atividades pendentes.

Figura 1 - Tarefas a serem realizadas



Fonte: Software PlayBPO (2023).

Na área central da imagem pode-se notar as tarefas que devem ser realizadas, dessa forma o colaborador mantém o controle de quais foram finalizadas e qualquer observação adicional pontual, também pode ser inserida manualmente para lembretes.

Após os dados do cliente serem inseridos, estrutura-se também o sistema financeiro orientado pelo prestador do serviço e escolhido pelo cliente. Com o advento da tecnologia da informação, foi possível obter *softwares* que auxiliassem nos processos das mais diversas áreas. Dentro do contexto de finanças, esse sistema irá integrar as informações financeiras. Santos (2015) vai elencar alguns sistemas financeiros para controle, sendo eles: Nibo, Conta Azul, SisControle, DNA Financeiro e SigeCloud.

Esse sistema financeiro facilita a visão das finanças do contratante, pois todas as movimentações, saldos, fluxo de caixa estão atreladas a ele. Esses sistemas economizam tempo do operador, já que não é mais necessário muitas telas de trabalho abertas como sites bancários, planilhas de controle de receitas e despesas, notas fiscais, visto que por meio do *software* todas as informações estão integradas.

A empresa modelo, optou pelo Nibo. O Nibo é utilizado para emitir relatórios para o cliente e será a principal ferramenta de trabalho do profissional do BPO financeiro para atendimento a empresa em questão. Nele constará o fluxo de caixa, com os documentos (notas fiscais, faturas, recibos, cupons fiscais, notas de débito, entre outros), arquivados dentro de cada operação, com as previsões e efetivas entradas e saídas financeiras.

As informações pertinentes à estruturação desse sistema no primeiro momento são as principais contas a pagar e a receber recorrentes.

#### **4.2.1. Contas a pagar**

Contas a pagar são as obrigações que a empresa gera no decorrer de seu funcionamento e são atreladas às saídas financeiras.

Principalmente no que se diz respeito as rotinas imediatas da empresa, esses valores a serem pagos incidirão em sua maior parcela nos fornecedores e despesas com salários, visto que mesmo com o aumento das vendas, aumentando a receita, impactará no crescimento de contas a pagar, visando manter a infraestrutura para suportar o incremento do nível de produção, ou seja, maior saldo a pagar com fornecedores, mais mão de obra e impostos maiores (GITMAN, 2012).

Para a empresa modelo as contas a pagar mensais seriam água, energia elétrica, aluguel, pagamento de prestadores de serviço, cartão de crédito, honorários contábeis, BPO financeiro, impostos, plataformas de marketing e afins. Essas contas com recorrências são cadastradas no sistema financeiro, provisionando-as para os meses seguintes e são

organizadas por data de pagamento e na medida que forem surgindo mais débitos, seguem o mesmo processo.

Figura 2 - Agendamento de contas a pagar

The screenshot shows a web interface for scheduling payments. The title is 'Agendar pagamento'. At the top right, there are icons for a star, 'Anotações' (Annotations), 'Arquivos' (Files), and a close button. The form is divided into several sections:

- Vencimento** (Due date) and **Previsto para** (Expected for): Each has a date picker.
- Total a pagar** (Total to be paid): Displayed as **0,00**.
- Nome** (Name): A dropdown menu with the placeholder 'Selecione um contato...'. Below it is a link '+ Adicionar categoria'.
- Descrição (opcional)** (Description): A text input field with the example 'Ex.: Serviço prestado'.
- Referência (opcional)** (Reference): A text input field.
- Categoria** (Category): A dropdown menu with the placeholder 'Selecione uma categoria...'.
- Detalhamento (opcional)** (Details): A text input field.
- Valor** (Value): A text input field with a red downward arrow icon and the value '(0,00)'. There is a trash icon to its right.

Below the form, there are three toggle switches:

- Valores detalhados** (Detailed values): Toggled off.
- Recorrência ou Parcelamento** (Recurring or Installment): Toggled off.
- Tornar reembolsável** (Make refundable): Toggled off.

At the bottom of the form, there is a summary: 'Total a pagar 0,00'. To the right, there is a checkbox 'Continuar agendando' (Continue scheduling) and a blue button 'Agendar' (Schedule).

Fonte: NIBO (2023).

Conforme a figura 2, o sistema de agendamento da conta a pagar se dá pelo preenchimento do vencimento do documento; nome do fornecedor, ou seja, quem vai receber; uma descrição simples da obrigação; classificar em qual categoria melhor se encaixa o gasto, essa categoria é alinhada com a contabilidade do cliente para facilitar integração; informa qual o valor a ser pago e se anexa o documento relativo a operação.

#### 4.2.2. Contas a receber

A fim de manter a saúde financeira da empresa, é importante adequar as contas a pagar com as contas a receber da instituição. “As contas a receber representam o valor total devido à empresa por seus clientes em decorrência de vendas a prazo” (GITMAN, 2012). As entradas financeiras são essenciais para o bom funcionamento dos negócios, elas indicam o crescimento da empresa dentro do mercado, quanto mais vendas, mais espaço ela vem ganhando dentro da economia.

Se tratando do sistema financeiro escolhido, as contas a receber seguem o mesmo procedimento de agendamento das contas a pagar, como na figura 3. Os recebimentos serão cadastrados no sistema financeiro e provisionados para os períodos seguintes e vendas que forem sendo fechadas, são incluídas no processo.

Figura 3 - Agendamento de contas a receber

**Agendar recebimento** ☆ | Anotações | Arquivos | X

Vencimento  Previsto para  Total a receber  
**0,00**

Nome  Descrição (opcional)  Referência (opcional)

Categoria  Detalhamento (opcional)  Valor

[+ Adicionar categoria](#)

Valores detalhados +

Recorrência ou Parcelamento

Automatizar cobrança +

Automatizar emissão de NFS-e +

Total a receber  
**0,00**  Continuar agendando

Fonte: NIBO (2023).

Nos lançamentos, os documentos relativos, são anexados junto às provisões. No caso da empresa modelo, como presta serviços de marketing digital, os documentos a serem arquivados, são notas fiscais de serviços para recebimento.

### 4.3. ATIVAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS GERENCIAIS

Na etapa de ativação será focada na integração e parametrização dos sistemas citados até então, eles serão conectados com programas externos a fim de facilitar nas demandas. Esse processo vai permitir, por exemplo, que as notas fiscais de serviço sejam emitidas dentro do sistema financeiro e não necessariamente no site da prefeitura, também permite a conferência facilitada das saídas e entradas bancárias, pois está integrado com o banco. Em outras palavras, essa fase vai permitir o acesso a fontes de informações distintas, mas por um único portal.

#### 4.3.1. Integração e parametrização de sistemas gerenciais

Nos processos internos empresariais, todos os setores estão de alguma forma relacionados, mesmo que cada um tenha seus métodos e sistemas próprios. Portanto deve-se buscar uma organização e integração entre eles para que as informações sejam desenvolvidas de modo mais rápido e tratadas dentro de um contexto maior, facilitando a tomada de decisão (GONÇALVES; JÚNIOR, 2012).

Para que as contas a pagar sejam agendadas no sistema bancário para liquidação, é criado um usuário vinculado a conta bancária do cliente, com o intuito também de permitir consultas mais detalhadas ao extrato. Isso permite que o usuário criado, agende os pagamentos para que o usuário principal (master), autorize essas saídas financeiras, dispensando o gestor do serviço operacional, mas deixando-o informado sobre a destinação do recurso.

O banco do cliente que no caso da empresa modelo é o Sicoob é integrado com o Nibo, isso permite que a conciliação seja facilitada, pois os extratos do dia anterior são puxados automaticamente para classificação e baixa no sistema financeiro ou também, as baixas podem ser feitas pela importação de OFX. Essa conciliação vai se referir a conferência das saídas, entradas e saldos financeiros como mostra na figura 4. Caso um pagamento não tenha sido feito, localizar o problema para não comprometer parcerias com fornecedores, ou, se um valor não foi recebido como previsto, para realizar a cobrança da inadimplência.

Figura 4 - Conciliação bancária

The screenshot displays a banking reconciliation interface with the following elements:

- Navigation:** Gestão de caixa, Resumo, Contas & Extratos, Fluxo de caixa. A utility icon 'Veja como funciona' is in the top right.
- Section:** Movimentações importadas. Order by: Relevância, Data. Sub-section: Extrato no Nibo. A toggle 'Exibir palpites' is active.
- Transaction 1:**
  - Date: 30/06/2023, Amount: + 27.000,00.
  - Description: CRÉD.LIQUIDAÇÃO COBRANÇA DOC.: 1311251.
  - Form: Recebimento. Fields: Nome (CRÉD.LIQUIDAÇÃO COBRANÇA DOC.: 1311251), Categoria.
  - Action: OK.
- Transaction 2:**
  - Date: 30/06/2023, Amount: + 3,80.
  - Description: TARIFA COBRANÇA DOC.: 1312113.
  - Form: Pagamento. Fields: Nome (TARIFA COBRANÇA DOC.: 1312113), Categoria.
  - Action: OK.
- Transaction 3:**
  - Date: 30/06/2023, Amount: + 3.000,70.
  - Description: DÉB.CONV.TRIBUTOS FEDERAIS - RFB PARCELAM SIMPLES NACIONAL DOC.: 14614860.
  - Form: RECEITA FEDERAL PARCELAM SIMPLES NACIONAL. Fields: Nome (RECEITA FEDERAL PARCELAM SIMPLES NACIONAL), Data (30/06/2023), Amount (+ 3.000,70), Categoria.
  - Action: OK. A note 'Em Aberto' is visible at the bottom right of the form.

Fonte: Nibo (2023).

Para pagamentos ou recebimentos que já haviam sido agendados no Nibo (demonstrados nas figuras 2 e 3), o sistema já rastreia pelo valor e titular e dá a sugestão de baixa com os campos preenchidos; basta clicar em “ok” e a conciliação é realizada.

Na categoria, que seria a classificação da movimentação financeira no momento da conciliação, foi alinhado com a contabilidade da empresa modelo, categorias que fossem o mais parecidas possíveis com o plano de contas, para facilitar o fechamento contábil, como na figura 5. Essas categorias, permitem também relatórios que mostram o montante gasto por categoria, sendo possível localizar onde pode ser economizado ou redirecionar valores para se alcançar determinado objetivo estratégico.

Figura 5 - Categorias

The screenshot shows a list of categories with expandable arrows and edit/delete icons:

- Aluguel de Espaço para Eventos
- Impostos sobre receita
- Aluguel de Máquinas e Equipamentos
- DESPESAS OPERACIONAIS E OUTRAS RECEITAS**
- Despesas administrativas**
- INSS
- IRRF
- Salários, encargos e benefícios
- Pró-labore
- CSRF
- Aluguéis e arrendamentos**
- Aluguel e condomínio

Fonte: Nibo (2023).

O sistema também é parametrizado com o site da prefeitura para emissão das Notas fiscais de serviço, visto que a empresa modelo é prestadora de serviços de marketing digital. Ao agendar um recebimento (figura 3), o sistema já permite a emissão da nota fiscal, que pode ser consultada no painel de NF, visto na figura 6 para conferência do seu status, se foi aprovada ou não pela prefeitura.

Figura 6 - Painel de Notas fiscais

The screenshot displays the 'Painel NFS-e' interface. On the left, a sidebar contains navigation items: 'Início', 'Caixa de entrada', 'FINANCEIRO' (with sub-items: 'Gestão de caixa', 'Contatos', 'Recebimentos', 'Pagamentos', 'Relatórios', 'Mais opções'), and 'CONTADOR' (with sub-item: 'Convide seu contador', 'Mais opções'). The main content area has a top navigation bar with 'Receber', 'Agendar', 'Boletos', 'NFS-e', 'Central de cobrança', and 'Recorrências'. Below this, there's a search bar containing 'exemplid', date filters for '01/06/2023' and '30/06/2023', and a 'Pesquisar' button. A 'Filtrar por status' panel on the left shows: 'Todas as notas' (0), 'Aprovadas' (0), 'Processando' (0), 'Erro' (0), and 'Canceladas' (0). The main table area shows 'Nenhuma transação encontrada' and navigation links for 'Anterior' and 'Próxima'.

Fonte: Nibo (2023).

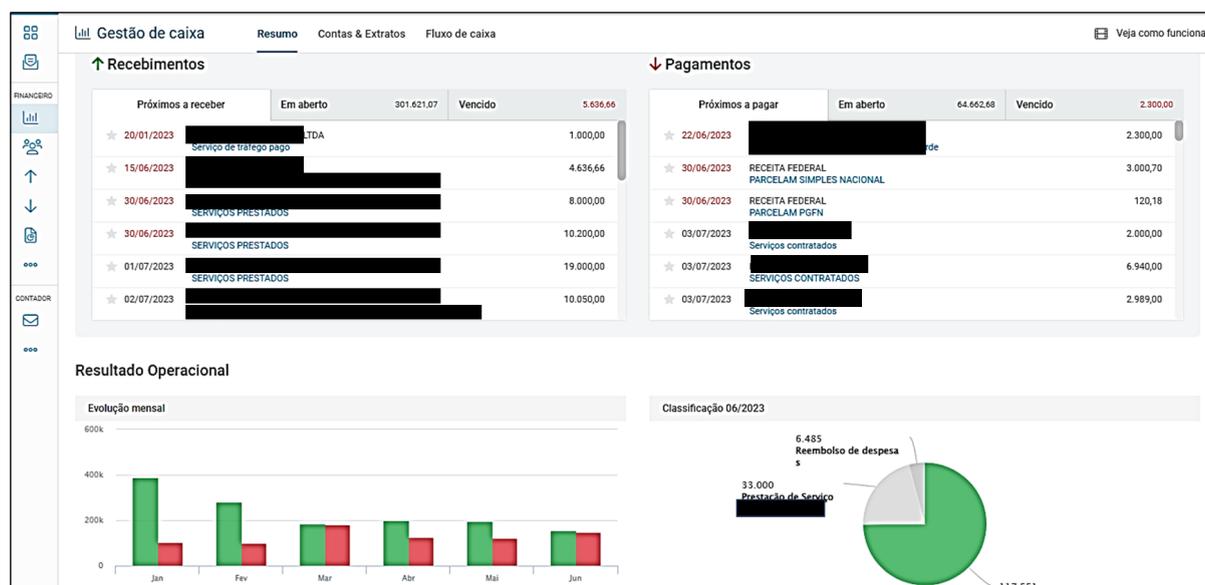
Quando aprovada, o sistema automaticamente já atrela a nota fiscal a previsão de recebimento.

#### 4.4. EXECUÇÃO DO SERVIÇO DE BPO FINANCEIRO

Depois dos processos alinhados, a rotina da prestação de serviço do BPO financeiro é efetuar as conciliações bancárias do dia útil anterior, para conferência se as obrigações do período foram cumpridas e se não houve inadimplência por parte do contas a receber.

À medida que as contas a pagar da empresa modelo chegam pelos canais de comunicação, elas são cadastradas no sistema financeiro, o Nibo e agendadas no vencimento no banco Sicoob. Os pagamentos agendados são informados aos gestores que aprovam os pagamentos pelo banco com seu usuário master. E através do Nibo, o colaborador tem uma visão do fluxo de caixa dos próximos dias e meses, tendo uma visão das próximas contas a pagar e a receber, demonstrado pela figura 7.

Figura 7 - Gestão de Caixa



Fonte: Nibo (2023).

E como é possível ver na Figura 7 na parte inferior, ele também mostra a comparação entre as receitas e despesas mensais, analisando como estão as movimentações a curto prazo. Ao final de cada mês são emitidos relatórios de resultados financeiros, mostrando aos gestores onde foram alocados os gastos e saldos, facilitando o suporte a tomada de decisão do gestor.

Como o Nibo é integrado com o banco, prefeitura, os documentos são anexados e as transações conciliadas em categorias, o sistema permite fazer o fechamento do mês e é gerado automaticamente os arquivos bancários em pdf e ofx, fluxo de caixa e outros documentos financeiros a serem enviados à contabilidade ao final do exercício.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo descrever o processo de implementação da terceirização financeira nas micro e pequenas empresas, no novo conceito de *business process outsourcing* financeiro, o BPO financeiro.

Pelas pesquisas, pode-se inferir pela literatura que o setor financeiro da empresa norteia as atividades, afinal são seus resultados que irão garantir a permanência da empresa no mercado, já que prejuízos financeiros recorrentes, levam o negócio a falência. O setor também deixa de ser estritamente operacional com o passar do tempo e auxilia estrategicamente na tomada de decisões com informações pertinentes.

As micro e pequenas empresas, por sua vez, normalmente não têm infraestrutura para manter um setor especializado, colocando em risco a veracidade dos dados. Nesse momento o *business process outsourcing* financeiro se torna cabível em resposta a essa demanda, reduzindo custos e contando com uma equipe treinada, capaz de dar suporte ao gestor para escolhas mais assertivas e poupando tempo da empresa para enfoque na atividade principal, buscando aumentar a competitividade e ganhar espaço no mercado.

No estudo de caso, os gestores da pequena empresa de serviços de marketing digital conseguiram ter uma visão mais clara sobre suas finanças, economizando nos juros das contas a pagar, que antes passavam da data de pagamento pela falta de controle, e economizando nas contas que eram pagas em duplicidade. Os clientes que apresentam inadimplência são facilmente rastreados para cobrança, diferente de antes pela falta de gestão. Além disso, não atuam mais na parte operacional financeira, poupando tempo e energia para se concentrarem nas melhorias do serviço prestado. São apresentados relatórios de forma periódica para se basearem na tomada de decisões e na necessidade de informações financeiras pontuais, solicitam pelos canais de comunicação e através do sistema financeiro integrado o profissional que presta o serviço de BPO financeiro emite, disponibiliza os números e contribui na interpretação dos dados.

A terceirização é uma atividade utilizada há algum tempo, principalmente no operacional da empresa. Mas saber explorá-la no quesito estratégico, se torna fundamental para reforçar os negócios.

Para trabalhos futuros sugere-se quantificar em termos monetários a economia de uma empresa com a contratação do serviço de BPO financeiro.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANTONIK, Luis Roberto. **A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas**. Revista FAE Business, nº 8, p. 35-38, maio de 2004. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.
- BARBOSA, Jenny Dantas; MONTEIRO, Jose Morais. **Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista da micro e pequena empresa., [S.l.], v. 5, n. 2, p. 38-59, maio 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194>>. Acesso em: 14 jun. 2023. doi:<https://doi.org/10.6034/194>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [https://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123\\_2006.htm](https://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123_2006.htm). Acesso em 24 jun. 2023.
- BRITO, Marcelo; PALMEIRA, Eduardo; ROCHA, Gabriela. **Gestão financeira das microempresas**. Revista Acadêmica de Economia, Número 153, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/227432917\\_Gestao\\_financieira\\_das\\_microempresas/links/54db44eb0cf233119bc5a947/Gestao-financieira-das-microempresas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/227432917_Gestao_financieira_das_microempresas/links/54db44eb0cf233119bc5a947/Gestao-financieira-das-microempresas.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023.
- CÓRDOVA, Fernanda Peixoto; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Unidade 2 - A Pesquisa Científica, pág. 31-42. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- COSTA, Fabio; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de. **Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 1, p. 99 a 132, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6478>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais**. 2. ed. São Paulo: Ed. RT, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12º Edição. PEARSON; 2012.
- GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. **Controladoria Empresarial: Gestão financeira em Micro e Pequenas Empresas**. Revista Hórus, v.6, n.2, p. 01-17, 2011. Disponível em: [http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus\\_old/article/viewFile/4070/1885](http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus_old/article/viewFile/4070/1885). Acesso em 15 jun. 2023.
- GONÇALVES, Maria Cristiane Abreu Ribeiro; JÚNIOR, Oscar Pedro Neves. **Análise dos principais impactos da utilização de sistemas ERP na gestão de uma empresa de pequeno porte**. 2012.
- IMHOFF, Marcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas**. Revista Eletrônica de Contabilidade, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 94, 2005. DOI: 10.5902/198109466219. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6219>. Acesso em: 20 jun. 2023.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87596/224924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jun. 2023.

KOTESKI, Marcos Antonio. **As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro**. Revista FAE Business, nº 8, p. 16-18, maio de 2004. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570546884843246.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

KUHN, Ivo Ney. **Gestão Financeira**. Ed Unijuí, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequen>. Acesso em: 09 jun. 2023

NASCIMENTO, Geuma Campos; PELEIAS, Ivam Ricardo; PARISI, Cláudio. **Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO – Business Process Outsourcing – na Grande São Paulo**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão [en linea]. 2013, 11(2), 105-134. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570765358006>. Acesso em: 10 jun. 2023.

NETO, Alexandre Assaf. **Curso de Administração Financeira**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022452. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022452/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

NETO, José Emídio de Araujo; SILVA, Fábio Ferreira da; SILVA, José Gentil Bezerra da. **Terceirização: Um instrumento estratégico para eficácia das Organizações**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Outubro, 2009. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_091\\_622\\_14500.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_622_14500.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

NEVES, João Adamor Dias.; PESSOA, Raimundo Wellington Araújo Pessoa. **Causas da mortalidade de micro e pequenas empresas: o caso das lojas de um Shopping Center**. Revista Organizações em contexto, n.4, p. 165-195, dez. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/279656458\\_Causas\\_da\\_mortalidade\\_de\\_micros\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_o\\_caso\\_das\\_lojas\\_de\\_um\\_shopping\\_center](https://www.researchgate.net/publication/279656458_Causas_da_mortalidade_de_micros_e_pequenas_empresas_o_caso_das_lojas_de_um_shopping_center). Acesso em: 14 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. F. C. e S.; DO AMARAL, H. F. **O Papel e a Relevância da Estratégia Financeira de Empresas no Ramo das Finanças**. Contabilidade Vista & Revista, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 49–60, 2009. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/177>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PAULA, Simone Martins de. **Terceirização de Processos BPO (Business Process Outsourcing)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1372>. Acesso em: 20 jun. 2023.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REZENDE, Kleiton. **A importância da Gestão Financeira nas Empresas**. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA, v. 6, n. 02, p. 4, 26 maio 2023. Disponível em: <http://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/view/321/223>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SANTANA, Érica de Souza; SOUZA, Diego Silva. **BPO Financeiro: Um novo serviço para a gestão financeira de médias e pequenas empresas**. Revista Formadores, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 10–27, 2021. DOI: 10.25194/rf.v14i1.1457. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1457>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SANTANA, Marília Brito de. **BPO Financeiro Na Gestão de Micro E Pequenas Empresas Sob a Ótica Do Profissional Da Contabilidade**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal da Paraíba. 31 Mar. 2020. Disponível em: [repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17386?locale=pt\\_BR](repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17386?locale=pt_BR). Acesso em: 10 Jun 2023.

SANTOS, Maria Teresa Oliveira Sampaio dos. **Proposta de Modelo de Ferramenta de BPO Financeiro para Empresas de Prestação de Serviço**. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário Maria Milza, 2022. Disponível em: <http://131.0.244.66:8082/jspui/handle/123456789/2606>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SANTOS, Dariane Ribas dos. **Proposta de melhorias ao setor financeiro de uma microempresa familiar**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

SEBRAE, 2014. **Causa Mortis: O sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros 5 Anos de Vida**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 23 jun. 2023.

SEBRAE, 2016. **Sobrevivência das empresas no Brasil** (M. A. Bedê, Coord.). Brasília: Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SEBRAE, 2020. **Sobrevivência das empresas no Brasil- Relatório Final**. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR\\_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view?pli=1](https://drive.google.com/file/d/1w8geGHR_gZpmEoV9iov4kcPSuvbZshTT/view?pli=1). Acesso em: 24 jun. 2023.

SEBRAE, 2023. **Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SIQUEIRA, Alexander Dias. **Gestão tributária**. Revista CEPPG, 24, 136-157, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7487658-Artigo-publicado-na-revista-ceppg-no-24-1-2011-issn-1517-8471-paginas-136-a-157-resumo.html>. Acesso em: 09 jun. 2023.

SOUZA, Elaine Cristian dos Santos; PINTO, Francini Mara Borges Domingues; ROSA, Jorge Luiz; SILVA, Humberto Felipe da. **“Outsourcing” como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba**. Revista de Gestão & Tecnologia - ReGeT, v.1, n.1, dez. 2013. Disponível em: <https://revista.unisal.br/lo/index.php/reget/article/view/54/45>. Acesso em: 17 jun. 2023.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação, São Paulo, Atlas 1987. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod\\_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em\\_Ciencias-Sociais.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf). Acesso em 14 jun. 2023.

## ANEXO

### ANEXO 1 - Contrato de Prestação de Serviços de apoio Administrativo Financeiro

#### IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES CONTRATANTES

**CONTRATADA:** Empresa **EMPRESA**, com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº. **NÚMERO**, estabelecida na **ENDEREÇO**, representada neste ato pelo sócio(a) administrador(a) **NOME**, portador do CPF nº. **NÚMERO**.

**CONTRATANTE:** Empresa **EMPRESA**, com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) nº. **NÚMERO**, estabelecida na **ENDEREÇO**, neste ato representado pelo sócio(a) administrador(a) **NOME**, portador do CPF nº. **NÚMERO**.

Pelo presente instrumento particular de prestação de serviços, estabelecem as partes, de comum acordo, as seguintes disposições:

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA** **DO OBJETO DO CONTRATO**

**1.1** O objeto do presente Contrato consiste na prestação pela CONTRATADA à CONTRATANTE dos serviços de apoio nas rotinas financeiras, o que tange em alimentar os registros das informações financeiras, recebida pela CONTRATANTE, no sistema de gestão financeira online denominado (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO), que a permitirá estruturar os seguintes itens:

**1.1.1** Controle de contas pagar e a receber;

**1.1.2** Conciliação bancária para os bancos que integram ao (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO);

**1.1.3** Emissão/envio de nota fiscal de serviço eletrônica (NFS-e);

**1.1.4** Emissão/envio de boletos via RECEBA FÁCIL, que é uma modalidade aplicável para os seguintes bancos: Banco do Brasil, Banco Inter, Bradesco, Banrisul, Caixa Econômica Federal, Itaú, Santander, Sicoob e Sicredi;

**1.1.5** Controle de cartão de crédito a pagar;

**1.1.6** Relatórios: da DRE Gerencial; de Fluxo de Caixa; de clientes inadimplentes; de contas atrasadas; e de análise de pagamentos e recebimentos.

**1.2.** A disponibilização dos relatórios e funcionalidades vão de acordo com o plano contratado do sistema (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO) pela CONTRATANTE.

**CLÁUSULA SEGUNDA**  
**DAS CONDIÇÕES E DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS**

**2.1.** A CONTRATADA executará diariamente os registros financeiros da CONTRATANTE no sistema (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO), adquirido pela CONTRATANTE, não tendo a obrigação de registrar as informações recebidas após o prazo de dois dias da data de ocorrência.

**2.2.** Os serviços serão executados nas dependências da CONTRATADA, respeitando o seguinte horário de atendimento: de segunda a sexta, das 09:00 horas às 17:00 horas (horário de Brasília). A CONTRATADA reserva-se de prestar serviços de atendimento nos feriados Nacionais e no feriado do município de **SEU MUNICÍPIO**, que é no dia **XX** de **MÊS**.

**2.3.** A CONTRATADA limita-se nas informações repassadas pela CONTRATANTE para registrar as operações financeira e auxiliará a CONTRATANTE a fazer as leituras e interpretações dos seus resultados financeiros.

**2.4.** A documentação indispensável para o desempenho dos serviços arrolados na Cláusula Primeira será fornecido e enviado pela CONTRATANTE, consistindo basicamente em:

**2.4.1** Informações Bancárias - agência, conta e senha de consulta ao Internet banking, que serão utilizadas pela CONTRATADA para acessar o internet banking (site do banco) e extrair o extrato bancário, o arquivo OFX, demais informações e comprovantes que possibilita a CONTRATADA fazer as devidas conferências das movimentações de entradas e saídas dos valores bancários da CONTRATANTE.

**2.4.2** Número do estabelecimento e senha de acesso ao Portal das Vendas com Cartão. O registro dos recebimentos das vendas via Cartão (débito/crédito) contempla a conciliação das vendas diretamente em uma categoria de receita conforme entrada no banco. Com essas informações vamos acessar o portal da operadora de cartão para entender como funciona os recebimentos dos valores das vendas com cartão.

**2.4.3** Os documentos relativos às transações financeiras, tais como boletos, faturas, recibos, notas fiscais de compra, de venda e de serviços, comprovantes de depósitos, cópias de cheques, borderôs de cobrança, contratos, avisos de crédito, avisos de débitos, descontos de títulos, e demais recebimentos e pagamentos.

**2.5.** A documentação deverá ser enviada diariamente, na medida em que os fatos forem ocorrendo, pela CONTRATANTE de forma completa e em boa ordem através dos canais de comunicações disponíveis (e-mail, grupo do Whatsapp e outras plataformas alinhadas para comunicação).

**2.6.** A CONTRATADA possui prazo de 24 (vinte e quatro) horas (hora comercial) para atender às solicitações da CONTRATANTE e deixar o sistema (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO) atualizado.

**CLÁUSULA TERCEIRA**  
**DOS DEVERES DA CONTRATADA**

**3.1.** A CONTRATADA desempenhará os serviços enumerados na CLÁUSULA PRIMEIRA com todo zelo, diligência, honestidade e **sigilo**, observada a legislação vigente resguardando os interesses da CONTRATANTE, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais.

**3.2.** Responsabilizar-se-á a CONTRATADA por todos os prepostos que atuarem nos serviços ora contratados.

**3.3.** Obriga-se a CONTRATADA a fornecer à CONTRATANTE, através do programa de gestão online (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO), dentro do horário normal de expediente (09:00 horas às 17:00 horas, horário de Brasília), todas as informações relativas ao andamento dos serviços ora contratados.

**CLÁUSULA QUARTA**  
**NÃO SÃO DEVERES DA CONTRATADA**

**4.1** Não é de responsabilidade da CONTRATADA:

**4.1.1** A realização de qualquer tipo de pagamento;

**4.1.2** Negociar com fornecedores, clientes, funcionário e terceiros;

**4.1.3** Tomar decisões gerenciais;

**4.1.4** Qualquer ação de cobrança junto aos clientes da CONTRATANTE;

**4.1.5** A tomada de decisões quanto à emissão ou não uma Nota Fiscal;

**4.1.6** Omissões de receitas por parte da CONTRATANTE;

**4.1.7** A veracidade das informações;

**4.1.8** O controle do movimento do dinheiro em espécie.

**4.2.** A CONTRATADA não assume nenhuma responsabilidade pelas consequências de informações, declarações ou documentação inidôneas ou incompletas que lhe forem apresentadas, bem como por omissões próprias da CONTRATANTE decorrentes do desrespeito às orientações prestadas.

**CLÁUSULA QUINTA**  
**DOS DEVERES DA CONTRATANTE**

**5.1.** Obriga-se a CONTRATANTE a fornecer à CONTRATADA todos os dados, documentos e informações que se façam necessários ao bom desempenho dos serviços ora contratados. Nenhuma responsabilidade caberá à CONTRATADA, caso recebidos os dados de maneira intempestiva.

**5.2.** É de responsabilidade da CONTRATANTE toda a legalidade dos documentos apresentados para a prestação do serviço de apoio administrativo.

**5.3.** Compromete-se a CONTRATANTE a pagar pontualmente o valor da mensalidade estabelecido na CLÁUSULA 7.1 deste contrato.

**CLÁUSULA SEXTA**  
**CONFIDENCIALIDADE**

**6.1** As Partes se obrigam a não divulgar os dados e informações sigilosas às quais venham a ter acesso em razão do projeto desenvolvido, obrigando-se ainda, a não permitir que nenhum de seus empregados ou terceiros sob a sua responsabilidade façam uso destas informações para fins diversos do objeto do presente acordo.

**CLÁUSULA SÉTIMA**  
**DOS VALORES E DOS REAJUSTES**

**7.1.** Para a execução dos serviços constantes da Cláusula Primeira, a CONTRATANTE pagará à CONTRATADA a quantia mensal de R\$ **XXXXX (EXTENSO)** até o dia **05 (cinco)** do mês corrente do serviço prestado, através de boleto bancário a ser encaminhado pela CONTRATADA, com **XX** dias de antecedência.

**7.2.** A mensalidade paga após a data avençada na CLÁUSULA 7.1, acarretará à CONTRATANTE o acréscimo de multa de 2%, mais juros moratórios de 0,08% ao dia.

**7.3.** A mensalidade será reajustada, anualmente, e automaticamente, segundo a variação do SALÁRIO MÍNIMO no período, limitando ao mínimo de 5% e ao teto de 10%, considerando-se como mês a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

**7.4.** O valor da mensalidade previsto na CLÁUSULA 7.1 foi estabelecido levando em consideração a quantidade de operações financeiras da CONTRATANTE.

Plano Contratado:

<b>Plano</b>	<b>Controle</b>
100	Transações por mês
30	Notas fiscais por mês
02	Conta Bancárias
01	Fatura de Cartão

**7.4.1.** Considera-se transações todos os registros de pagamentos, recebimentos e transferências realizadas, ou seja, total de entradas e saídas na(s) conta(s) bancária(s) e na conta caixa da CONTRATANTE.

**7.5.** Caso os limites de uso do plano contratado especificados na CLÁUSULA 7.4 sejam ultrapassados pela CONTRATANTE por dois meses consecutivos será enviado um comunicado via e-mail juntamente com um termo aditivo ao contrato informando da migração para o plano superior que atenda as necessidades da CONTRATANTE no mês seguinte. Se esse termo não for assinado até o vencimento da mensalidade, os serviços da CONTRATADA poderão ser limitados até as especificações do plano atual.

**7.6.** Os serviços solicitados pela CONTRATANTE não especificados na Cláusula Primeira serão cobrados pela CONTRATADA em apartado, como extraordinários, segundo valor específico constante de orçamento previamente aprovado pela primeira.

**CLÁUSULA OITAVA**  
**DA VIGÊNCIA (DO PRAZO)**

**8.1** O presente contrato terá vigência por prazo de 12 (doze) meses, podendo ser renovado automaticamente caso não haja denúncia formal (por escrito) à parte contrária com antecedência mínima de 05 (cinco) dias.

**CLÁUSULA NONA**  
**RESILIÇÃO**

**9.1** O presente instrumento poderá ser desfeito por qualquer uma das partes, em qualquer momento, sem que haja qualquer tipo de motivo relevante, não obstante a outra parte deverá ser avisada previamente por escrito, no prazo de 05 (cinco) dias de antecedência.

**CLÁUSULA DÉCIMA**  
**RESCISÃO**

**10.1** O presente instrumento poderá ser rescindido pela CONTRATADA a qualquer momento se a CONTRATANTE não estiver em dia com o valor da mensalidade descrito na CLÁUSULA 7.1 deste contrato.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA**  
**LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS**

**11.1** Para fins deste CONTRATO:

**11.1.1** “LGPD” significa a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018);

**11.1.2** As Partes reconhecem que a CONTRATADA realizará o Tratamento de Dados Pessoais no contexto do fornecimento da prestação dos serviços oferecidos aos clientes. Nestas atividades de Tratamento, as Partes reconhecem e acordam que a CONTRATADA é o Operador dos Dados Pessoais, enquanto o CONTRATANTE é o Controlador dos Dados Pessoais;

**11.1.3** Os dados serão armazenados na plataforma da (SOFTWARE FINANCEIRO ESCOLHIDO) e Plataforma de auxílio ao BPO.

**11.2** Obrigações da CONTRATADA:

**11.2.1** Realizar o Tratamento dos Dados Pessoais nos limites e para as finalidades permitidas por este Contrato;

**11.2.2** Manter os Dados Pessoais no mais absoluto sigilo e exigir dos seus colaboradores, que de qualquer forma tratem os Dados Pessoais, a observância dessas obrigações;

**11.3** Da exclusão dos dados:

**11.3.1** Após o término deste Contrato, a CONTRATANTE poderá requerer cópia dos Dados Pessoais que estejam nos sistemas e em posse da CONTRATADA, bem como exigir toda e completa exclusão de seus dados através do e-mail **COLOCAR O E-MAIL**, com o assunto: Excluir dados Pessoais;

**11.3.2** Caso a CONTRATANTE não se manifeste, a CONTRATADA realizará a eliminação, em definitivo de seu sistema, de qualquer registro dos Dados Pessoais, após o período de 2 (dois) anos.

## **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA** **DISPOSIÇÕES FINAIS**

**12.1** Os signatários do presente instrumento asseguram e afirmam sob as penas da lei que são os representantes legais competentes para assumir em nome das partes as obrigações e responsabilidades descritas neste contrato e para representar de forma efetiva seus interesses.

## **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA** **DO FORO**

**13.1** Fica eleito o Foro da Cidade de Varginha, com expressa renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir as questões oriundas da interpretação e execução do presente contrato, ou DA CLÁUSULA COMPROMISSÓRIA (onde houver JUÍZO ARBITRAL) OS CONTRATANTES submeterão à arbitragem eventuais litígios oriundos do presente contrato. (Lei nº 9.307/96).

E, por estarem justos e contratados, cientes dos termos deste contrato, assinam o presente, em 02 (duas) vias de igual teor e para um só efeito.

Varginha, XX de XXXXXXXX de 20XX.

Assinado digitalmente

---

Contratada - **NOME**

Assinado digitalmente

---

Contratante - **NOME**