

CRIAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE FLUXO DE CAIXA EM ASSESSORIA CONTÁBIL: INOVAÇÃO PARA AGREGAR VALOR AO CLIENTE

Creation of a Cash Flow Department in Accounting Advisory: Innovation to Add Value to the Client

ÁLVARO CÉSAR DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GIULINE AGNES PIAULINO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente projeto foi desenvolvido com apoio da Universidade Nove de Julho através da concessão de bolsa de estudo de Mestrado em Administração de Empresas - PPGA.

CRIAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE FLUXO DE CAIXA EM ASSESSORIA CONTÁBIL: INOVAÇÃO PARA AGREGAR VALOR AO CLIENTE

Objetivo do estudo

Este relatório técnico descreve uma bem-sucedida intervenção dentro de uma empresa de assessoria contábil, visando entregar maior valor ao cliente e à equipe interna por meio da criação de um departamento de fluxo de caixa.

Relevância/originalidade

A criação de um departamento de fluxo de caixa em assessorias contábeis é uma solução possível de replicação e auxiliará os contadores a se aproximarem de seus clientes, fornecendo informações importantes para a gestão de diversos negócios.

Metodologia/abordagem

O método adotado neste relato técnico foi a pesquisa-ação, Thiollent (2002) descreve que na pesquisa-ação os atores envolvidos participam junto com os pesquisadores para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções.

Principais resultados

O novo departamento levou a facilitação dos processos internos, aumento da eficiência operacional, fortalecimento do relacionamento com clientes e aprimoramento da qualidade dos serviços prestados oferecendo melhores informações ao cliente.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esta abordagem demonstrou uma nova compreensão sobre o contexto específico e das necessidades das micro e pequenas empresas, o que foi fundamental para o sucesso desta iniciativa.

Contribuições sociais/para a gestão

A criação do departamento de fluxo de caixa pela AC representa um modelo eficaz que pode servir como referência para outras empresas de assessoria contábil que buscam aprimorar seu suporte às micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Inovação-frugal, Gestão financeira, Micro e pequenas empresas, Inovação contábil

Creation of a Cash Flow Department in Accounting Advisory: Innovation to Add Value to the Client

Study purpose

This technical report describes a successful intervention within an accounting advisory firm aimed at delivering greater value to clients and the internal team through the creation of a cash flow department.

Relevance / originality

The creation of a cash flow department in accounting advisory firms is a solution that can be replicated and will help accountants get closer to their clients by providing important information for the management of various businesses.

Methodology / approach

The method adopted in this technical report was action research. Thiollent (2002) describes that in action research, the actors involved participate alongside the researchers to interactively elucidate the reality they are in, identifying collective problems, seeking, and experimenting with solutions.

Main results

The new department facilitated internal processes, increased operational efficiency, strengthened client relationships, and enhanced the quality of services by offering better information to clients.

Theoretical / methodological contributions

This approach demonstrated a new understanding of the specific context and needs of micro and small enterprises, which was fundamental to the success of this initiative.

Social / management contributions

The creation of the cash flow department by the accounting advisory firm represents an effective model that can serve as a reference for other accounting advisory firms seeking to improve their support for micro and small enterprises.

Keywords: Frugal Innovation, Financial Management, Micro and Small Enterprises, Accounting Innovation

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO DE

EMPRESAS

MESTRADO PROFISSIONAL

CRIAÇÃO DE DEPARTAMENTO DE FLUXO DE CAIXA EM ASSESSORIA

CONTÁBIL: INOVAÇÃO PARA AGREGAR VALOR AO CLIENTE

1. Introdução

A gestão financeira eficiente é um fator determinante para a sobrevivência e sucesso de micro e pequenos negócios (MPEs). Entre as diversas ferramentas disponíveis para essa gestão, o fluxo de caixa destaca-se por permitir o acompanhamento das entradas e saídas financeiras, auxiliando na tomada de decisões estratégicas, como endividamento, investimentos e planejamento de compras (Lacerda, 2006). Contudo, a falta de utilização dessa ferramenta por muitos empresários de MPEs dificulta o mapeamento de informações financeiras essenciais, impactando negativamente suas operações e os processos das assessorias contábeis

Este relato técnico aborda a criação de um departamento específico de fluxo de caixa em uma empresa de assessoria contábil, destinado a atender as necessidades financeiras de micro e pequenas empresas (MPEs). A implementação desse departamento visa resolver problemas recorrentes, como atrasos no envio de documentos fiscais e a ausência de análises de fluxo de caixa, que comprometem a eficiência operacional tanto dos clientes quanto da própria assessoria.

Estudos como os de Lacerda (2006) destacam a importância do fluxo de caixa na tomada de decisões estratégicas, enquanto Kasai (1997) sugere a adaptação de práticas financeiras de grandes empresas à realidade das MPEs. Na intervenção adotada foi criado um departamento novo dentro de uma assessoria contábil que contando com um protótipo simples de fluxo de caixa e um funcionário bem treinado, passou a produzir informações necessárias aos negócios dos clientes de maneira rápida.

Para a elaboração deste relato, este estudo adotou um método científico fenomenológico descritivo para analisar os impactos diretos e indiretos da criação do departamento de fluxo de caixa em uma empresa de assessoria contábil. O método fenomenológico é essencialmente filosófico (Gil et. al, 2014). Seu objetivo é o estudo do fenômeno, isto é, das coisas em si mesmas e não do que é dito sobre elas. O que se busca alcançar com esse método é a consciência do sujeito mediante a expressão de suas experiências internas (Gil et. al, 2014).

A estruturação da produção deste relato técnico baseou-se nos trabalhos de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012) e Martens, Pedron e Oliveira (2021), que forneceram diretrizes para a organização e apresentação dos dados.

A pesquisa foi executada com base na experiência profissional e prática de um dos alunos pesquisadores, facilitando uma compreensão prática das necessidades e desafios enfrentados. Este relato está organizado em cinco sessões: a primeira apresenta o referencial teórico sobre gestão financeira em micro e pequenas empresas, inovação em micro e pequenas empresas e a relação da inovação na gestão financeira de micro e pequenas empresas; a segunda detalha a metodologia científica empregada; a terceira contextualiza a empresa estudada e a situação-problema; a quarta descreve as intervenções realizadas e os mecanismos adotados; e a quinta discute os resultados alcançados e as conclusões do estudo.

O objetivo deste relato é compartilhar uma experiência bem-sucedida de inovação na gestão financeira de micro e pequenos negócios que pode ser explorada por assessorias contábeis. Os resultados mostram que a criação de um departamento específico de fluxo de caixa pode resolver problemas recorrentes de atrasos de documentos e melhorar a relação operacional entre as MPEs e as assessorias contábeis.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico abordará os temas gestão financeira em micro e pequenas empresas (MPEs) e inovação, que serviram como solução para o desafio que a empresa objeto de estudo trabalhou para superar.

2.1 Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

As MPEs que possuem uma sólida compreensão financeira de suas atividades (literacia) têm maior capacidade de tomar decisões empresariais acertadas, fomentar o crescimento organizacional e manter-se competitivas em seus respectivos mercados (Benedict et. al, 2021). Essa competência implica não apenas melhorias no desempenho empresarial, através da aplicação eficiente de conhecimentos financeiros pela gestão, mas também na habilidade de enfrentar a concorrência de forma eficaz (Benedict, et. al, 2021). Tais empresas podem desenvolver estratégias para minimizar custos, alcançar estabilidade financeira e tomar decisões de investimento fundamentadas (Benedict et. al, 2021).

Segundo Nkwinika et. al (2023), a ausência de uma gestão financeira atualizada impõe diversos desafios para as MPEs: limitação de recursos financeiros e de capital, dificultando a inovação e a criação de estruturas organizacionais que poderiam potencializar o desenvolvimento humano; dificuldade de acesso a financiamento e crédito devido à falta de controle financeiro, aumentando o risco percebido pelas instituições financeiras e elevando as taxas de juros, além de gerar maior burocracia; problemas na gestão do fluxo de caixa, onde a disponibilidade aparente de fundos leva a compras impulsivas, sem considerar compromissos futuros, resultando em dificuldades financeiras repentinas; desafios na gestão de riscos financeiros, refletidos na dificuldade de financiamento externo e na dependência excessiva do capital dos proprietários ou gestores para sustentar as operações da empresa. A gestão do fluxo de caixa é importante porque ajuda a avaliar o desempenho gerencial e a condição financeira de uma empresa (Hu, 2019) e se apresenta como uma solução para melhoria no desempenho empresarial.

2.2 Inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

A inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias com ampla aplicação prática. Esse processo segue quatro fases principais: busca, seleção ou escolha estratégica, implementação e captura de valor, seja para o desenvolvimento de produtos, processos, contexto mercadológico ou quebra de paradigmas (Tidd et. al, 2015). Ao ver a inovação como um instrumento, os empreendedores podem usá-la para explorar mudanças e como oportunidade para diferenciar um negócio ou serviço. Investimentos em inovação podem gerar diversos benefícios para uma empresa; no entanto, a continuidade desses benefícios depende de um conjunto de ativos, como pesquisa e desenvolvimento, inserção de novas tecnologias e capacitação da equipe de trabalho (Paredes, 2014). Entre os benefícios da inovação para MPEs, destaca-se a melhoria do ambiente organizacional, que tende a tornar as rotinas e tarefas da empresa mais eficientes, auxiliando na caracterização do grau de inovação de produtos e serviços (Paredes, 2014).

Uma capacidade de inovação organizacional é a habilidade da organização de adotar ou implementar novas ideias, processos, produtos e serviços (Farida et. al 2022). A inovação em produtos, processos e marketing tem um efeito positivo significativo no desempenho sustentável das MPEs (Haryati et. al, 2021). Embora exija elevados investimentos, os proprietários das MPEs devem promover a inovação para proporcionar valor acrescentado aos clientes (Latifah et. al, 2020). A MPEs podem utilizar muitas formas diferentes de capacidades de inovação. No entanto, não existe uma receita única para a utilização bem-sucedida da capacidade de inovação. Em vez disso, os gestores devem encontrar as dimensões corretas de capacidade de inovação com base nas necessidades específicas de seu negócio (Saunila, 2020).

2.2.1 Inovação Frugal

A fusão das definições de inovação e inovação frugal é descrita por Mazzieri (2016) como algo substancialmente novo ou melhorado nos produtos, processos, marketing ou nos arranjos organizacionais que visam a maior acessibilidade, viabilidade econômica, adaptabilidade e conveniência para sociedades ainda não alcançadas ou não atendidas pela inovação estruturada. Mazzieri (2016) ainda complementa as características da inovação frugal como descoberta e desenvolvimento de novos modelos de negócios, reconfiguração de cadeias de valor, projetar novamente produtos para usar recursos de diferentes maneiras das atualmente conhecidas, bem como a solução das restrições de inacessibilidade extrema, incluindo novos grupos e comunidades.

2.3 Inovação na Gestão Financeira de MPEs

A inovação em gestão financeira consiste em aplicar novas ideias e tecnologias para melhorar os processos financeiros das empresas. Para as MPEs, essa inovação pode se traduzir na implementação de sistemas de controle de caixa, softwares de gestão financeira e práticas avançadas de contabilidade (Paredes, 2014; Nkwinika et. al, 2023).

A capacidade de inovar na gestão financeira permite que as MPEs enfrentem desafios relacionados à falta de recursos e à necessidade de eficiência operacional. Por exemplo, o uso de tecnologias avançadas pode facilitar o monitoramento das finanças, melhorar a precisão das previsões financeiras e proporcionar uma visão mais clara da saúde financeira da empresa. Além disso, a inovação em gestão financeira pode ajudar a reduzir custos operacionais e aumentar a capacidade de tomada de decisão informada (Paredes, 2014; Nkwinika et. al, 2023).

Entre as soluções propostas para aprimorar a gestão financeira das MPEs, destaca-se o reforço do controle financeiro, por meio da implementação de medidas como auditorias regulares e segregação de funções, visando promover transparência e reduzir os riscos de má administração econômica (Nkwinika et. al, 2023).

Portanto, a criação de um departamento de fluxo de caixa dentro de uma assessoria contábil, como descrito neste relato, é um exemplo de como a inovação pode ser aplicada para resolver problemas financeiros comuns enfrentados por MPEs. Este relato técnico apresentará a criação de um departamento de fluxo de caixa dentro de uma assessoria contábil e da utilização de uma ferramenta de fluxo de caixa para controle financeiro de MPEs, demonstrando como a inovação na gestão financeira pode transformar positivamente a relação entre assessoria contábil e seus clientes.

3. Metodologia

O método adotado neste relato técnico foi a pesquisa-ação, Thiollent (2002) descreve que na pesquisa-ação os atores envolvidos participam junto com os pesquisadores para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Trata-se de uma metodologia que combina a investigação científica com a resolução prática de problemas, envolvendo a participação ativa de indivíduos no processo (Eden et. al 1996). A pesquisa-ação é um método de investigação realizado por praticantes na tentativa de melhorar a qualidade de suas próprias práticas (Whitehead, 1994).

É relevante destacar que a pesquisadora faz parte da organização de estudo e participou de todas as etapas descritas nos subitens a seguir. A obtenção de consentimento informado e a garantia de confidencialidade e anonimato são mais complexas na pesquisa-ação devido à natureza colaborativa e ao envolvimento contínuo dos participantes (Davidson, 2021; Williamson, 2002; Hult, 1980). No desenvolvimento da presente pesquisa-ação, a conduta ética esteve sempre em primeiro plano, norteando todas as etapas da metodologia. Os desafios ao utilizar a pesquisa-ação foram superados por meio da coleta de dados anônima que ocorreu com a utilização de formulários eletrônicos preenchidos pela equipe que conduziu todo o trabalho de inovação dentro da organização de estudo. O compromisso com os princípios éticos da pesquisa foi fundamental para garantir a dignidade, o bem-estar e a autonomia dos participantes. A privacidade e o sigilo dos participantes foram assegurados durante todo o processo de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas em locais privados e as informações coletadas foram armazenadas em local seguro e confidencial. As informações coletadas não foram divulgadas de forma que pudessem identificar os participantes ou causar-lhes qualquer tipo de constrangimento, dano ou prejuízo. Os dados coletados serão retidos por um período determinado e, posteriormente, descartados de forma segura e confidencial, garantindo a proteção permanente da privacidade dos participantes.

A pesquisa-ação foi estruturada em quatro fases principais: diagnóstico, planejamento, ação e avaliação, alinhando-se ao ciclo proposto por Lewin (1946, 1947) e descrito por Eden e Huxham (1996).

3.1 Diagnóstico

A primeira fase envolveu a identificação e análise dos problemas enfrentados pela AC na gestão de recebimento de informações financeiras de seus clientes. Foram utilizados métodos

de observação direta e entrevistas qualitativas para coletar informações primárias essenciais para a compreensão do problema. Além disso, fez-se uma análise documental dos documentos fornecidos pela AC, conforme discutido por Bowen (2009), para identificar padrões e obter insights adicionais.

3.2 Planejamento

Com base no diagnóstico inicial, a equipe da AC explorou três possibilidades de trabalho, uma seguida da outra (1) criação de planilha padrão para preenchimento de fluxo de caixa pelos clientes, (2) a adoção de um sistema automatizado que fosse alimentado pelo cliente em tempo real, e (3) a criação de um departamento específico de fluxo de caixa dentro da assessoria contábil. As alternativas foram avaliadas considerando os seguintes critérios: (1) adesão do cliente, (2) interação entre cliente e AC, e (3) custo de investimento. A adesão do cliente é ponto relevante para que a dinâmica do fornecimento de informações financeiras funcione, já a interação entre os clientes e a AC foi considerada importante para que o cliente notasse valor agregado no trabalho iniciado e o custo do investimento teve alto peso na tomada de decisão, pois a AC também é uma micro e pequena empresa (MPE) e possuía um limite de investimento para a iniciativa lograr êxito. A alternativa escolhida foi a criação de um departamento de fluxo de caixa, uma vez que os critérios chave foram melhor respondidos por essa alternativa.

3.3 Ação

Após a decisão sobre a melhor intervenção a se adotar para superação do desafio enfrentado pela AC, a fase de ação incluiu a implementação do departamento de fluxo de caixa. Nessa etapa, foram necessárias entrevistas para a contratação de um profissional que seria treinado para atender no novo departamento e depois da contratação o treinamento do profissional ocorreu e a implementação de novas rotinas operacionais teve início com a recepção dos movimentos financeiros dos clientes, organização dos movimentos, montagem da planilha de fluxo de caixa e compartilhamento individual do resultado com cada cliente.

3.4 Avaliação

A última fase consistiu na avaliação dos impactos da intervenção. A equipe da AC conduziu uma análise de resultados de exercício financeiro, utilizando métodos qualitativos para avaliar a satisfação dos clientes e a eficiência operacional do novo departamento. Realizaram-se reuniões periódicas com os clientes para discutir os resultados financeiros e feedback sobre o serviço oferecido. Além disso, a equipe interna analisou a melhoria nos processos de apuração de tributos e entrega de obrigações contábeis.

4. Análise e discussão dos resultados

Nesse tópico serão apresentadas as características da empresa de estudo e a inovação de processo realizada.

4.1 Características da Organização

A G&G Assessoria Contábil é uma empresa privada, fundada em 2009 por dois amigos que se tornaram sócios. Enquadrada como microempresa, sua sede está localizada em São Paulo, SP, e atende todo o território nacional graças à sua dinâmica de atendimento on-line. Especializada em serviços contábeis para micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, é identificada neste relato como assessoria contábil (AC). Atualmente, a empresa conta com dois sócios e 12 funcionários.

A AC oferece uma gama de serviços que vai desde contabilidade obrigatória para micro e pequenas empresas, apuração tributária e processamento de folha de pagamento, até treinamentos diversos para seus clientes. Recentemente, a empresa passou a oferecer consultoria financeira, consultoria sindical e consultoria tributária.

Atenta às exigências do mercado contábil, que demanda contadores com um perfil consultivo e maior entendimento de negócios, além de uma linguagem acessível aos clientes, a AC segue seu planejamento estratégico ano após ano. Investe na capacitação de sua equipe, explora novas tecnologias de comunicação para se aproximar dos clientes e respeita a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), trazendo constantemente novidades que agreguem valor aos seus serviços.

Em 2023, seguindo seu planejamento operacional, a equipe interna da AC iniciou uma investigação para encontrar a melhor abordagem para incentivar maior controle financeiro entre seus clientes e reduzir o atraso no envio de informações. Esse esforço resultou na criação de um departamento de fluxo de caixa dentro da AC.

4.2 Características dos Clientes Atendidos

Os fatores que influenciam a utilização da contabilidade de gestão nas micro e pequenas empresas incluem as características do proprietário/gestor, a idade e o setor de atividade da micro e pequena empresa (Barreto, 2023). Os clientes atendidos pela AC são micro e pequenas empresas (MPEs) prestadoras de serviços, que possuem pouca ou nenhuma estrutura administrativa, com alta concentração de tarefas e responsabilidades nos sócios. Isso interfere na coleta e processamento de informações financeiras importantes para a AC.

Mensalmente, os clientes fornecem suas transações fiscais, financeiras e trabalhistas para a AC por meio de uma plataforma em nuvem. O uso da nuvem permite que, ao realizar qualquer transação, o documento fique disponível em tempo real para que a assessoria contábil possa analisá-lo e registrá-lo em seu sistema de gestão.

No entanto, é comum que os clientes esqueçam de salvar os documentos diariamente, acumulando o envio de um grande lote de documentos para uma data específica. Esse fator impacta diretamente os processos da AC, que recebe uma sobrecarga de documentos atrasados ou, em alguns casos, não recebe os documentos necessários, fundamentais para o desenvolvimento de seu trabalho.

4.3 Relação entre AC e Clientes Atendidos

Quando se trata de interagir com os clientes sobre planejamento tributário ou questões de prevenção trabalhista a AC realiza um ótimo trabalho junto aos clientes atendidos. Porém, quando se tratava de análise financeira da saúde do negócio dos clientes a AC estava sempre atrasada.

A AC oferece um conjunto de serviços contábeis aos clientes e, para realizar seu trabalho, precisa de acesso aos movimentos financeiros, fiscais e trabalhistas de seus clientes, disponibilizados de forma digital. Após processar esses dados, a AC envia aos clientes os tributos a serem pagos e a demonstração de resultado do exercício, proporcionando uma visão consolidada do desempenho financeiro.

No entanto, muitos clientes não seguiam o processo corretamente, gerando atrasos no processamento das informações pela AC e tornando os dados apurados desnecessários após a apuração.

Como resultado, as reuniões entre a contabilidade e os clientes nunca tinha foco na análise dos resultados apurados. Para mudar esse cenário, a AC decidiu que as reuniões mensais deveriam se concentrar na discussão dos resultados financeiros das empresas. Assim, a AC buscou soluções que resultaram na estruturação e implementação de um novo departamento.

4.4 Problematização

Para a AC, a disponibilização das informações financeiras e fiscais de seus clientes é fundamental para a realização do melhor trabalho possível. Uma informação contábil de maior qualidade reduz os problemas de assimetria de informação, que aumentam o risco sistemático, beneficiando, em última análise, os investidores (Oliveira, 2023). A menor qualidade da informação contábil nas empresas brasileiras está associada a um maior risco de mercado (Teodósio, 2023). O serviço de contabilidade exige não só competências e conhecimentos profissionais, mas também inovação na transformação de negócios, fornecendo valor aos clientes para enfrentar o mercado competitivo (Maciel et al., 2016).

Após mapear toda a sua carteira de clientes, a AC identificou que 73% deles não disponibilizavam as informações financeiras em tempo hábil, prejudicando a produtividade e a qualidade do trabalho da AC.

Na fase de diagnóstico, a AC constatou que essa situação criava atrasos para a equipe tributária e impedia a equipe contábil de processar o demonstrativo de resultado operacional em tempo adequado, dificultando o controle dos resultados dos clientes e a discussão e alinhamento do desempenho financeiro com rapidez.

Na abordagem realizada com os clientes para compreender os motivos dos atrasos, as razões listadas foram: (1) dificuldade em organizar tempo para separação dos documentos, (2) falta de todas as informações necessárias no prazo combinado, (3) envolvimento em outras atividades e esquecimento de enviar os dados para a AC. Após interpretar essas razões, a equipe interna iniciou a busca por soluções.

4.5 Características do projeto

Em uma pesquisa realizada com micro e pequenas empresas no Vale do Itajaí, SC, evidenciou-se uma tendência de maior conhecimento e utilização de instrumentos gerenciais nessas empresas, com decisões baseadas em relatórios e informações contábeis. Essas empresas controlam suas operações por meio de sistemas que vão desde planilhas Excel até sistemas ERP, e os empresários discutem os resultados da empresa com o contador (Santos, 2015). Em outra pesquisa, que investigou o uso de instrumentos de controle de gestão por micro e pequenas empresas do sul catarinense, concluiu-se que essas empresas ainda enfrentam dificuldades na utilização desses instrumentos, principalmente devido à falta de conhecimento dos colaboradores em gestão financeira, resultando na ausência de informações consistentes e seguras (Almeida, 2016).

Ciente da dificuldade de seus clientes em fornecer as informações necessárias para a elaboração dos demonstrativos financeiros, a AC explorou três possibilidades para solucionar o problema, todas voltadas a estabelecer um controle gerencial de informações financeiras úteis para discutir a performance do negócio, as soluções exploradas foram: (1) estabelecer uma planilha padrão para preenchimento de fluxo de caixa pelos clientes, (2) adotar um sistema automatizado e (3) criar um departamento específico de fluxo de caixa dentro da AC.

Na primeira alternativa, a AC desenvolveu um protótipo de fluxo de caixa simplificado e treinou cada um de seus clientes, por meio de reuniões on-line, para o preenchimento diário desse fluxo de caixa. Esperava-se que, com maior compreensão sobre o processo, os clientes enviassem o fluxo de caixa preenchido juntamente com o extrato bancário mensal. No entanto, apenas 2% dos clientes cumpriram o preenchimento do fluxo de caixa, resultando em um desempenho insatisfatório para os esforços empregados. Os clientes reafirmaram não ter tempo para preencher o protótipo e enviá-lo à AC.

FLUXO DE CAIXA
EMPRESA:
BANCO:
COMPETÊNCIA:

SALDO INICIAL:	R\$ 0,00	ENTRADAS:	R\$ 0,00
SALDO FINAL:	R\$ 0,00	SAÍDAS:	R\$ 0,00
		RESULTADO:	R\$ 0,00

DATA	CLIENTE/FORNECEDOR	Nº	DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	BANCO	VALOR	SALDOS BANCÁRIOS
							SALDO ANTERIOR = R\$ 0,00
							SALDO FINAL = R\$ 0,00

Figura 1: Protótipo de Fluxo de Caixa. Fonte: Próprio Autor, 2024.

A segunda alternativa explorada foi a implementação de um sistema online que integrasse as partes envolvidas coletando informações financeiras das operações diárias dos clientes. Foram realizadas reuniões para avaliar o uso de cinco sistemas on-line distintos, que permitiam o acesso em tempo real às informações fornecidas pelos clientes à AC. O custo médio desses sistemas foi de R\$ 119,00 por cliente. Devido ao custo de implementação, propôs-se que os clientes arcassem com parte da solução. No entanto, como os clientes não aceitaram custear parte da mensalidade do sistema on-line, a AC descartou essa possibilidade.

A terceira opção foi criar um departamento de fluxo de caixa dentro da AC. Esse departamento seria responsável por preencher o protótipo de fluxo de caixa criado pela AC com base nos documentos fornecidos pelos clientes e para facilitar o acesso aos extratos bancários, os clientes forneceram um usuário secundário junto ao seu banco com poderes apenas para consulta, tornando possível controlar o fluxo de caixa com precisão e agilidade. Como muitos clientes não se sentiram confortáveis em criar um usuário secundário no banco a AC disponibilizou duas opções aos clientes, envio dos documentos dentro do prazo ou disponibilidade do usuário secundário. A solução foi eficaz, passou a ser adotada pela AC e será detalhada posteriormente dentro deste relato.

Todas as alternativas de soluções foram avaliadas considerando três critérios principais: (1) adesão do cliente, (2) interação entre cliente e AC, e (3) custo de investimento. A alternativa escolhida foi a criação do departamento de fluxo de caixa, que melhor atendeu aos critérios estabelecidos.

Conforme a tabela a seguir, os critérios considerados como possibilidades de solução explorados pela AC foram: interação com o cliente, adesão do cliente e custo da solução. No processo decisório, quanto maior o impacto da intervenção na aproximação com o cliente, maior o seu peso na decisão. Da mesma forma, quanto maior a adesão do cliente à ferramenta de intervenção proposta, maior o seu peso na decisão de escolha por solução. E quanto menor o custo da intervenção para implementação e manutenção junto ao cliente, maior o seu peso na decisão.

Tabela 1: Possibilidades de melhoria exploradas. Fonte, próprio autor (2024)

Possibilidade explorada	Proximidade com cliente	Adesão do cliente	Custo
Pesquisa estruturada de sistemas on-line	Baixa	Baixa	Alto
Protótipo para preenchimento pelo cliente	Baixa	Baixa	Baixa
Criação de um departamento novo	Alta	Alta	Médio

Para a solução escolhida pela AC, ocorreu inicialmente a contratação de uma profissional para elaboração dos fluxos de caixa. A nova responsável foi treinada para compreender as operações e o modo de trabalho de cada cliente e depois aprendeu a preencher o protótipo de fluxo de caixa. Com o entendimento sobre as operações dos clientes a nova profissional teve condições de obter os documentos junto aos clientes com maior velocidade, preencher o fluxo de caixa adequadamente e entregar as informações processadas para a equipe interna da AC utilizar nos processos contábeis e tributários.

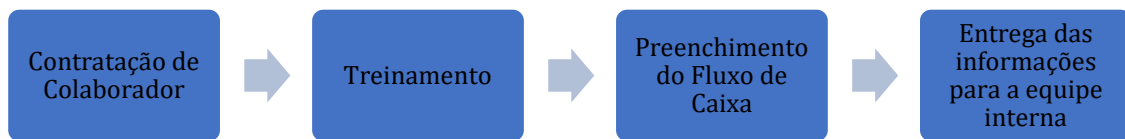


Figura 2: Fluxo de trabalho implementado. Fonte, próprio autor (2024).

A partir daí uma nova rotina foi estabelecida também entre a AC e seus clientes. Com a produção do fluxo de caixa em tempo hábil foi possível avaliar o desempenho de resultado de caixa dos clientes, permitindo que a AC enviasse o relatório de fluxo de caixa preenchido ao cliente e agendasse reuniões para discutir a performance mensal.

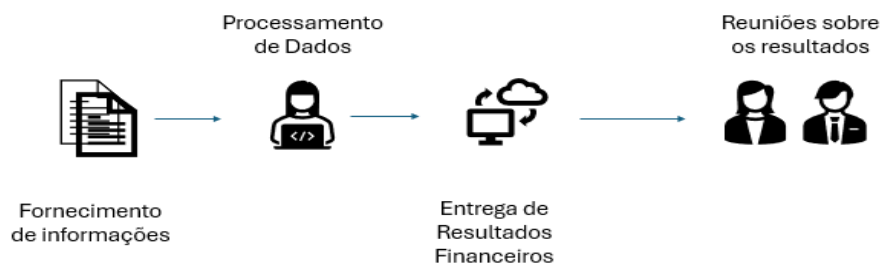


Figura 3: Processo do novo Departamento. Fonte, próprio autor (2024).

Depois de três meses de rotina já foi possível compreender a mudança de comportamento dos próprios clientes junto à AC. Os clientes passaram a ligar na AC para tirar dúvidas sobre o fluxo de caixa, começaram a perguntar quais novos dados seriam necessários para melhorar as informações do fluxo de caixa e começaram a solicitar projeções de caixa para o futuro.

6. Resultados obtidos e análise

A AC por meio de um processo de inovação criou um departamento para processar o fluxo de caixa de seus clientes e obteve como consequências maior interação com o cliente, estímulo para que o cliente envie suas informações financeiras e celeridade no trabalho da equipe interna.

6.1 Maior interação com o cliente

Os contatos da AC com o cliente limitavam-se a entregas mensais sobre informações para formação de preço, envio de documentos e tributos a pagar. Com a criação do novo departamento, o cliente passou a receber o resultado mensal do seu negócio e agendar reuniões para discussão de melhorias financeiras.

6.2 Estímulo para que o cliente envie suas informações financeiras

O cliente não tinha estímulo em entregar as informações financeiras do negócio pois não via o resultado sobre esse esforço e por essa razão priorizava realizar outras atividades ao invés de atender a demanda da AC.

Após o envio dos primeiros relatórios de fluxo de caixa produzidos pelo novo setor para o cliente, os clientes tiveram novas atitudes como:

- Contatar a AC para tirar dúvidas sobre o fluxo de caixa;
- Perguntar quais novos dados eram necessários para melhorar as informações do fluxo de caixa; e
- Solicitar projeções de caixa para o futuro.

6.3 Celeridade no trabalho da equipe interna

O departamento contábil da AC diminuiu uma tarefa em seu processo de trabalho que consistia na organização do movimento financeiro enviado pelos clientes ganhando velocidade no processamento de dados pelo fato dos dados financeiros do cliente já encontrarem-se organizados em formato de planilha para importação ao sistema integrado utilizado pela AC. E o departamento tributário da AC teve condições de conferir mensalmente por meio do movimento financeiro elaborado pelo departamento de fluxo de caixa se o cliente realizou o recolhimento de seus tributos em dia.

Este relato técnico permite que outras organizações contábeis possam solucionar problemas na obtenção de dados financeiros e fiscais de seus clientes resultando em entrega de valor agregado ao cliente e aumento da produtividade da equipe de trabalho.

7. Conclusões

A implementação de um departamento para processamento de fluxos de caixa dentro da AC trouxe resultados significativos tanto para a própria empresa quanto para seus clientes.

Primeiramente, o novo departamento facilitou os processos internos da organização, levando a um processamento de dados mais eficiente, relatórios financeiros mais precisos e interações mais produtivas com os clientes. Isso resultou na elaboração de relatórios financeiros mais detalhados e seguros que apoiarão a tomada de decisões financeiras por parte dos clientes.

Além disso, a inovação com a criação do departamento de fluxo de caixa trouxe benefícios-chave adicionais. O departamento otimizou a eficiência operacional interna, melhorou a qualidade das informações dos clientes e aumentou a produtividade da equipe da AC. É importante destacar que a iniciativa de elaborar o fluxo de caixa e discutir os resultados com os clientes contribuiu para uma melhor disseminação de práticas financeiras dentro das empresas dos clientes.

A solução implementada não apenas abordou questões recorrentes, mas também agregou valor aos serviços prestados pela AC, fortalecendo o relacionamento com os clientes. Esta abordagem demonstrou uma nova compreensão sobre o contexto específico e das necessidades das micro e pequenas empresas, o que foi fundamental para o sucesso desta iniciativa.

A criação do departamento de fluxo de caixa pela AC representa um modelo eficaz que pode servir como referência para outras empresas de assessoria contábil que buscam aprimorar seu suporte às micro e pequenas empresas. Como próximos passos, recomenda-se a adoção de soluções similares adaptadas às circunstâncias únicas de cada organização, bem como a

realização de estudos adicionais para quantificar o impacto de longo prazo deste tipo de inovação na gestão financeira de micro e pequenas empresas.

8. Referências

Argyris, C., & Schon, D. A. (1991). Participatory action research and action science compared: A commentary. In W. F. Whyte (Ed.), *Participatory Action Research* (pp. 85-96). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985383.n6>

Almeida, D. M., Mota Pereira, I., & Junges Lima, I. (2016). Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas Sul Catarinenses. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 69 - 92. <https://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p6992>.

Barreto, C., & Brás, F. (2023). The impact of SMES characteristics on management accounting practices: Evidence from the state of Amazonas. *Contaduría y Administración*, 68 (3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4663>.

Benedict, A., Agyekum, F., Akoto, R. K., Angmor, P.L., & Quaidoo C. (2021) Financial determinants of SMEs performance. Evidence from Kenya leather industry. *Small Business International Review*, 5(2), e389. <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.389>

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Ceretta, G. F., Reis, D. R., & Rocha, A. C. (2016). Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. *Gestão e Produção*, 23(2), 433-446. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1461-14>

Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. M. (2021). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(6), 573-594. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/isj.12363>

Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action research for management research. *British Journal of Management*, 7(1), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x>

Farida, I., Setiawan, D., & Aryani, Y. A. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/163>

Gil, A. C., & Silva, S. P. M. (2015). O Método Fenomenológico na Pesquisa sobre Empreendedorismo no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 99-113. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p99>

Haryati, R., Yasri, Y., Aimon, H., & Darwin, M. (2021). Development of Small, Micro Enterprises Based (SMEs) on Innovation and Environmental Sustainable Development in West Sumatera. *Academy of Accounting, Financial Studies Journal*, 25, 1–13. Online ISSN: 1939-4675

Hu, Y. (2019). Cash Flow Management. *Financial Planning Competency Handbook*. <https://doi.org/10.1002/9781119642497.ch8>.

Hult, M., & Lennung, S. (1980). Towards a definition of action research: A note and bibliography. *Journal of Management Studies*, 17(2), 241-250. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00087.x>

Júnior, J., Nossa, V., Nossa, S., & Oliveira, E. (2023). Accruals and systematic risk in Brazilian companies. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036*. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1id31148>.

Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos, FIECAFI*, 9 (15), 60-74. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511997000100004>

Lacerda, J. B. (2006). A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (160), 39-53. Corpus ID: 189118450

Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2020). Business strategy–MSMEs’ performance relationship: Innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0116>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>

Maciel, A. R.; Martins, V. A. (2018). Percepção da qualidade em serviços contábeis: estudo de caso em um escritório contábil em Foz do Iguaçu/PR. *Revista Evidenciação Contábil e Finanças*. 6(2), 95-113. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Mazieri, M. R. (2016). Patentes e inovação frugal em uma perspectiva contributiva. Doctoral dissertation. *Universidade Nove de Julho*, São Paulo. <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1600>

Nkwinika, E., & Akinola, S. (2023). The importance of financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs): An analysis of challenges and best practices. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(73)), 12-20. doi:10.15587/2706-5448.2023.285749

Paredes, B., Santana, G., & Fell, A. (2014). Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do departamento metal-mecânico. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(1), 76-88. doi:10.18815/navus.v4i1.137

Santos, V. dos, Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153–186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271>

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300563>

Teodósio, I., Medeiros, J., Vasconcelos, A., & Luca, M. (2023). Accounting information quality and systematic risk on the Brazilian stock market. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, e3357. <https://doi.org/10.16930/2237-7662202333572>.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5ª Edição. Editora: Bookman.

Thiollent, M. (2002). *Metodologia da pesquisa-ação*. 11ª Edição. Editora: Cortez.

Whitehead, J. (1994). How do I improve my practice? Creating a discipline of education through educational enquiry. Doctoral dissertation. *University of Bath*. Available at: <http://www.actionresearch.net/living/jackwhitehead2.html>

Williamson, G., & Prosser, S. (2002). Action research: Politics, ethics and participation. *Journal of advanced nursing*, 40(5), 587-593. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1046/j.1365-2648.2002.02416.x>