

Criação de departamento de fluxo de caixa em assessoria contábil: uma pesquisa-ação sobre inovação para agregar valor ao cliente

Creation of a cash flow department in an accounting Advisory firm: an action research on innovation to add value to the cliente

Recebido: 16/01/2025 - Aprovado: 29/03/2025 - Publicado: 01/05/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Álvaro Cesar da Silva¹
Giuline Agnes Piaulino²
Leandro Rodrigues de Oliveira³

RESUMO

Este artigo descreve uma bem-sucedida intervenção dentro de uma empresa de assessoria contábil, com o objetivo de entregar maior valor ao cliente e à equipe interna por meio da criação de um departamento de fluxo de caixa. A criação desse departamento representa uma solução inovadora, passível de replicação, que auxilia os contadores a se aproximarem de seus clientes ao fornecer informações importantes para a gestão de diversos negócios. O método adotado foi a pesquisa-ação, conforme descrito por Thiollent (2002), que destaca a participação conjunta de atores e pesquisadores para identificar problemas coletivos e buscar soluções. Os resultados indicam que o novo departamento facilitou os processos internos, aumentou a eficiência operacional, fortaleceu o relacionamento com os clientes e aprimorou a qualidade dos serviços ao oferecer melhores informações financeiras. Além disso, a iniciativa proporcionou uma nova compreensão sobre as necessidades específicas das micro e pequenas empresas, sendo fundamental para o sucesso da intervenção. Essa abordagem também apresenta um modelo eficaz para outras empresas de assessoria contábil que desejam melhorar o suporte oferecido a seus clientes, promovendo impactos positivos tanto na gestão quanto no contexto social.

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

ABSTRACT

This article describes a successful intervention within an accounting advisory firm, focused on delivering greater value to both clients and the internal team through the creation of a dedicated cash flow department. This department represents an innovative and replicable solution, enabling accountants to strengthen client relationships by providing critical information for effective business management. The methodology employed was action research, following the approach described by Thiollent (2002), which emphasizes the collaborative participation of practitioners and researchers to identify shared challenges and develop solutions. Furthermore, the initiative fostered a deeper understanding of the specific needs of micro and small enterprises, which was essential to the intervention's success. This

¹ Especialista em Segurança Digital, Governança e Gestão de Dados pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: alvaro.cesar@uni9.edu.br

² Especialista em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário Senac Santo Amaro. Brasil. E-mail: giulinepiaulino@gmail.com

³ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho. Brasil. E-mail: leandro@ifpi.edu.br

approach offers an effective model for other accounting advisory firms seeking to improve client support, generating positive impacts in both managerial and social contexts.

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

1. INTRODUÇÃO

A importância do fluxo de caixa para a sobrevivência dos pequenos negócios é destacada por estudos como os de Aren & Sibindi (2014) e Lacerda (2006). A gestão financeira eficaz é essencial para o bom desempenho de empresas, permitindo a alocação eficiente de recursos, gestão de riscos e a capitalização oportunidades de negócios (Salamah, 2023). Nesse contexto, o monitoramento do fluxo de caixa destaca-se como uma ferramenta eficaz, auxiliando as empresas a investirem em seus negócios e a gerenciarem receitas e despesas (Epstein & Yuthas, 2013). Apesar de a maioria das práticas de gestão de caixa impactar significativamente a lucratividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs), muitas delas ainda relutam em aplicá-las de forma eficaz (Wadesango et al., 2019). A falta de utilização do fluxo de caixa, especialmente por empresários, dificulta a coleta de informações financeiras essenciais impactando negativamente as operações das empresas e os processos das assessorias contábeis.

Considerando os desafios enfrentados pelas MPEs na gestão financeira, este estudo busca responder à seguinte questão: como a criação de um departamento de fluxo de caixa em uma assessoria contábil pode auxiliar as MPEs na gestão financeira de seus negócios? Para sua elaboração, adotou-se a pesquisa-ação, que contribui para a solução de um problema prático ao envolver pesquisadores e participantes em um ciclo de reflexão e ação colaborativa, visando a mudança e a melhoria de uma situação concreta. (Thiollent, 2022). 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.

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 seus clientes, caracterizados por enquadrar-se como micro e pequenas empresas (MPEs). A implementação desse departamento visou resolver problemas recorrentes, como atrasos no envio de documentos fiscais e a ausência de análises de fluxo de caixa, que comprometiam a eficiência operacional tanto dos clientes quanto da própria equipe interna da assessoria contábil.

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, permitindo que o cliente forneça informações em tempo adequado para obter dados relevantes sobre o desempenho de seu negócio.

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 o procedimento metodológico empregado; 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda gestão financeira, inovação e inovação frugal em micro e pequenas empresas, temas relevantes para a solução do problema enfrentado pela empresa estudada.

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, por meio 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).

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, em que 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 (Nkwinika et al., 2023). 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 a 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 & Bessant, 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 et al., 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 et al., 2014). Uma capacidade de inovação organizacional é a habilidade da organização de adotar ou implementar novas ideias, processos, produtos e serviços (Farida, 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 agregado aos clientes (Latifah et al., 2020). As 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).

2.3 Inovação Frugal

A inovação frugal é a introdução de algo novo ou melhorado em produtos, processos, marketing ou organização, visando maior acessibilidade e viabilidade econômica. Essa abordagem, que economiza recursos e beneficia sociedades ainda não atendidas pela inovação

tradicional, é relevante tanto em economias emergentes quanto avançadas. Pisoni et al. (2018) descrevem essa fusão entre inovação e frugalidade. A inovação frugal é um novo cenário empreendedor em que pequenas empresas com recursos limitados desenvolvem inovações para clientes carentes de recursos em países de baixa renda, criando novos mercados e contribuindo para a sustentabilidade (Hossain, 2020). As características da inovação frugal são a descoberta e o desenvolvimento de novos modelos de negócios, reconfiguração de cadeias de valor, reprojetado de produtos para usar recursos de diferentes maneiras e a solução das restrições de inacessibilidade extrema, incluindo novos grupos e comunidades.

2.4 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 et al., 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. 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).

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 et al., 2014; 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 a 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

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. O método adotado neste relato técnico foi a pesquisa-ação, procedimento metodológico em que 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 (Thiollent, 2022) e envolve trabalhar com profissionais para efetuar a mudança desejada, gerando conhecimento e capacitando as partes interessadas (Bradbury-Huang, 2010). Trata-se de combinar a investigação científica com a resolução prática de problemas, envolvendo a participação ativa de indivíduos no processo (Eden & Huxham, 1996) como 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 (Davison et al., 2021; Williamson, 2002; Hult & Lennung, 1980). No desenvolvimento da presente pesquisa-ação, a conduta ética esteve sempre em primeiro plano, norteador 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 de trabalho da assessoria contábil 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 assessoria contábil na gestão do 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, foi feita uma análise documental dos documentos fornecidos pela assessoria contábil para identificar padrões e obter insights adicionais (Bowen, 2009)

3.2 Planejamento

Com base no diagnóstico inicial, a equipe da assessoria contábil explorou três possibilidades sequenciais de trabalho: (1) criação de planilha padrão para preenchimento de fluxo de caixa pelos clientes; (2) adoção de um sistema automatizado que fosse alimentado pelo cliente em tempo real; e (3) 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 assessoria contábil; e (3) custo de investimento. A adesão do cliente é ponto relevante para que a dinâmica do fornecimento de informações financeiras funcione. A interação entre os clientes e a assessoria contábil 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 assessoria contábil também é uma pequena empresa e possuía um limite de investimento para a iniciativa lograr êxito. A assessoria contábil optou por criar um departamento de fluxo de caixa, uma vez que essa alternativa respondeu melhor aos critérios chave.

3.3 Ação

Após a decisão sobre a melhor intervenção a ser adotada para a superação do desafio enfrentado pela assessoria contábil, a fase de ação incluiu a implementação do departamento de fluxo de caixa. Nessa etapa, foram necessárias entrevistas de admissão para a contratação de um profissional que seria treinado para atender no novo departamento.

Após a contratação do novo funcionário, ocorreu o treinamento para a nova função de trabalho e a implementação de novas rotinas operacionais dentro da assessoria contábil. O processo criado e que seria executado pelo novo funcionário teve como início a recepção dos movimentos financeiros dos clientes, logo após, a organização dos movimentos, em seguida, a

montagem da planilha de fluxo de caixa e por fim, o compartilhamento individual do resultado da planilha de fluxo de caixa com cada cliente.

3.4 Avaliação

A última fase consistiu na avaliação dos impactos da intervenção. A equipe da assessoria contábil conduziu uma análise dos resultados do exercício financeiro de cada cliente em conjunto com cada cliente e aplicou uma pesquisa de satisfação em relação ao uso do novo demonstrativo junto aos clientes e a equipe interna com o intuito de aprimoramento da ferramenta.

A partir disso, periodicamente a assessoria contábil realiza reuniões com os clientes para discutir os resultados financeiros e obter *feedback* sobre o serviço oferecido. Além disso, a equipe interna identificou, por meio de análise de produtividade sobre a variável de tempo, a melhoria nos processos de apuração de tributos e entrega de obrigações fiscais, que passou de 9 dias para 5 dias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

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. À época da pesquisa, enquadrava-se como uma pequena empresa com sede localizada em São Paulo, SP, e atendimento oferecido em todo o território nacional por meio da dinâmica de atendimento on-line. Atualmente, a empresa conta com dois sócios e 12 funcionários, e especializou-se na prestação de serviços contábeis para micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, sendo identificada neste relato como "assessoria contábil".

A assessoria contábil oferece uma gama de serviços que vai desde contabilidade legal 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, maior entendimento de negócios e uma linguagem acessível aos clientes, a assessoria contábil 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.

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

4.1.1 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 assessoria contábil 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 no processamento de informações financeiras importantes para a assessoria contábil.

Mensalmente, os clientes fornecem suas transações fiscais, financeiras e trabalhistas para a assessoria contábil 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 se 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 assessoria contábil, que recebe uma sobrecarga de documentos atrasados ou, em alguns casos, não recebe os documentos necessários, que são fundamentais para o desenvolvimento de seu trabalho.

4.1.2 Relação entre assessoria contábil e Clientes Atendidos

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

A assessoria contábil 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 assessoria contábil envia aos clientes os tributos a serem pagos e a demonstração do 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 assessoria contábil e tornando os dados apurados desnecessários após a apuração.

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

4.2 Problemática

Para a assessoria contábil, a disponibilização das informações financeiras e fiscais de seus clientes é fundamental para a realização do melhor trabalho possível. Informações contábeis de maior qualidade reduzem os problemas de desequilíbrio informacional, beneficiando, em última análise, os investidores (Oliveira et al., 2023). A menor qualidade da informação contábil nas empresas brasileiras está associada a um maior risco de mercado (Menezes et al., 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 assessoria contábil identificou que 73% deles não disponibilizavam as informações financeiras em tempo hábil, o que prejudicava a produtividade e a qualidade do trabalho da assessoria contábil. Na fase de diagnóstico, a assessoria contábil constatou que essa situação causava atrasos na equipe tributária e impedia o processamento do demonstrativo de resultado em tempo hábil, dificultando o controle e a discussão dos resultados dos clientes.

Na abordagem realizada com os clientes para compreender os motivos dos atrasos, as razões listadas foram: (1) dificuldade em organizar o tempo para a 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 assessoria contábil. Após interpretar essas razões, a equipe interna iniciou a busca por soluções.

4.3 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 et al., 2016). 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 (Mendes Almeida et al., 2016).

Ciente da dificuldade de seus clientes em fornecer as informações necessárias para a elaboração dos demonstrativos financeiros, a assessoria contábil 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 assessoria contábil.

Na primeira alternativa, a assessoria contábil 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 assessoria contábil.

Figura 1: Protótipo de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA
EMPRESA:
BANCO:
COMPETÊNCIA:

SALDO INICIAL:	R\$ 0,00	ENTRADAS:	R\$ 0,00
		SIDAS:	R\$ 0,00
SALDO FINAL:	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

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 assessoria contábil. 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 assessoria contábil descartou essa possibilidade.

A terceira opção foi criar um departamento de fluxo de caixa dentro da assessoria contábil. Esse departamento seria responsável por preencher o protótipo de fluxo de caixa criado pela assessoria contábil 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 assessoria contábil 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 assessoria contábil 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 assessoria contábil; 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 1, os critérios considerados como possibilidades de solução explorados pela assessoria contábil 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 da solução. E quanto menor o custo da intervenção para implementação e manutenção junto ao cliente, maior o seu peso na decisão.

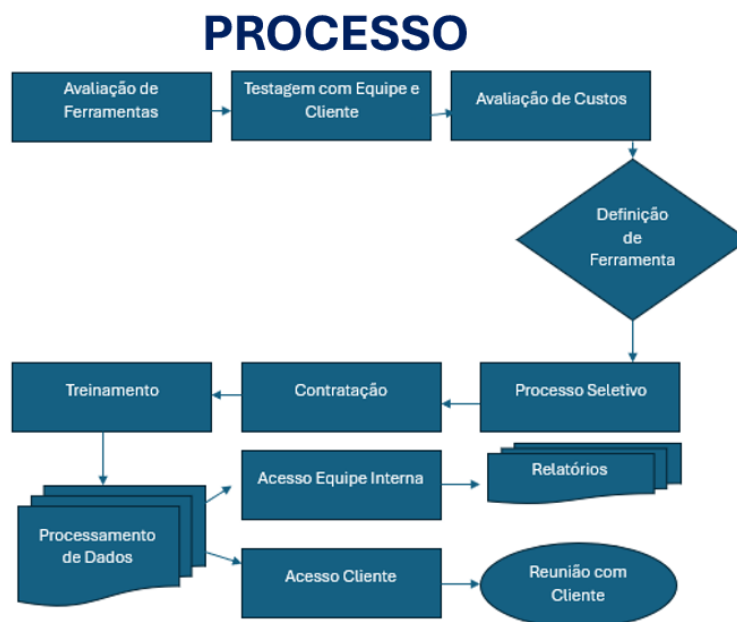
Tabela 1: Possibilidades de melhoria exploradas

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a solução escolhida pela assessoria contábil, ocorreu inicialmente a contratação de uma profissional para elaboração dos fluxos de caixa. Todo o processo de custos com a implementação do novo departamento ficou a cargo da assessoria contábil com o entendimento de que o ganho produtivo compensaria o investimento. 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 a compreensão 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 assessoria contábil utilizar nos processos contábeis e tributários.

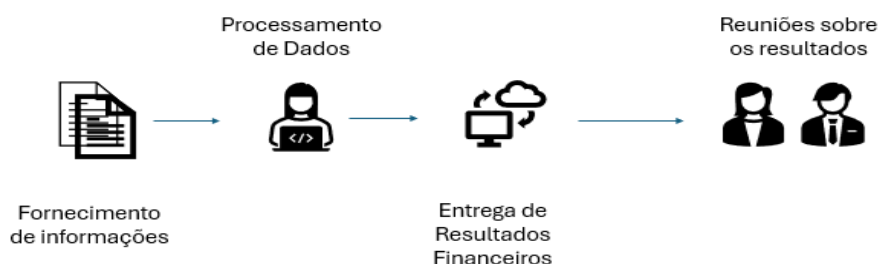
Figura 2: Fluxo de trabalho implementado



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir daí uma nova rotina foi estabelecida também entre a assessoria contábil 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 assessoria contábil 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: Elaborada pelos autores.

Depois de três meses de rotina já foi possível compreender a mudança de comportamento dos próprios clientes junto à assessoria contábil. Os clientes começaram a contatar a assessoria contábil para tirar dúvidas sobre o fluxo de caixa, perguntar quais novos dados seriam necessários para melhorar as informações do fluxo de caixa também solicitando projeções de caixa para o futuro. Apesar dos resultados observados, uma limitação da pesquisa foi a ausência de dados primários para interpretar a satisfação dos clientes antes da

implementação da solução além da ausência de informação sobre a performance financeira dos clientes antes e depois da solução de melhoria. A observação e relato sobre a mudança de comportamento financeiro dos clientes medida antes e após a intervenção de melhoria seria importante para corroborar com os resultados de melhoria obtidos.

4.3 Análise aprofundada

A assessoria contábil 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.

Os contatos da assessoria contábil com o cliente limitavam-se às entregas mensais de 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 a agendar reuniões para a discussão de melhorias financeiras.

4.3.1 Estímulo para que o cliente envie suas informações financeiras

O cliente não tinha estímulo para entregar as informações financeiras do negócio, pois não via o resultado desse esforço e, por essa razão, priorizava realizar outras atividades em vez de atender à demanda da assessoria contábil. Após o envio dos primeiros relatórios de fluxo de caixa produzidos pelo novo setor, os clientes tiveram novas atitudes, como:

- Contatar a assessoria contábil 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.

Com novo mapeamento da carteira de clientes realizado após a implementação do setor de fluxo de caixa, identificou-se que o número de clientes que não enviavam movimento financeiro caiu de 73% para 32% dentro do mesmo exercício de implementação.

4.3.2 Celeridade no trabalho da equipe interna

O departamento contábil eliminou a tarefa de organizar o movimento financeiro dos clientes, agilizando o processamento dos dados. Isso ocorreu porque as informações já estavam organizadas em formato de planilha, prontas para importação no sistema da assessoria. O departamento tributário da assessoria contábil também teve condições de conferir as operações

dos clientes mensalmente por meio do movimento financeiro elaborado pelo departamento de fluxo de caixa, sabendo de maneira mais rápida 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um departamento para o processamento de fluxos de caixa dentro da assessoria contábil 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 assessoria contábil. 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 assessoria contábil, 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 assessoria contábil 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 desse tipo de inovação na gestão financeira de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- Aren, A. O., & Sibindi, A. B. (2014). Cash flow management practices: na empirical study of small businesses operating in the South African retail sector. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 4(2). <https://doi.org/10.22495/rgcv4i2c1art1> .
- Barreto, C., & Bras, F. (2023). The impact of SMES characteristics on management accounting practices: Evidence from the state of Amazonas. *Contaduría Y Administración*, 68(3), e398. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4663> .
- Benedict, A., Gitonga, J. K., Agyeman, A. S., & Kyei, B. T. (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>
- Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research? *Action Research*, 8(1), 93-109. <https://doi.org/10.1177/1476750310362435> .
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. M. (2021). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3). <https://doi.org/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> .
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2013). Cash Flow Training and Improved Microfinance Outcomes. *Journal of International Development*, 29(1), 106–116. <https://doi.org/10.1002/jid.2918> .
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive advantage: the Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). ScienceDirect. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163> .
- 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. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1–13. [https://www.abacademies.org/articles/Development-of-small,-Micro-enterprises-Based-\(sMes\)-on-innovation-and-environmental-sustainable-](https://www.abacademies.org/articles/Development-of-small,-Micro-enterprises-Based-(sMes)-on-innovation-and-environmental-sustainable-)
- Hossain, M. (2020). Frugal innovation: Conception, development, diffusion, and outcome. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121456. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121456> .

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://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00087.x>.

Lacerda, J. B. (2006). A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 160, 38-53.

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. *Human Relations*, 1(2). <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. de. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos E Tecnologias*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Mendes, D. Almeida, 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://doi.org/10.6034/889>

Menezes, I. R. Teodósio, Trindade Medeiros, J., Vasconcelos, A. C. de, & De Luca, M. M. M. (2023). Qualidade das informações contábeis e risco sistemático no mercado acionário brasileiro. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e-3357. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233357>

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. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.285749>

Oliveira Júnior, J. L. de ., Nossa, V., Nossa, S. N., & Oliveira, E. S. de. (2023). Accrualls e risco sistemático nas empresas brasileiras. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande Do Norte* - ISSN 2176-9036, 15(1), 112–136. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2023v15n1ID28150>

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. <https://doi.org/10.18815/navus.v4i1.137>.

Pisoni, A., Michelini, L., & Martignoni, G. (2018). Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 171, 107–126. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.248>.

Salamah, S. N. (2023). Financial management strategies to improve business performance. *Financial Management Strategies to Improve Business Performance*, 1(1), 9–12. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.3>.

Santos, V. dos, Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas Gerenciais de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte* - ISSN 2176-9036, 8(1), 153–186. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1id7271>.

Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>.

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

Thiollent, M. (2022). *Metodologia da pesquisa-ação (18a ed.)*. Cortez.

Wadesango, N., Tinarwo, N., Sitcha, L., & Machingambi, S. (2019). The impact of cash flow management on the profitability and sustainability of small to medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1-19.

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

Williamson, G. R., & Prosser, S. (2002). Action research: politics, ethics and participation. *Journal of Advanced Nursing*, 40(5), 587–593. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02416.x>