

CONTABILIDADE CONTEMPORÂNEA APLICADA



ANA CAROLINA VASCONCELOS COLARES
(Organizadora)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadora

Ana Carolina Vasconcelos Colares

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica -
Poli - USP
Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX
Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná
Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. João Luiz Kowaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. José Henrique de Goes
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino
Superior dos Campos Gerais
Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná
Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos
Faculdade Rachel de Queiroz
Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre
Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí
Prof.ª Ma. Sílvia Apª Medeiros Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2021 - AYA Editora - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (CC BY 4.0). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

C759 Contabilidade contemporânea aplicada. / Ana Carolina Vasconcelos Colares (organizadora). -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 196 p. -- ISBN:978-65-88580-40-0

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.28

1. Contabilidade. I. Colares, Ana Carolina Vasconcelos. II. Título

CDD: 657

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos
e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação 9

01

**Business process outsourcing financeiro:
Um estudo na administração pública
indireta em Minas Gerais..... 11**

Eduardo Araújo Costa

José Wanderley Novato Silva

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.1

02

**Contabilidade digital: os desafios
do profissional contador na era
tecnológica..... 29**

Natália Cristina Lourenço Braga

Ana Carolina Vasconcelos Colares

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.2

03

**Avaliação de conformidade do disclosure
à ótica das ICPC 01 e 17: análise
das demonstrações financeiras da
concessionária de iluminação pública de
Belo Horizonte..... 47**

Maria Clara Ferreira Cruz

Ana Carolina Vasconcelos Colares

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.3

04

Análise dos apontamentos do PCAOB nos relatórios de inspeção das firmas de auditoria brasileiras..... 65

Marlon Freire Ramos

Gilberto Galinkin

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.4

05

Inserção do jovem no mercado de trabalho contábil..... 83

Daniel Calvano Sanches

Fabiana Costa Marques

Luiz Antonio Marcelino

Melissa Bleme Policarpo de Azevedo

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira

Ana Tereza Lanna Figueiredo

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.5

06

A contabilidade e o mercado de trabalho: uma análise do perfil dos técnicos em contabilidade..... 99

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira

Adalberto Jose da Silva

Aline Dayanne da Lomba

Angela da Silva Estevão

Claudia Cavalli

Flavio Souza Guimaraes

Isabela Neres Brito

Josiane Alves Ramos Rocha

Laercio Hambruck Rosa

Marco Aurélio de Oliveira

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.6

07

O impacto econômico e financeiro da COVID-19 no setor educacional privado em empresas listadas na B3 117

Mario da Silva Alves

Ana Carolina Vasconcelos Colares

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.7

08

Os impactos da pandemia do COVID-19 nas micro e pequenas empresas brasileiras..... 135

Lavínia Francisca Adriana da Silva

Othon Pereira de Mello

Roanjali Auxiliadora Gonçalves Salviano Araújo

Amaro da Silva Junior

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.8

09

Distribuição de lucros aos acionistas e os reflexos tributários em companhias listadas na B3 153

Ana Carolina Vasconcelos Colares

Daniela Ribeiro de Andrade

Luana Campos Ricchetti Lyra

Tamiris de Oliveira Rocha

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.9

10

Subvenções governamentais e capitalismo de laços na área da saúde.....171

Amilson Carlos Zanetti

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira

Vanessa Freitas de Oliveira

Elaine Nunes Pinheiro Martins

Felipe Gustavo de Brito Couto

Isabella Lott Bezerra

Mauricio Alves da Silva

Valtencir Natal Pereira

DOI: 10.47573/aya.88580.2.28.10

Organizadora 189

Índice Remissivo 190

Apresentação

Quando se fala em mundo contemporâneo, estamos tratando sobre o atual contexto em que vivemos, e na área contábil isso implica em uma série de mudanças ocorridas nos últimos anos e que impactaram essa área do conhecimento ampliando o mercado e possibilitando atuação mais estratégica dos profissionais que nela atuam.

Traçando uma linha do tempo nesse contexto, temos três marcos importantes a destacar. Primeiramente, o surgimento do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e a Nota Fiscal Eletrônica no final da década dos anos 2000, quando houve uma substituição gradual do papel pelo meio eletrônico como suporte das informações que garantem o cumprimento das obrigações acessórias. Essa revolução digital possibilitou que o trabalho de fiscalização se tornasse mais preciso e rápido, enquanto que os empresários poderiam se dedicar mais ao negócio, sem perder tempo com burocracia e com a utilização de arquivamentos em papel.

No segundo momento, no início da década dos anos 2010, houve o processo de convergência das normas contábeis ao padrão internacional, o que possibilitou o aumento da comparabilidade e fidedignidade das informações contábeis, tornando a contabilidade uma referência fundamental na globalização dos mercados. As premissas adotadas no novo arcabouço normativo contábil se tornaram mais subjetivas e sujeitas à julgamento por parte de quem reporta as informações, mas, por outro lado, essa subjetividade possibilitou que a visão contábil se tornasse mais próxima da realidade econômica das entidades que reportam a informação. Deste modo, além de aumentar a comparabilidade a nível internacional, a contabilidade se tornou uma fonte de informações cada vez mais relevante e capaz de influenciar as decisões de investimentos do diversos stakeholders.

Por fim, caminhando para a década dos anos 2020, o conceito de Big Data se tornou mais conhecido e ganhou espaço na contabilidade. Big Data é o nome dado para o grande volume de dados que são difíceis de processar usando as técnicas tradicionais de banco de dados e software. No entanto, com o tratamento adequado, esses dados são usados para revelar padrões e tendências de mercado transformando a maneira como as decisões de negócios são tomadas. Desta forma, por terem uma origem na contabilidade, os dados são usados por contadores para fornecer relatórios financeiros, avaliar e gerenciar riscos, medir o desempenho e gerar inteligência empresarial, também conhecida por Business Intelligence.

Com a chegada da Pandemia do Covid-19 em 2020, percebemos que não houve impacto significativo para a contabilidade e toda a adaptação para o home office ocorreu de forma tranquila e natural. Os maiores desafios encontrados foram o volume de trabalho adicional em razão do aumento de orientações, ocasionado pela grande quantidade de novas legislações e decretos durante o período de pandemia, e, a continuidade dos negócios dos clientes dos escritórios de contabilidade por causa das restrições impostas pelo isolamento social.

Diante do contexto apresentado, percebe-se que é de extrema relevância a inserção de questões que englobam aspectos contemporâneos na contabilidade, entendendo ainda que a contabilidade aplicada envolve a visão empírica de sua atuação em diferentes tipos de entidades e setores econômicos. Desta forma, essa coletânea de artigos aborda estudos diversos relacionados com a con-

tabilidade digital, auditoria, disclosure contábil, mercado de trabalho da contabilidade, reflexos econômico-financeiros da pandemia e outros temas relevantes.

Pretende-se com esta publicação fomentar a reflexão sobre os novos rumos da contabilidade, bem como as diferentes metodologias de pesquisa aplicáveis, para que novos estudos sejam desenvolvidos contribuindo para o entendimento da relevância da contabilidade para o mercado e a economia global. Desejo a você uma ótima leitura!

Ana Carolina Vasconcelos Colares

Business process outsourcing financeiro: Um estudo na administração pública indireta em Minas Gerais

Business process outsourcing financial: A study on indirect public administration in Minas Gerais

Eduardo Araújo Costa

Graduado em Ciências Contábeis pela PUC Minas

educosta.ara@gmail.com

José Wanderley Novato Silva

Doutor em Ciência da Informação (ECI/UFMG) e Professor Adjunto do Departamento de Administração da PUC Minas

profwanderleynovato@gmail.com

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo analisar os impactos da terceirização dos instrumentos de controle financeiro e orçamentário de uma autarquia pública indireta a partir do Business Process Outsourcing (BPO). Para o referencial teórico foram consultadas obras relacionadas à importância da gestão financeira na administração pública indireta, rotinas financeiras e ferramentas de análises para BPO Financeiro. O estudo foi realizado no Conselho Regional de Nutricionistas da 9ª Região de Minas Gerais, e a metodologia escolhida foi o estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizada uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, e para a tratativa dos dados coletados no portal de transparência da entidade, utilizou-se a ferramenta Power BI, que permitiu a adequação das informações financeiras através de dashboards interativos e de clara interpretação. Os principais resultados mostraram que a utilização do BPO Financeiro para a autarquia garantiu a adequação à instrução normativa nº 84/2020 do TCU, e abriu novas possibilidades de implementação com a descentralização de processos que tratam sobre os demonstrativos financeiros da entidade. Espera-se que o estudo contribua para que sejam feitas novas pesquisas envolvendo a aplicação do BPO Financeiro, e ferramentas como Power BI nas entidades da administração pública indireta.

Palavras-chave: business process outsourcing. gestão financeira. inteligência de negócios. autarquias.

Abstract

The present work had as objective to analyze the impacts of the outsourcing of the instruments of financial and budgetary control of an indirect public autarchy from the Business Process Outsourcing (BPO). For the theoretical framework, works related to the importance of financial management in indirect public administration, financial routines and analysis tools for Financial BPO were consulted. The study was carried out at the Regional Council of Nutritionists of the 9th Region of Minas Gerais, and the chosen methodology was the case study. For data collection, document analysis and semi-structured interviews were used, and for the treatment of data collected on the entity's transparency portal, the Power BI tool was used, which allowed the adequacy of financial information through the interpretation of panels interactive and clear. The main results showed that the use of the Financial BPO for the autarchy ensured compliance with TCU's normative instruction nº 84/2020, and opened up new possibilities for implementation with the decentralization of processes that deal with the entity's financial statements. It is expected that the study will contribute to further research involving the application of Financial BPO, and tools such as Power BI in indirect public administration entities.

Keywords: business process outsourcing. financial management. business intelligence. autarchies.

INTRODUÇÃO

Dentro da Administração Pública Indireta redigida pelo Decreto-Lei 200/64 e especificamente nas autarquias, existe um campo a ser explorado no que tange a terceirização financeira, campo este, que através do contador, poderá fomentar o acompanhamento, controle, análise e gestão da saúde financeira governamental, e assim fornecer a sociedade uma visão clara e facilitada das atividades financeiras do ente.

Segundo Paim *et al.* citado por Souza (2010), a implantação de um ou mais processos de gestão torna-se essencial para garantir o controle das mudanças e prover uma competitividade ascendente. O estudo das deficiências existentes nos negócios, alinhado com a definição de soluções estratégicas, fornece uma visão concreta de ações preventivas e corretivas que auxiliam as empresas a melhorarem o fluxograma de suas atividades e tarefas, e conseqüentemente dedicarem recursos voltados com foco no produto ou serviço oferecido para fornecer melhorias gradativas.

Desta forma, destaca-se nesta pesquisa o desenvolvimento do BPO Financeiro como ferramenta de gestão financeira para a Administração Pública Indireta na tomada de decisões. Sua diferenciação é evidenciada no estudo de caso aplicado em uma autarquia pública indireta, tendo em vista os processos singulares à qualidade da entidade. Espera-se que possa ser útil para a elaboração de novas pesquisas envolvendo as áreas de BPO Financeiro, Power BI em autarquias e outras instituições.

REFERENCIAL TEÓRICO

Característica da Administração Pública Indireta

A Administração Pública, sancionada pela lei nº 9.784/99 é uma ferramenta de ação do governo que, para Santos e Oliveira (2010) “[...] consiste na própria atividade administrativa exercida pelo Estado, trata-se da gestão de interesses públicos, seja através da prestação dos serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado como, por exemplo, o poder de polícia”.

Carvalho e Sampaio (2019, p.4) explicam que a administração pública “[...] divide-se, portanto, em Administração Direta e Administração Indireta. A primeira, representada pela União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Entidades estas que se fragmentam em órgãos os quais possuem atribuições específicas”. Já a Administração indireta é formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

O art.5º do Código Civil conceitua Autarquias como “O serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.” (BRASIL, 1967).

Dentro de uma entidade administrativa indireta, a gestão financeira é geralmente realizada pela área de Tesouraria, que deverá possuir um planejamento financeiro afim de controlar as movimentações pertinentes a entidade. Essa gestão é a que evidencia todos os fatos e atos de receitas e despesas incorridas periodicamente. Lima (2016) aponta que uma boa condição financeira suporta

crises como a queda de arrecadação mantendo o nível de serviços essenciais, onde os gestores precisam estar atentos para que, quando cabível, adotem medidas necessárias. Tal atribuição reitera a necessidade de profissionais especialistas na área, e caberá à instituição avaliar e responder por sua escolha.

Business Process Outsourcing: Conceitos aplicados

No Simpósio de excelência de Gestão e Tecnologia (2008, p.8 e 14), a revisão da literatura sobre o conceito de business process outsourcing denota que o “BPO estaria focado em como as metodologias e as funções dos processos podem ser mais eficazes”, além de indicar que “o BPO [...] é uma excelente forma de gerar benefícios de curto e de longo prazo, principalmente se for estabelecida uma parceria estratégica com o prestador de serviços”.

Dentre um estudo para traçar um conceito, Eckert *et al.* (2017) definiu que:

BPO é a terceirização plena interna ou externa [...] **de uma atividade que não o core business do cliente** [...] com administração e total gestão por uma equipe terceirizada, que pode ser nacional ou internacional [...] com base na tecnologia [...]. (ECKERT *et al.*, 2017, p.17, grifo do autor).

A forma mais comum de um contrato de um BPO envolve a transferência do controle e posse de parte das operações do processo de negócios de uma empresa para uma prestadora de serviços terceirizados. Em contrapartida, esta assume a responsabilidade e o gerenciamento das operações da empresa contratante e que forneça relatórios que especifiquem a estratégia de controle. (PEDRIALI, 2004).

Em grande parte, o fim principal das entidades da administração indireta não é a gestão financeira, porém tal gestão é necessária para que as metas e os planos traçados sejam condizentes com a realidade da instituição.

O BPO está a emergir de um conjunto de fatores impulsionadores que convergiram involuntariamente neste momento em particular para permitir a deslocação do trabalho para o seu fornecedor de menor custo/elevada qualidade, independentemente da localização física do fornecedor. (CLICK, 2004, p.10, tradução nossa).

Tendo desenvolvido um estudo de caso com BPO, Kolhapur (2020) destaca em seu artigo que a terceirização visa aliviar a carga de realização dos processos e atividades meios das empresas para se concentrarem no seu fim, e, portanto, foi explorado melhor os seus atributos.

Para Teixeira (2004, p.3), “o processo de terceirização se inicia na identificação de oportunidades, contratação de serviços, estende-se pelo acompanhamento da realização do serviço até o término da vigência do contrato. Pode-se afirmar que a terceirização combina objetivos econômicos, como a redução dos custos, e objetivos organizacionais, com o aumento de flexibilidade, na busca da qualidade-produtividade, o que pode levar à competitividade”.

Igualdade relacional Setor Financeiro vs BPO Financeiro

Como qualquer outra operação de gestão, para se realizar o BPO financeiro é necessário conhecer que o(s) processo(s) que fica(m) sob responsabilidade da empresa Outsourcing (terceirizada), em suma, são os mesmos se fossem exercidos pelo setor financeiro, as tarefas não se diferem, o atributo importante é a mudança da forma de atuação uma vez que o BPO visa a melhora nas me-

tecnologias, aumento na produtividade, o compartilhamento de recursos e tecnologias, quantificar os benefícios mais facilmente, propiciar maior eficácia no direcionamento de recursos por meio de informações personalizadas para atender as necessidades da empresa e transformar custos fixos em custos variáveis. (HALVEY; MELBY *apud* PEDRIALI, 2004, p. 9).

Gestão de mudança com BPO Financeiro

Conforme Souza (2010, p. 9) Para que se tenha uma transição eficiente, a flexibilidade de suportar as mudanças é relativa à liberdade das empresas para adotarem uma ou várias medidas para resolver os problemas quanto a novas perspectivas dos processos de negócios.

Ainda segundo Souza, essa estratégia de mudança possui alguns processos, que podem ser sintetizados como:

- **Análise da mudança:** Analisar a causa e os possíveis efeitos que a mudança pode ocasionar, mesmo que não seja planejada;
- **Execução da mudança:** Implantação da mudança;
- **Validação da mudança:** Verificação, feedback, acompanhamento e suporte.

Para realizar uma mudança dentro de um setor, é necessário que se faça um planejamento prévio para estabelecer e conhecer as estruturas que deverão ser moldadas, pois durante a mudança, o processo precisa ser avaliado afim de controlar as etapas realizadas. E após a implementação, o mesmo deverá ser acompanhado com o cliente para que se tenha um retorno das melhorias a se realizar e da adaptação à mudança nos fluxos de trabalho.

Principais rotinas no BPO Financeiro

Para traçar os principais elementos que podem ser agregados na rotina do BPO financeiro, Machado (2020) descreve seis serviços essenciais, mas serão mencionados apenas quatro deles no quadro a seguir:

Quadro 1 – Exemplo de Rotinas do BPO Financeiro

Atributos	Resumo de Atividades
Gestão de Fluxo de Caixa	I. Acompanhamento das entradas e saídas financeiras; II. Projeções financeiras; III. Viabilidade financeira;
Gestão de contas a pagar e receber	I. Registro de pagamentos ao banco; II. Monitoramento de Inadimplência; III. Emissão de boletos e NFSe;
Gestão da documentação	I. Arquivar e auditar documentos financeiros; II. Observação da LGPD;
Gestão de indicadores	I. Monitoramento de KPIs como lucratividade, rentabilidade e margem de lucro, ponto de equilíbrio etc.

Fonte: Machado (2020) elaborado pelo autor.

Esses são processos chave dentro do BPO Financeiro, mas a inclusão ou remoção de algum dos itens listados, poderá variar de acordo com a necessidade encontrada na empresa outsourcing. Se tratando dos indicadores de desempenho, sua apresentação clara e intuitiva representará uma notável diferenciação em termos de qualidade.

Em virtude disso, o próximo tópico aborda com mais clareza a sua representatividade nas ferramentas de análise.

Ferramentas de análise para BPO financeiro

Dentre as diversas ferramentas disponíveis para a gestão eficiente de todos os processos que envolvem a área financeira, Darcy Barros Filho cita as mais utilizadas no mercado. É feito um complemento às tecnologias mais modernas atualmente, são elas:

- a. **Google Drive e Dropbox:** Armazenamento de documentos e compartilhamento de arquivos;
- b. **Nibo, Conta Azul ou QuickBooks:** Sistema/Software de Gestão financeira.
- c. **Whatsapp, Skype, Hangouts:** Para vídeo conferências e mensagens instantâneas;
- d. **Evernote e Trello:** Softwares/aplicativos destinado a organização de arquivos em notas, e o acompanhamento de processos, tarefas e rotinas.
- e. **Oracle, SQL Server e MySQL:** Sistemas para gerenciamento de banco de dados (SGBD);
- f. **Power BI (PBI):** Self-Service de business intelligence, serviço de análise de negócios;

Pode-se notar que ferramentas de análise são fundamentais para a demonstração agregada de valor do trabalho de BPO, mas foi destacado a ferramenta central por ser aquela capaz de demonstrar, em sua maioria, o produto do BPO Financeiro.

Análise Financeira com Power BI

Extraindo o conceito direto da fonte criadora, a definição da Microsoft para o PBI é:

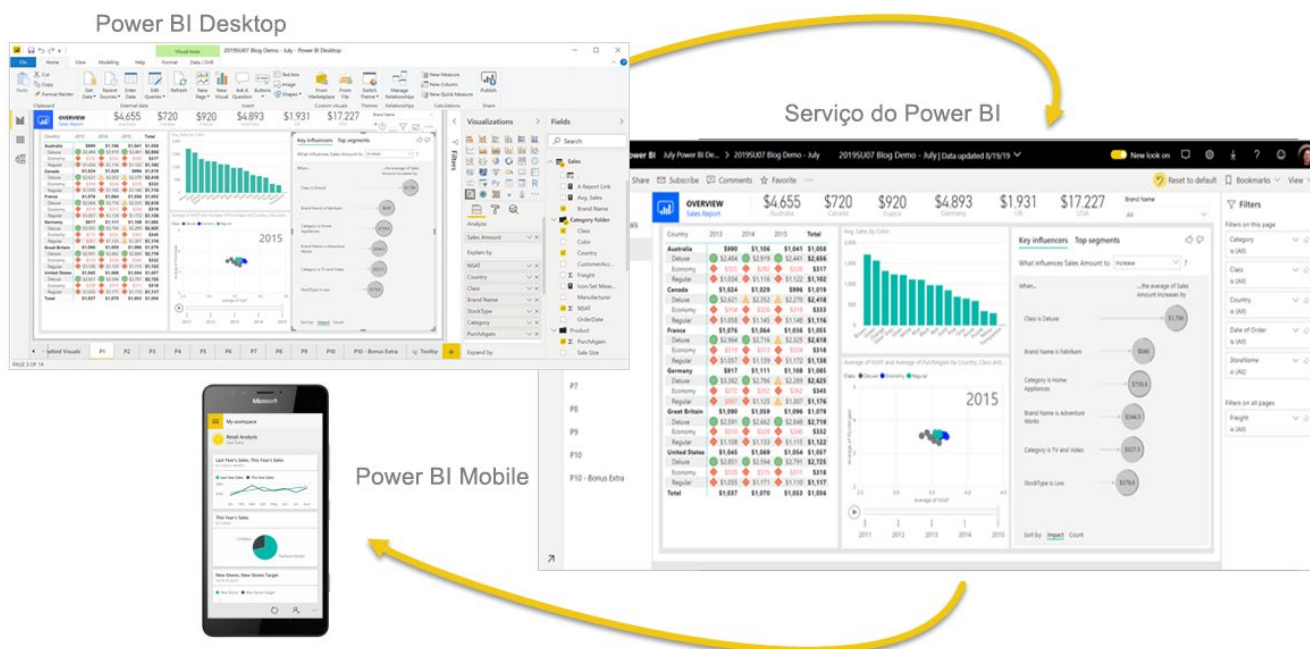
O Power BI é uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar suas fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. [...] Com o Power BI, você pode se conectar facilmente a fontes de dados, visualizar e descobrir conteúdo importante e compartilhá-lo [...] (MICROSOFT, 2020).

Se trata, então, de uma ferramenta útil e clara para analisar os dados empresariais.

Sua clareza também é comentada por Freitas, citado por Da Silva (2019) “a visualização da informação tem o objetivo de representar graficamente os dados das organizações de modo que o usuário consiga interpretar e compreender as informações para construir novos conhecimentos e a tomar melhores decisões”.

Para tornar mais evidente o Self-Service de BI, a figura 1 apresenta a interface da ferramenta.

Figura 1 – Interface do Power BI



Fonte: Microsoft (2020)

Nessa figura, pode-se perceber que a utilização do PBI é ampla, e com ela é possível coletar, tratar, armazenar, e demonstrar os dados empresariais, levando suporte à tomada de decisão e agregando visualmente em uma plataforma, as variáveis financeiras da instituição com clareza através de dashboards interativos e com métricas aplicadas à análise requerida, trazendo assim a informação final ao usuário.

Gestão da informação

Davenport (1998) faz uma distinção explicativa que segrega e unifica a gestão no quadro a seguir:

Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquina; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto; • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito • De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, p.18)

O autor explica que a definição de dados é feita quando se observa os fatos brutos ou entidades quantificáveis, por pessoas ou por uma tecnologia apropriada. E dessa forma, é fácil capturar, comunicar e armazenar os dados. Já a informação, ele considera como medida de relevância e propósito, pois a informação exige análise. E quanto ao conhecimento, ainda citando o autor, é considerado a informação mais valiosa e difícil de gerenciar, pois “os receptores devem não apenas usar a informação, mas também reconhecer que de fato constitui conhecimento.” (DAVENPORT, 1998, p.19-20).

Através desta sistemática a construção do desempenho financeiro poderá ser construída, as informações devem ser extraídas com cuidado, tratadas segundo sua relevância, e aplicada objetiva e acertadamente dentro do objeto de análise mencionado para estudo na Autarquia.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando que o objetivo desta pesquisa é analisar os impactos da terceirização dos instrumentos de controle financeiro e orçamentário de uma autarquia pública indireta, selecionada para essa investigação, ela pode ser classificada como exploratória, devido ao tema ser pouco abordado em estudos anteriores, também é descritiva por se tratar da análise de um estudo de caso e possui abordagem qualitativa e quantitativa.

Trata-se de um estudo de caso realizado no Conselho Regional de Nutricionistas do estado de Minas Gerais (CRN9), em que “o pesquisador deve aprender a integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados; nesse sentido, o pesquisador não controla o ambiente da coleta de dados como se poderia controlar ao utilizar outras estratégias de pesquisa” (YIN, 2001, p. 93-94).

Caracterização da entidade

Segundo o Portal de Transparência da autarquia e os termos da Lei nº 6.583/78 e Decreto nº 84.444/80, o Conselho Regional escolhido possui personalidade jurídica de direito público e autonomia técnica, administrativa, financeira e patrimonial que, em resumo, tem o poder de legislar e regular com as seguintes finalidades:

I – Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício das profissões de nutricionista;

II – Fiscalizar as atividades;

III – Atuar como órgão julgador originário em processos administrativos e disciplinares relacionados com a orientação, disciplina e fiscalização do exercício e das atividades profissionais nas áreas de Alimentação e Nutrição. Parágrafo único. Vide art. 10 da Lei nº 6.583, de 20 de outubro de 1978, e no art. 13 do Decreto nº 84.444, de 30 de janeiro de 1980.

Portanto o Conselho Regional de Nutricionistas do estado de Minas Gerais (CRN9) é uma autarquia sem fins lucrativos, de interesse público, com poder delegado pela União para normatizar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício e as atividades da profissão de nutricionista no estado de Minas Gerais, em defesa da sociedade.

Nesta pesquisa, a Unidade Contábil/RH foi responsável pela realização do Business Process Outsourcing - BPO Financeiro, onde atuam um assessor contábil e um assistente contábil.

Coleta dos dados

Na organização estudada foi escolhido para ser entrevistado o Assessor da Unidade Contábil. O critério de seleção foi o seu grau de acesso às informações necessárias ao alcance dos objetivos, ao mesmo tempo em que, também em virtude da posição que ocupa na autarquia, conhece as necessidades gerenciais – tanto de transparência, quanto contábeis e financeiras – da organização. A entrevista aplicada foi do tipo não estruturado, porque “nesse tipo de técnica, o entrevistado fica livre para

responder sobre o tema proposto, sem estar condicionado a uma sequência programada de perguntas. Assim, o entrevistado desenvolve o tema conforme o desenrolar da conversa.” (ZANELLA, 2013, p.116). Isso permitiu maior profundidade nas respostas.

Como o estudo de caso permite, foram aplicadas outras técnicas para coleta de informações – questionário, entrevista, análise documental e observação direta. Em relação ao questionário aplicado, trata-se de uma análise de controles internos, conforme checklists utilizados em revisões de auditorias independentes.

Foi realizada uma análise documental, feita a partir da coleta de informações disponíveis no Portal de Transparência da entidade e dos relatórios contábeis da organização. Os documentos que permitem a comparação referida no presente trabalho, são aqueles responsáveis por apresentar uma demonstração da situação e do desempenho entidade: o comparativo financeiro da receita e despesa. Finalmente, é necessário destacar que foram feitas visitas in loco para observação direta, úteis na compreensão das atividades da autarquia.

Tratamento dos dados

A aplicação do questionário, feita em momento anterior à entrevista, teve como objetivo fazer um levantamento prévio da situação da organização considerando o controle interno da instituição. Uma vez que a Unidade Contábil possui dois funcionários para desempenhar as atividades, essa priorização das atividades é importante para que a autarquia permaneça em dia com suas obrigações e mantenha sua capacidade de dar vazão aos usuários internos e externos sobre as competências do cargo. Ele serviu de base para a elaboração das perguntas incluídas no roteiro, que aprofundaram os pontos mais importantes nessa temática.

Os discursos colhidos na entrevista foram analisados levando em consideração alguns fundamentos oriundos das técnicas de ‘análise do discurso’ que foram consideradas convenientes para este trabalho. As mais importantes foram as considerações relacionadas à posição do entrevistado frente ao entrevistador, o horário e o local selecionados para a entrevista, e considerações de contexto referentes à organização, tais como a sua situação atual: o momento econômico-financeiro, circunstâncias de políticas internas.

A análise documental trouxe informações adicionais que foram compiladas e analisadas utilizando o Power BI, da Microsoft Co. Na ferramenta foi realizada a importação dos dados de cada mês do exercício de 2020, disponíveis no Portal de Transparência do CRN9. A partir da ferramenta, foram realizados três processos base, conhecidos como ETL (Extract, Transform, Load) – em português: extração, transformação e carga. Importante ressaltar que uma vez realizada essa readequação, os próximos arquivos – de exercícios posteriores – carregados para dentro da plataforma de BI, não precisarão mais desta tratativa.

Essa análise serviu para completar uma triangulação dos dados, uma vez que informações diversas, de diferentes fontes, sobre um mesmo assunto, propiciaram ao trabalho uma visão mais abrangente da questão pesquisada. As informações coletadas foram organizadas separadamente em dois tópicos de análise - quantitativa e qualitativa. Os objetivos específicos foram então selecionados para compor um tópico final desse capítulo de Apresentação e Análise dos Resultados, resumizando a análise.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se que as atribuições das atividades financeiras da autarquia e as necessidades de terceirização na gestão financeira foram identificadas em uma análise conjunta com o assessor contábil, onde foram aplicados conceitos explanados por Machado (2020) como rotinas do BPO financeiro que auxiliam empresas através das fontes de informações descritas por Davenport (1998) como relevantes a serem investigadas.

Esta seção apresenta os resultados provenientes dos dois tipos de pesquisa realizados, a qualitativa e a quantitativa. Primeiramente serão apresentados os resultados da parte qualitativa, pois assim como foi apresentado no referencial teórico, é necessário entender qual processo da gestão financeira e contábil se fará o outsourcing, e posteriormente, a parte quantitativa, demonstrando a análise através dos dados fornecidos pela empresa estudada.

Análise qualitativa

Os conceitos do BPO estudados e definidos que compreenderam técnicas para se analisar e obter informações frente à instituição, bem como as deficiências da empresa, foram seguidos e abordados em sua aplicabilidade.

Portanto foi realizada uma apresentação ao contador do ente público para que o mesmo tomasse conhecimento de um parceiro terceirizado através do outsourcing que pudesse auxiliá-lo em suas tarefas da unidade Contábil. Dentre as possibilidades explanadas na apresentação, ficou a seu cargo evidenciar qual área do setor financeiro seria terceirizado, onde optou pela demonstração analítica do comparativo das receitas e das despesas. Sua escolha se justificou no fato de possuir a demanda de apresentação mais eficiente da prestação de contas do conselho de fiscalização, visando atender à Instrução Normativa TCU nº84/2020.

Portanto, coube analisar os principais aspectos das mudanças trazidas pela IN-TCU nº 84/2020, e como as informações devem ser prestadas ainda no decorrer do exercício de referência (art. 7º e 8º da IN-TCU nº 84/2020). Esta nova norma também traz uma atualização quanto aos prazos de envio da prestação de contas, que deverá acontecer no portal de transparência da autarquia.

Em relação à elaboração, e a divulgação, em resumo, ela deve observar os seguintes pontos:

Quadro 3 – TCU: Instrução Normativa nº 84/2020 - Art.4

Princípios para a elaboração e a divulgação da prestação de contas - Art.4	
Foco estratégico e no cidadão	Prestar contas, apresentar a direção estratégica da organização na busca de resultados para a sociedade, proporcionando uma visão de como a estratégia se relaciona com a capacidade de gerar valor público no curto, médio e longo prazos;
Conectividade da informação	As informações devem mostrar uma visão integrada da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício;
Relações com as partes interessadas	As informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações com suas principais partes interessadas, considerando, inclusive, melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
Materialidade	Devem ser divulgadas informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade de alcançar os objetivos de geração de valor público no curto, médio e longo prazos e com conteúdo relevante para a sociedade, em especial para os cidadãos e usuários de bens e serviços públicos;
Concisão	Os textos não devem ser mais extensos do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões;

Confiabilidade e completude	Devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações;
Coerência e comparabilidade	As informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas e comparação com outras unidades de natureza similar;
Clareza	Deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados no exercício e aqueles previstos para o futuro;
Tempestividade	As informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos;
Transparência	Deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independente de requerimento.

Fonte: CIN/PROPLAN, Resumo da instrução Normativa TCU nº84/2020, elaborada pelo autor.

Informações são um conjunto de dados que, quando estruturados, garantem a confiabilidade para análises a posteriori. A apresentação das informações descritas no quadro deve estar distribuída no portal de transparência do Conselho, e de tal forma que seja possível e compreensível aos gestores da autarquia, bem como à comunidade. Ou seja, qualquer usuário da informação, uma vez que ela é pública, deve ter a capacidade de entender os aspectos evidenciados no relatório comparativo de receitas e despesas.

Foi disponibilizado também, um acesso ao aplicativo Trello conforme a imagem abaixo:

Figura 2 – Trello: distribuição de atividades



Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

O acesso a este aplicativo permitiu o cumprimento dos prazos e da prestação de contas das atividades desempenhadas para que o gestor contábil pudesse acompanhar o andamento das análises, entregas periódicas, e também realizar solicitações à parte terceirizada.

Análise quantitativa

Dentre as principais rotinas de BPO descritas no presente trabalho, evidenciou-se a necessidade da Gestão de indicadores. Através dela foi realizado a inclusão dos indicadores-chaves para o monitoramento da eficiência financeira da autarquia, ao mesmo tempo que apresentasse em forma de relatório, todas as métricas utilizadas para apoio à tomada de decisão da entidade através do Power BI, que reuniu todos os dados do exercício de 2020 para melhor construção do entendimento da análise da situação financeira.

Os relatórios entregues à autarquia precisam ser coerentes com todas as informações financeiras do conselho no exercício financeiro analisado, e o mesmo tempo, é necessário que esteja ordenado com a apresentação sucinta da informação contábil, contendo cálculos de análises financeiras suficientes para que se atinja a prestação de contas correta por parte do ente público à sociedade.

Sendo assim, a análise abaixo evidenciou em figuras os principais relatórios entregues à autarquia, bem como a explicação dos itens que foram inseridos. Esta também é uma forma de documentar o processo de desenvolvimento do outsourcing para a entidade, e assegurar que não haja disparidade nas informações, ou dúvidas quanto ao correto uso da ferramenta.

Na figura 3 disponível abaixo, houve a utilização de KPI's conforme menção no referencial teórico deste trabalho para evidenciar os indicadores gerais da autarquia. Tendo em vista a explicação de cada indicador utilizado, o acompanhamento com setas indicativas e letras em ordem alfabética garantem a didática.

Figura 3 – Dashboard 1 Indicadores Gerais



Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

Na primeira seta o menu principal é evidenciado, através dele é possível navegar entre os demais dashboards disponíveis. Na seta número três foi inserida o filtro de ano e filtro de mês, com isso é possível analisar períodos específicos ao longo do ano. E a segunda seta denota o quadro dos dados analisados. Para acompanhamento, utilizou-se de letras para identificar as observações pontuais.

O primeiro cálculo foi composto da receita e despesa orçadas (A e C), ambas fixas e calculadas no início do exercício. Para o acompanhamento da aplicação da receita orçada, foi utilizado o índice de valor arrecadado no exercício (B), cujo produto é a divisão da receita arrecada no exercício pela receita orçada. E para o indicador de despesa (D) chamado de realizado no exercício, a divisão foi o acumulado realizado pela despesa orçada.

O quadro comparativo de Receita x Despesa (E) permitiu o acompanhamento da evolução de três métricas: Despesa realizada, Receita arrecadada no exercício e o Superávit ou Déficit financeiro, em todos os meses ao longo do exercício. Através deste, foi possível identificar que o período de maior receita financeira é o primeiro bimestre do ano, o que pode ser justificado pelo pagamento em cota única da anuidade de pessoa física, demonstrados no quadro: Top 05 maiores receitas financeiras (F), que está segregado para evidenciar as 05 maiores receitas no mês escolhido para análise. Este quadro, com a discriminação de uma conta sintética e uma conta analítica, o que permitiu a melhor compreensão da origem da receita.

O último indicador inserido na figura 3 é o acompanhamento da evolução da despesa gasta em relação à receita arrecadada, a meta é que a despesa esteja próxima à receita para que haja equilíbrio financeiro. Outra observação importante notada, foi que nos meses de março a junho e novembro a dezembro o conselho registrou déficit, e este fato foi explicado na figura 6.

Figura 4 – Comparativo da Receita

Comparativo da Receita				
Categoria 1	Receita Orçada	Receita arrec. no período	Receita arrec. no Exercício	% arrec. no exerc
<input type="checkbox"/> RECEITA REALIZADA	R\$ 6.627.227	R\$ 253.324,29	R\$ 5.446.174	82,18%
<input type="checkbox"/> RECEITA CORRENTE	R\$ 5.877.227	R\$ 253.324,29	R\$ 5.446.174	92,67%
<input type="checkbox"/> RECEITAS DE CONTRIBUIÇÕES	R\$ 5.590.227	R\$ 242.277,53	R\$ 5.207.757	93,16%
<input type="checkbox"/> ANUIDADES	R\$ 5.090.227	R\$ 156.057,4	R\$ 4.181.525	82,15%
<input type="checkbox"/> Pessoa Física	R\$ 4.408.727	R\$ 137.951,24	R\$ 3.660.225	83,02%
<input type="checkbox"/> Pessoa Jurídica	R\$ 681.500	R\$ 18.106,16	R\$ 521.301	76,49%
<input type="checkbox"/> ANUIDADES DO EXERCÍCIO ANTERIOR	R\$ 500.000	R\$ 86.220,13	R\$ 1.026.231	205,25%
<input type="checkbox"/> FINANCEIRAS	R\$ 250.000	R\$ 9.078,23	R\$ 204.885	81,95%
<input type="checkbox"/> ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA	R\$ 250.000	R\$ 8.389,32	R\$ 139.227	55,69%
<input type="checkbox"/> JUROS DE MORA SOBRE ANUIDADES	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 52.688	0,00%
<input type="checkbox"/> JUROS DE MORA SOBRE MULTAS DE INFRAÇÕES	R\$ 0	R\$ 688,91	R\$ 12.970	0,00%
<input type="checkbox"/> OUTRAS RECEITAS CORRENTES	R\$ 25.000	R\$ 1.704,25	R\$ 23.281	95,00%
Total	R\$ 6.627.227	R\$ 253.324,29	R\$ 5.446.174	82,18%

Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

Com esta tabela, foi possível identificar a origem das receitas do conselho, do nível analítico ao nível sintético, entrando em cada rubrica contábil. É importante ressaltar que a receita orçada é a mesma ao longo do exercício, e o valor arrecadado no período é o valor no mês selecionado, enquanto a receita arrecadada no exercício é o valor acumulado dos meses anteriores até o mês atual analisado. O percentual arrecadado no exercício, que permite acompanhar principalmente, quanto a arrecadação efetiva representa perante o previsto. Com isso, foi possível notar que ao final de 2020 a receita realizada no exercício foi de 82,18% em comparação ao orçado, mas ao compararmos com a figura 5 foi possível entender o percentual das despesas em relação ao mesmo valor orçado de R\$ 6.627.227.

Figura 5 – Comparativo da Despesa

Comparativo da Despesa					
Categoria 1	Despesa Orçada	Despesa Realizada	% Real x Orç	Acumulado Realizado	% Realiz no Exerc
☐ CRÉDITO DISPONÍVEL DA DESPESA	R\$ 6.627.227	R\$ 347.786,98	5,25%	R\$ 4.046.380,01	61,06%
☐ CRÉDITO DISPONÍVEL DESPESA CORRENTE	R\$ 5.858.227	R\$ 346.362,05	5,91%	R\$ 3.886.994,61	66,35%
☐ PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 2.815.000	R\$ 218.487,77	7,76%	R\$ 2.501.168,82	88,85%
☐ REMUNERAÇÃO PESSOAL	R\$ 2.127.000	R\$ 165.838,65	7,80%	R\$ 1.955.291,48	91,93%
Gratificação por Tempo de Serviço	R\$ 85.000	R\$ 7.656,03	9,01%	R\$ 76.540,8	90,05%
Salários	R\$ 1.625.000	R\$ 144.399,36	8,89%	R\$ 1.575.845,68	96,98%
Gratificação de Função	R\$ 40.000	R\$ 2.655	6,64%	R\$ 32.090,08	80,23%
Gratificação de Natal 13º Salário	R\$ 155.000	R\$ 4.970	3,21%	R\$ 69.565,06	44,88%
Férias	R\$ 205.000	R\$ 6.158,26	3,00%	R\$ 190.749,86	93,05%
Indenizações Trabalhistas	R\$ 17.000	R\$ 0	0,00%	R\$ 10.500	61,76%
Total	R\$ 6.627.227	R\$ 347.786,98	5,25%	R\$ 4.046.380,01	61,06%

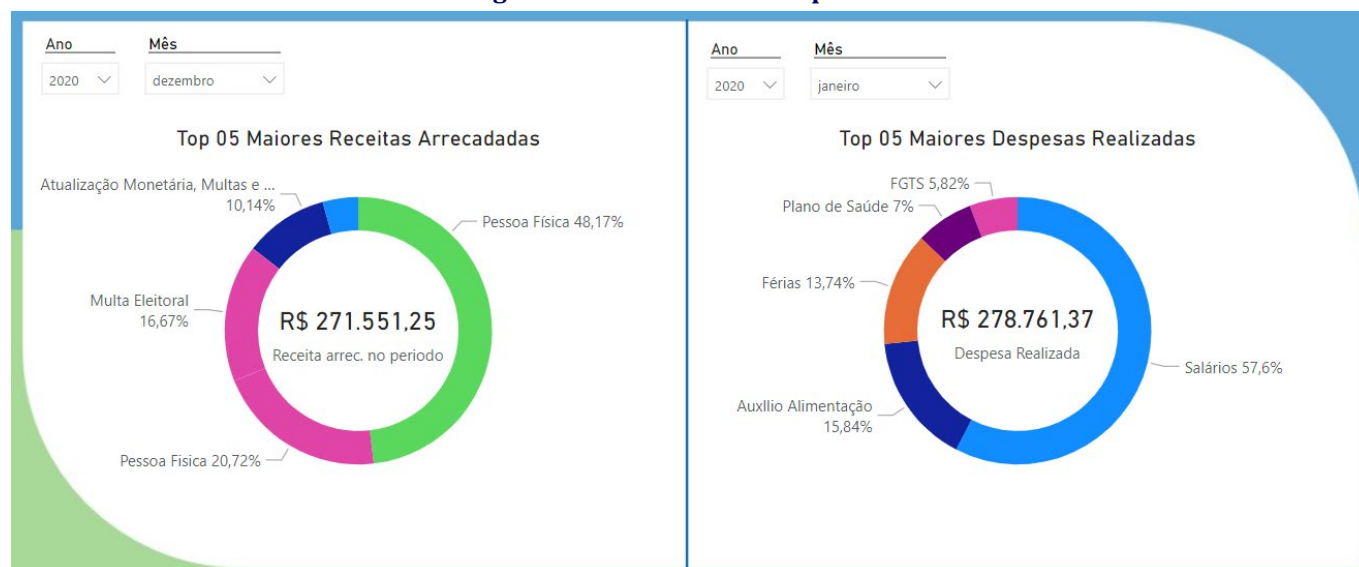
Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

A conta contábil: Crédito disponível da despesa, demonstra que para o mesmo valor orçado, a despesa efetivamente paga representa 61,06% ao final do exercício de 2020, e das contas de despesa corrente do CRN9, a mais próxima do valor orçado foi a Remuneração Pessoal, cujo valor pago representa 91,93% do valor empenhado.

Outra funcionalidade que garante a interação com os painéis, se encontra ao aproximar o cursor do mouse em cada conta sintetizada, onde também foi destacada seu percentual. Assim é apresentado informações adicionais sobre aquela rubrica, já que um ranking com as cinco maiores receitas no mês filtrado, permite identificar a composição da receita em proporção ao seu valor e percentual dentro da conta contábil a qual se encontra, e a categoria da receita. O mesmo evidenciou-se nas despesas, onde o ranking criado foi passível da demonstração de valores em períodos iguais ou distintos das receitas.

Em um quadro comparativo a divisão foi realizada em gráficos de pizza das 5 maiores fontes de receitas e 5 maiores fontes de despesas do CRN9, conforme a Figura 6:

Figura 6 – Dashboard 3 Comparativo

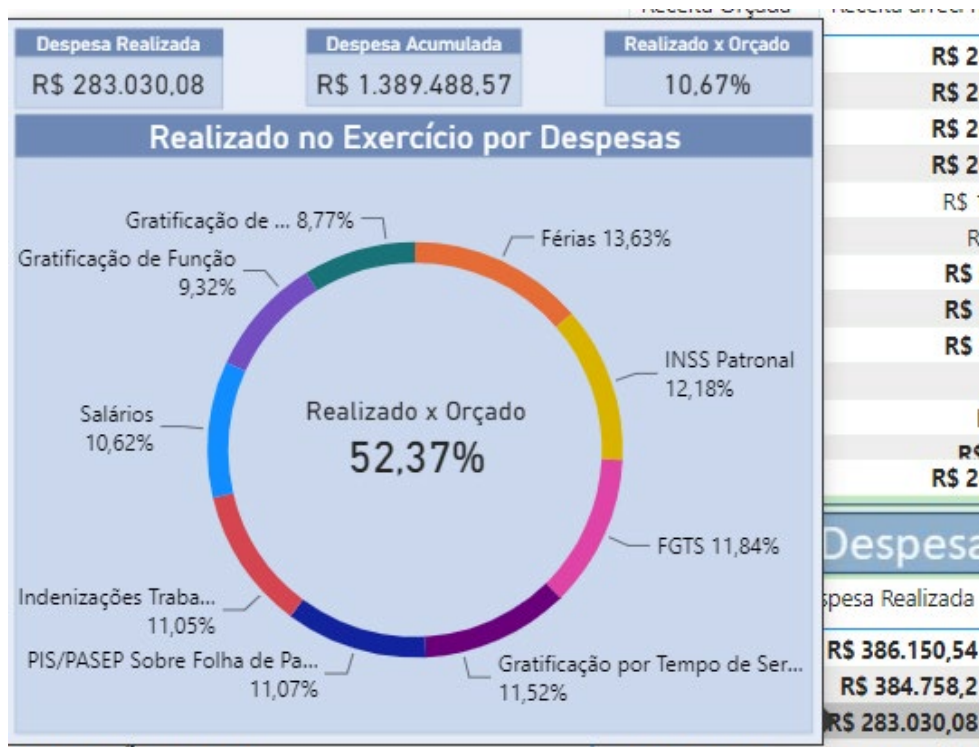


Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

Uma vez que foi observado déficit financeiro entre os meses de maio a junho, nesta análise foi possível comparar os meses e perceber como foram investidos os valores. Observou-se que para

o mesmo período a receita atingiu a queda em virtude de ser considerada baixa temporada de movimentação no CRN9 com uma quantidade menor de pagamentos de anuidades parceladas, e quanto às despesas, foi possível averiguar que os pagamentos da rubrica Pessoal e Encargos Sociais (que dispõe de folha de pagamento, gratificações natalícias e outros), registraram o segundo maior valor no ano com R\$ 283.030,08. Estes fatores contribuíram para um déficit no período, mas não foram situações que necessitam de observância maior quanto ao déficit, já que são períodos de férias, e que os recebimentos diminuem em quantidade.

Figura 7 – Dica de ferramenta



Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

A figura 7 demonstra um cartão que aparece ao aproximar o cursor do mouse do valor supracitado, e com isto, foi possível entender a distribuição do valor total gasto no mês em cada rubrica analítica em que se encontra dentro da conta sintética: Pessoal e Encargos Sociais.

Através destes dashboards, foram evidenciados aspectos orçamentários e comparativos da receita e despesa da autarquia, conforme a instrução normativa 84/2020 do TCU e vide solicitação do contador da Autarquia.

Após finalizado o processo, foi disponibilizado uma tela inicial de apresentação para acesso às informações interativas dos comparativos do CRN9. A disposição dos itens e a paleta de cores utilizada, teve como base o tema da logo do CRN9 bem como a estrutura de seu site e portal de transparência, uma vez que este é um requisito importante para que se tenha a mesma identidade visual da instituição.

Análise final

Este tópico resume os principais resultados – através de um quadro – associando-os aos objetivos específicos definidos na Introdução.

Quadro 4 – Resumo dos Resultados

Objetivos	Resultados
Atribuições das atividades financeiras da autarquia passíveis de terceirização	I. Esquematizar os demonstrativos financeiros; II. Auxiliar atividades correlatas à prestação de contas; III. Fornecer aprimoramento contábil e tecnológico nas informações.
Quanto a necessidade de terceirização da gestão financeira	I. Necessidade específica e prioritária para realizar a demonstração financeira das receitas e despesas de forma clara à sociedade em seu portal de transparência, conforme IN-84/2020 TCU.
Benefícios do BPO Financeiro para auxílio à alta gestão	I. Adequação às solicitações financeiras; II. Gestão da informação; III. Descentralização de processos; IV. Clareza e transparência à sociedade; V. Concisão, Tempestividade e Materialidade da informação; VI. Foco no cidadão.
Sobre os problemas advindos da implementação proposta	I. Limitações aos encontros presenciais para reuniões sobre o projeto e a implementação, devido à pandemia;

Fonte: Resultados da Pesquisa (2021)

Notou-se a demanda de fornecer a adequada prestação de contas de acordo com a IN-84/2020 do TCU, e tal fato contribuiu para demonstrar à autarquia que ter um parceiro para auxiliar em suas demandas financeiras é de suma importância para que prossigam com o cumprimento das obrigações assessórias, com a diretoria, com as demandas internas, e com os órgãos fiscalizadores da entidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar os impactos da terceirização dos instrumentos de controle financeiro e orçamentário de uma autarquia pública indireta, sendo selecionada para essa investigação o Conselho Regional de Nutricionistas de Minas Gerais (CRN9). A temática deste trabalho foi a Terceirização de Processos de Negócios (Business Process Outsourcing, ou BPO), sendo observado que contabilidade tem se moldado em apresentações de análises financeiras, e relatórios que ajudam a alta gestão, a tomar decisões, portanto, o BPO Financeiro contribui na interligação de uma atividade meio às atividades fins da entidade.

Os fatos que melhor descreveram os resultados foram a utilização do BPO Financeiro para auxílio à alta gestão, uma vez que levou agilidade aos processos que sobrecarregam os setores internos e evidenciou que com a terceirização o CRN9 obteve aprimoramento na qualidade da informação financeira de seus demonstrativos, conforme a solicitação da instrução Normativa nº 84/2020 do TCU. Ademais, após a realização e consequente disponibilização do relatório comparativo à autarquia, toda etapa de entrega do projeto final teve a sua tempestividade auditada pelo assessor contábil, apresentada à diretoria da instituição, e enfim disponibilizada publicamente no portal de transparência da autarquia, o que gerou um impacto positivo no que diz respeito às prestações de contas de um ente público, demonstrando a confiabilidade de um terceiro – que está fora da entidade – colaborando para o valor agregado em resultados que atendam à maior dificuldade encontrada na organização.

Assim, o feedback pôde ser obtido com um novo cenário em execução. Nesta fase serão realizadas correções para facilitar a adaptação das mudanças e prover um acompanhamento com suporte das principais dificuldades encontradas pelos envolvidos em manter o processo coeso, seja na parte

estratégica, estrutural, nos próprios processos, ou com dados inseridos para alimentar o dashboard, o que demonstra a certeza da assertividade por parte dos responsáveis pela entidade com a terceirização de um processo financeiro.

Portanto, esta pesquisa sugere mais estudos sobre a possibilidade de implementação do BPO Financeiro em outras autarquias, pois uma das conclusões obtidas na entrega do processo após terem sido feitas todas as análises, foi a de que o outsourcing fornecido ao Conselho pode ser amplamente ofertado a outras autarquias públicas de direito privado, bem como às instituições do setor privado. Isso porque, no que se refere à análise dos dados do estudo relativos ao comparativo da receita e da despesa, todo ente contemplado pela Instrução Normativa nº 84/2020 do TCU precisa se atentar ao cumprimento desta obrigação para levar clareza ao cidadão, portanto, os conceitos explanados podem ser facilmente adequados às demais autarquias, já que estas mesmas informações são de cunho público, e devem estar inseridas no portal de transparência da entidade.

Quanto aos demais aspectos do BPO Financeiro elencados como passíveis de terceirização, mas não aplicados no estudo de caso da autarquia, há possibilidade de implementação, mas assim como qualquer outro fator desta terceirização, estará sujeito à análise de proposta da mesma forma que houve na autarquia estudada.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 27 ago. 2020.
- CLICK, Rick L.; DUENING, Thomas N. Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage. nov. 2004. ISBN: 978-0-471-70097-5 241p. Disponível em: https://media.wiley.com/product_data/excerpt/75/04716557/0471655775.pdf Acesso em: 18 nov. 2020
- DA SILVA, Lucas José Harmatiuk; Ferramentas de BI para Inteligência Competitiva. 2019. 98p. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/65124/LUCAS%20JOSE%20HARMATIUK%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 26 nov. 2020
- DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316 p. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf> Acesso em: 26 nov. 2020
- ECKERT, Alex *et al.* OUTSOURCING DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPO): uma análise das suas características em empresas de médio porte. Revista Científica do Alto Vale do Itajaí – REAVI, Santa Catarina, v. 6, n. 9, p. 15-30, jul. 2017. ISSN: 2316-4190, DOI: 10.5965/2316419006092017015.
- FILHO, Darcy Barros. Terceirização departamento financeiro: Como começar? Apresentação Institucional. Disponível em: www.pacificocontabilidade.com Acesso em: 03 set. 2020.
- KOLHAPUR, Am. Gurav. BUSINESS PROCESS OUTSOURCING - a case study. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339528727_BUSINESS_PROCESS_OUTSOURCING_-_A_CASE_STUDY_BUSINESS_PROCESS_OUTSOURCING_-_A_CASE_STUDY Acesso em: 03 set. 2020
- LIMA, Severino Cesário de. Contabilidade pública: análise financeira governamental. 1 ed. [2ª reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2016. 553p

MACHADO, Ângelo. BPO Financeiro: Como começar? Conta Azul, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://contadores.contaazul.com/blog/bpo-financeiro-como-comecar> Acesso em: 22 set. 2020.

MICROSOFT. O que é Power BI?. Disponível em: <https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview> Acesso em: 21 nov. 2020

PEDRIALI, Marcelle. Apresentação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XI, 2004 Porto Seguro, BA. Anais [...] Bahia: CBC, 2004. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2291/2291> Acesso em: 17 nov. 2020.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Benefícios, Riscos e Fatores Críticos de Sucesso de Iniciativas de Business Process Outsourcing (BPO): Uma Revisão da Literatura. Rio de Janeiro: SEGeT.

SOUZA, Hugo Vieira Lucena de. Uma proposta de Gerenciamento BPO baseada em análise de mudanças para empresas de software. 2010. Faculdade Escritor Osman da Costa Lins (UFPE). Vitória de Santo Antão.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. 2. ed. [reimp.]. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013. 134 p.

Organizadora



Ana Carolina Vasconcelos Colares

Doutoranda e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Gestão Ambiental de Empresas EAD/AVM. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Administração pela PUC Minas. Possui experiência profissional em Auditoria Independente, atua e pesquisa nas áreas de Contabilidade Societária e IFRS, Auditoria Contábil, Gestão Ambiental e Finanças Sustentáveis. É Professora de graduação das disciplinas do eixo contábil, da Introdutória até Avançada, Auditoria e Pesquisa, e atua como orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso, na PUC Minas.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9367117068866327>

Índice Remissivo

A

acionistas 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 175, 180, 186
administração 11, 12, 13, 14, 34, 45, 46, 51, 63, 68, 73, 102, 113, 118, 125, 128, 146, 152, 170, 177
atividade 13, 14, 26, 36, 67, 69, 73, 76, 78, 80, 87, 90, 144, 181
auditoria 10, 32, 58, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 118, 120, 122, 123, 124, 125, 131, 132, 177
auditoria externa 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 80
autarquia 12, 13, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 69, 72, 74
autarquias 12, 13, 27
automatizada 30, 32

B

B3 117, 118, 119, 122, 123, 130, 131, 133, 153, 155, 156, 159, 160, 161, 167, 172, 178, 184, 186
Belo Horizonte 47, 48, 49, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 98
benefícios 14, 15, 31, 43, 45, 46, 72, 162, 167, 168, 172, 173, 183, 184
BHIP 48, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 66
BI 12, 13, 16, 17, 19, 22, 27, 28, 100
BNDES 138, 172, 174, 175, 177, 178, 183, 185
bolsas de valores 54, 74
BPO 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 26, 27, 28
brasileiras 54, 58, 63, 65, 68, 74, 101, 102, 116, 133, 135, 144, 156, 158, 159, 169, 187, 188
brasileiro 53, 55, 84, 86, 87, 100, 101, 102, 116, 129, 130, 131, 137, 139, 144, 149, 155, 173, 186, 187, 188
business 12, 14, 16, 34, 48, 136

C

capital 48, 49, 54, 55, 57, 62, 63, 66, 101, 102, 105, 118, 122, 123, 126, 133, 146, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 178, 180, 181, 186
capitalismo 171, 172, 173, 174, 175, 186, 187, 188
carreira 40, 85, 86, 87, 88, 94, 98, 100, 101, 102, 115, 116
cliente 14, 15, 70, 80, 146
companhias 49, 51, 55, 63, 69, 70, 71, 72, 118, 120, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 153, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 179, 180, 182, 183, 184, 185
concessionária 47, 48, 51, 55, 56, 59, 61
conformidade 47, 50, 54, 58, 59, 60, 62, 70, 81, 175
conhecimento 9, 17, 20, 30, 31, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 53, 54, 59, 87, 89, 90, 94, 96, 116, 142, 150, 159, 166, 168
contábil 9, 10, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 52, 53, 55, 56, 61, 63, 69, 70, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107,

110, 113, 114, 115, 116, 121, 140, 151, 155, 158, 174, 175, 178, 182, 183, 187, 189

contabilidade 9, 10, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 54, 58, 62, 63, 64, 66, 67, 70, 73, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 121, 140, 141, 151, 152, 158, 188

contador 13, 20, 25, 29, 30, 31, 36, 43, 44, 84, 85, 87, 89, 94, 95, 97, 98, 101, 102, 103, 115, 116

contadores 9, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 38, 41, 42, 44, 85, 88, 91, 92, 93, 96, 101, 102, 107, 111, 115, 116, 140

controle 12, 13, 14, 18, 19, 26, 31, 33, 35, 49, 50, 51, 57, 61, 70, 72, 73, 75, 80, 113, 115, 121, 125, 140, 149, 158, 175, 177, 185, 186

coronavírus 133, 136, 137, 141, 146, 147, 148, 149, 150, 152

covid-19 118, 122, 133

Covid-19 9, 43, 44, 118, 120, 121, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 136, 142, 144, 146, 151, 186

COVID-19 61, 117, 128, 135, 141, 152

crise 85, 119, 120, 126, 129, 131, 133, 144, 172, 186

custos 14, 15, 34, 35, 41, 43, 44, 57, 72, 113, 126, 128, 140, 158, 187

D

decisório 21, 36, 43

demonstrações financeiras 47, 48, 51, 54, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 125, 126, 133, 157, 164

demonstrativos 12, 26, 56, 61, 115, 161

desafios 9, 29, 30, 31, 44, 84, 86, 120, 129

despesas 13, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 57, 115, 121, 128, 140, 155, 175, 186

digital 9, 10, 29, 30, 31, 33, 36, 38, 41, 42, 43, 44, 46, 115, 126, 146

direito 18, 51, 52, 53, 58, 60, 64, 101, 107, 155, 184

disclosure 10, 47, 48, 49, 53, 56, 61, 66, 172

dividendos 122, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

E

econômica 9, 53, 67, 113, 115, 119, 120, 129, 131, 155, 167, 173, 177, 187

econômico-financeiras 172

educacional 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 129, 130, 131, 132

eficácia 15, 72, 86, 141

empregabilidade 84, 85, 88, 97, 98, 115

emprego 43, 95, 100, 101, 103, 107, 108, 115, 126

empresa 14, 15, 20, 31, 32, 34, 35, 36, 43, 44, 48, 58, 61, 62, 66, 68, 69, 70, 73, 75, 89, 92, 101, 109, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 133, 138, 140, 141, 142, 146, 147, 149, 150, 151, 155, 156, 158, 159, 163, 164, 166, 167, 169, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187

empresas 13, 14, 15, 20, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 50, 55, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 80, 85, 86, 90, 91, 92, 94, 98, 102, 107, 108, 109, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188

entidades 9, 12, 14, 17, 49, 51, 53, 54, 68, 112, 136, 137, 138, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 163, 165, 177, 186

estabilidade 100, 101, 102, 112, 122, 128

estratégica 9, 14, 20, 27, 44, 113, 115, 136, 149

estratégicas 13, 113, 115, 141, 155, 184

estudo 11, 12, 13, 14, 18, 19, 27, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 44, 48, 49, 54, 55, 56, 63, 66, 68, 74, 75, 78, 80, 85, 86, 87, 88, 97, 98, 101, 102, 103, 116, 118, 121, 122, 136, 142, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 164, 165, 166, 168, 170, 174, 175, 176, 177, 186, 188

evidenciação 48, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 61, 62, 63, 66, 78, 174, 175, 176, 182, 186, 187

evolução 23, 31, 32, 36, 39, 43, 45, 53, 55, 84, 85, 86, 88, 98, 100, 101, 114, 116, 119, 126, 128, 136, 150, 158, 175

excelência 14, 86

F

ferramentas 12, 16, 31, 34, 38, 42, 44, 74, 86, 87, 102, 132, 141

fidedignos 69

financeira 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 26, 27, 31, 49, 53, 56, 59, 73, 114, 115, 119, 121, 123, 126, 128, 129, 140, 146, 149, 155, 156, 158

financeiro 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 31, 50, 51, 52, 53, 57, 61, 67, 69, 72, 78, 80, 94, 117, 118, 122, 131, 132, 137, 155, 156, 173, 180

Financeiro 12, 13, 14, 15, 16, 18, 26, 27, 28, 57, 59, 60

firmas 65, 67, 69, 74, 76, 80, 177, 185, 186

fiscais 36, 70, 131, 154, 158, 160, 162, 163, 164, 167, 168, 172, 173, 176, 177, 178, 183, 184, 188

fiscalização 9, 18, 20, 50, 66, 69, 71, 74

flexibilidade 14, 15

G

gestão 12, 13, 14, 16, 17, 20, 26, 31, 44, 48, 50, 55, 56, 57, 61, 66, 68, 85, 107, 115, 136, 138, 139, 140, 141, 146, 149, 150, 155, 172, 176

gestão empresarial 136, 149, 150

governamentais 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 186, 187, 188

governança 49, 67, 68, 72, 80, 118, 123, 154, 158, 161, 162, 167, 188

governo 13, 36, 67, 69, 85, 137, 145, 146, 172, 173, 175, 176, 177, 182, 184, 185, 186, 187

I

ICPC 01 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 62, 63, 64, 66

ICPC 17 47, 48, 49, 53, 55, 61, 62, 66

iluminação 47, 48, 50, 55, 56, 61, 66

impacto 9, 26, 33, 45, 51, 73, 117, 119, 120, 122, 125, 128, 129, 131, 137, 149, 152, 155, 165, 167, 168, 175

impactos 12, 18, 26, 30, 32, 36, 43, 44, 46, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 135, 136, 143, 144, 146, 149, 150, 177

imposto 154, 155, 157, 161, 163, 164, 166, 168

inovação 32, 35, 36, 37, 39, 41, 43, 46, 116, 120, 177, 183, 187, 188

inovadoras 30, 43, 44

Inserção 83

inteligência 9, 12, 31, 33, 84

internacionais 48, 49, 51, 58, 62, 64, 66, 84, 85, 86, 101, 102, 121, 185

J

jovem 83, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 97

L

laços 171, 172, 173, 174, 175, 186, 187, 188

lucros 53, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 167, 169

M

mercado 9, 10, 16, 30, 32, 33, 34, 38, 39, 41, 44, 49, 67, 68, 69, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 107, 109, 110, 113, 115, 120, 123, 129, 130, 131, 132, 133, 136, 137, 139, 141, 144, 146, 148, 149, 150, 155, 156, 157, 164, 167, 173, 177, 178, 183, 184, 185, 186, 187

micro 135, 136, 137, 144, 145, 146, 148, 150, 152

microempresas 136, 137, 139, 140, 150

mídias 31

Minas Gerais 2, 11, 12, 18, 26, 29, 37, 38, 44, 48, 66, 105, 150, 153, 170, 185, 189

N

nacional 14, 74, 87, 89, 139, 144

natureza 20, 21, 31, 55, 61, 63, 87, 88, 89, 97, 100, 101, 102, 103, 112, 154, 159, 174, 175, 178, 182, 183, 184

negócios 9, 12, 13, 14, 15, 16, 31, 32, 34, 35, 48, 55, 66, 120, 123, 125, 126, 136, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 152, 174

O

operações 14, 34, 53, 61, 73, 150

ótica 45, 47, 54, 55, 62, 69, 129, 154, 155, 166

otimização 36, 43

outsourcing 11, 12, 14, 15, 20, 22, 27

P

pandemia 9, 10, 26, 44, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 186

PCAOB 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82

pequenas 46, 96, 135, 137, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152

perfil 39, 55, 87, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 113, 115, 116, 148, 159

político 172

Power BI 12, 13, 16, 17, 19, 22, 28

práticas 3, 30, 58, 71, 73, 74, 123, 158, 170, 173, 183

prejuízos 53, 121, 136, 137, 138, 149, 160, 180

privado 13, 27, 48, 50, 51, 52, 66, 102, 112, 115, 117, 119, 122, 123, 131, 132, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 184, 186, 187

process 11, 12, 14, 48, 136

processo 9, 14, 15, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 35, 36, 42, 43, 44, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 66, 73, 85, 114, 121, 136, 142, 168, 175, 176, 187

processos 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 36, 42, 43, 44, 51, 57, 84, 114, 116, 137, 140, 149, 150, 177

produtividade 14, 15, 31, 41, 85

profissão 18, 32, 33, 41, 42, 43, 71, 86, 87, 89, 97, 100, 101, 102, 104, 107, 112, 114, 115, 116

profissionais 9, 14, 18, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 69, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115

profissional 29, 30, 31, 32, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 61, 69, 70, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 189

pública 11, 12, 13, 18, 21, 26, 27, 47, 48, 50, 55, 56, 63, 66, 70, 71, 75, 86, 91, 98, 102, 113, 130, 141, 151, 175, 186

Q

qualidade 13, 14, 15, 20, 26, 31, 33, 34, 36, 37, 41, 43, 53, 62, 69, 70, 75, 80, 85, 100, 115, 140, 175, 186

R

RAIS 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116

recursos 13, 15, 20, 21, 31, 35, 36, 51, 53, 121, 126, 127, 146, 162, 173, 174, 175, 177, 181, 183, 184, 186, 187

remuneração 53, 59, 61, 88, 89, 94, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 112, 113, 114, 116, 154, 155, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 169

responsabilidade 3, 14, 48, 66, 67, 68, 69, 70, 78, 87, 113, 140, 172

S

saúde 13, 119, 123, 141, 156, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 182, 184, 186, 187

serviço 13, 14, 16, 33, 50, 51, 52, 54, 61, 70, 73, 145, 173

serviços 13, 14, 15, 16, 20, 21, 31, 32, 33, 36, 37, 41, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 60, 61, 62, 66, 69, 70, 107, 113, 119, 128, 138, 139, 143, 144, 145, 149, 173, 178

setor educacional 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 131, 132

setor privado 27, 48, 66, 102, 112, 115, 172, 173, 175, 176, 184, 186, 187

sociedade 13, 18, 20, 22, 26, 36, 68, 69, 114, 115, 119, 137, 156, 173, 186

SOX 66, 67, 69, 70, 71, 72, 80, 81, 82

stakeholders 9, 48, 66, 67, 68, 80, 155

subvenção 172, 174, 183, 184, 186, 187

T

técnico 44, 53, 85, 90, 92, 100, 101, 102, 104, 106, 107, 110, 111, 114, 115

tecnologias 15, 16, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 129, 136, 137, 149, 150

tecnológica 29, 32, 35, 36, 37, 39, 41, 46, 187

terceirização 12, 13, 14, 18, 20, 26, 27

trabalho 9, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 22, 26, 30, 32, 33, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 55, 61, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 120, 136, 142, 144, 147, 150, 155, 156, 158, 159, 167, 176, 182, 185, 186

transparência 12, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 31, 41, 49, 51, 54, 55, 68, 118, 123

tributária 137, 138, 139, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168

tributários 153, 154, 156, 162, 167, 186

V

visão 9, 13, 19, 20, 41, 43, 44, 94, 101, 116, 121, 123, 128, 149

