

# TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

TESOURARIAWEB:  
ACCOUNTING SERVICES OPPORTUNITY FOR RELIGIOUS  
ORGANIZATIONS

Recebido em: 27.06.2025  
Aprovado em: 15.08.2025

**Marco Antônio Teixeira**

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios e Doutorando em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: [teixeiramarcoantonio@hotmail.com](mailto:teixeiramarcoantonio@hotmail.com)

**Marcos Antonio Franklin**

*Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Professor do mestrado profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da UPM.*

E-mail: [franklin.marcos@gmail.com](mailto:franklin.marcos@gmail.com)

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo apresentar um aproveitamento de oportunidade de uma empresa de serviços contábeis com foco no atendimento especializado em empresas do Terceiro Setor, especialmente em organizações religiosas. Para sua aplicação, desenvolveu-se uma ferramenta denominada “TesourariaWeb”, que oferece aos clientes uma solução integrada de sua movimentação financeira, em que os lançamentos são processados de forma automatizada, proporcionando um serviço contábil com agilidade e transparência, bem como atendendo às demandas de acordo com a especificidade das organizações religiosas; contudo, pode ser replicada a outras entidades do Terceiro Setor, pela obrigatoriedade de prestação de contas. No que se refere à inovação, está no processo e na tecnologia de forma incremental. A complexidade consistiu nas relações entre pessoas para a participação nas pesquisas, na elaboração da proposta e na disponibilização de recursos. Quanto ao impacto, este foi notado com a coleta dos dados, sobretudo ao agregar valor ao cliente e também à Altyx, com o aumento de sua carteira de clientes, atendendo às demandas e exigências pertinentes a este segmento do Terceiro Setor, como as organizações religiosas, e estando de acordo com a capacidade financeira destas. Este estudo foi elaborado com base na metodologia para trabalhos práticos e aplicados e, na etapa do diagnóstico, foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo com o uso do *survey*, além do emprego da análise SWOT.

**PALAVRAS-CHAVE**

Inovação em processo. Serviços contábeis. Terceiro Setor.

**ABSTRACT**

This paper aimed to present an opportunity taken advantage of by an accounting services company, focusing on specialized services for Third Sector companies, mainly religious organizations. For its application, a tool called “TesourariaWeb” was developed, which offers clients an integrated solution for their financial transactions, where entries are processed automatically, providing an accounting service with agility and transparency, as well as meeting demands according to the specificity of religious organizations; however, it can be replicated to other Third Sector entities, due to the obligation to provide accounts. Regarding innovation, it is in the process and in technology in an incremental way. The complexity consisted of the relationships between people for participation in the research, in the

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

preparation of the proposal and in the provision of resources. Regarding the impact, it was noted with the collection of data, especially when adding value to the client, as well as to Altyex with the increase in its client portfolio meeting the demands and requirements that are pertinent to this segment of the Third Sector, such as religious organizations and that is in accordance with its financial capacity. This study was prepared based on the methodology for practical and applied work and in the diagnostic stage, the qualitative and quantitative methods were used with the use of the survey. In addition to the use of SWOT analysis.

**KEYWORDS**

Process innovation. Accounting services. Third Sector.

**INTRODUÇÃO**

Dada a importância de conhecer as obrigações e responsabilidades das organizações, este artigo visa desenvolver propostas para incremento de negócio de uma empresa de serviços contábeis, com o foco no atendimento especializado de entidades sem fins lucrativos em organizações religiosas.

As entidades sem fins lucrativos, como organizações do Terceiro Setor, englobam entidades religiosas, assistenciais, culturais e educacionais. Segundo Fischer (2002), essas organizações privadas atuam em prol de finalidades coletivas ou públicas, combinando características do Estado e do mercado, mas se destacando pela prestação de serviços de interesse social.

Embora as entidades sem fins lucrativos não visem lucro, elas precisam de gestão eficiente de recursos. Este estudo busca implementar melhores práticas por meio da análise de dados, utilizando o método de Marcondes et al. (2017), que tem características intervencionistas e se alinha ao Design Science (Hevner et al., 2004). O artigo está organizado em introdução, contexto investigado, diagnóstico, intervenção e considerações finais e contribuições.

## CONTEXTO INVESTIGADO

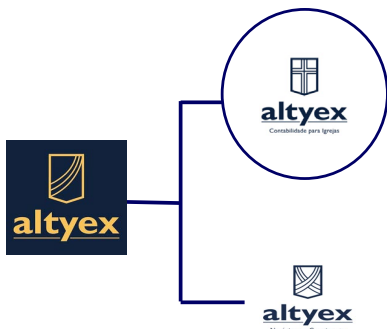
### A organização

A Altyex Contabilidade iniciou suas atividades em 2020, mas atuando de forma incipiente, com o foco de prestar serviços de contabilidade para outras empresas no modelo B2B (*Business to Business*, ou “de empresa para empresa”). Nesse modelo, o cliente final é outra empresa, por conta de demanda de serviços necessários para a operação de suas atividades.

Assim, as operações de negócios ocorrem por intermédio de “[...] outras empresas e parceiros por meio de cadeias de suprimentos ou redes de distribuição. Essas redes fornecem os materiais, serviços, componentes e produtos que constituem o setor ou indústria” (Cunningham, 2001, p. 14). Portanto, o B2B envolve a prestação de serviços para o fomento de negócios entre empresas, seja em consumo, revenda ou insumo (Farra & Geber, 2020).

A Altyex atende empresas de pequeno porte, isto é, negócios em desenvolvimento, e também organizações religiosas, sendo estas pertencentes ao segmento de entidades do Terceiro Setor por serem organizações privadas sem fins lucrativos. A estrutura da Altyex Contabilidade é apresentada na Figura 1, em que se observam os segmentos atendidos: Contabilidade para Igrejas e Negócios em Crescimento (empresas de pequeno porte).

FIGURA 1 – Empresa Altyex – Segmentos atendidos



MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

A Altyex, desde sua idealização, teve como finalidade atuar no segmento de entidades sem fins lucrativos e também de negócios em desenvolvimento.

### A concorrência

Nesse segmento, especialmente de entidades sem fins lucrativos, existem alguns escritórios de contabilidade, conforme a Tabela 1, que possuem conhecimento nessa área e atuam com o foco nas igrejas, bem como a Organizações Não Governamentais (ONGs) no estado de São Paulo. A Altyex Contabilidade está nesse segmento há mais de uma década e possui uma participação considerável no mercado.

Outro ponto a ser mencionado é que os escritórios de contabilidade pesquisados, apesar de se especializarem em entidades sem fins lucrativos, não oferecem ferramentas de gestão integrada aos seus clientes, mesmo anunciando serviços específicos para esse segmento.

A Tabela 1 mostra que 70% das empresas pesquisadas não oferecem ferramenta de gestão financeira, enquanto 20% oferecem integração parcial e 10% oferecem gestão integrada. As ferramentas integradas são oferecidas em planos com valores mensais variando de R\$ 250,00 a R\$ 450,00.

A análise dos dados sugere que o oferecimento de produtos/serviços suportados por sistemas de inteligência competitiva pode criar valor superior para os clientes, gerar satisfação sustentável e proporcionar vantagem competitiva (Kotler & Keller, 2012).

**TABELA 1** – Sites de empresas contábeis – Terceiro Setor

| Nome                 | Site   | Ferramenta de gestão integrada |     |
|----------------------|--|--------------------------------|-----|
|                      |  | Sim                            | Não |
| 1) GBA               | <a href="https://gbacont.com.br/">https://gbacont.com.br/</a>              | –                              | X   |
| 2) Leme Contábil     | <a href="http://www.lemecontabil.com.br">www.lemecontabil.com.br</a>       | *X                             | –   |
| 3) Cia Contábil Maef | <a href="http://www.ciacontabilmaef.com.br">www.ciacontabilmaef.com.br</a> | *X                             | –   |
| 4) Sociex            | <a href="http://www.sociex.com.br">www.sociex.com.br</a>                   | –                              | X   |
| 5) JGA               | <a href="http://www.jga.com.br/home">www.jga.com.br/home</a>               | –                              | X   |
| 6) Seta Contábil     | <a href="http://www.setacontabil.com.br">www.setacontabil.com.br</a>       | –                              | X   |

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

| Nome                 | Site  | Ferramenta de gestão integrada |     |
|----------------------|---|--------------------------------|-----|
|                      |   | Sim                            | Não |
| 7) Ventura Contábil  | <a href="http://venturacontabilidade.com.br">venturacontabilidade.com.br</a>          | –                              | X   |
| 8) SOS3Setor         | <a href="http://sos3setor.com.br/index">sos3setor.com.br/index</a>                    | –                              | X   |
| 9) Polli Contábil    | <a href="http://www.pollicontabil.com.br">www.pollicontabil.com.br</a>                | –                              | X   |
| 10) RNC Contábil     | <a href="http://www.rncassessoria.com.br">www.rncassessoria.com.br</a>                | X                              | –   |
| 11) Contábil Ribeiro | <a href="https://www.contabilribeiro.com.br/">https://www.contabilribeiro.com.br/</a> | –                              | X   |

**Nota:** \* Parcial. Envio de documentos.

## O mercado

Muitas entidades sem fins lucrativos, como igrejas e ONGs, enfrentam desafios para obter acesso a assessoria contábil devido a custos ou falta de informação sobre critérios e procedimentos contábeis específicos. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2020), existem mais de 820 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil, com 160.366 apenas em São Paulo. A Igreja Presbiteriana do Brasil, por exemplo, tem presença em 1.642 municípios (ICavinus – SC/IPB, 2025) e conta com 6.360 igrejas, congregações e pontos de pregação, conforme dados da Secretaria Executiva Supremo Concílio – IPB (2023), demonstrando a abrangência e relevância dessas organizações.

## A oportunidade

A Tabela 1 revela um mercado abrangente para serviços contábeis para o Terceiro Setor, especialmente em entidades sem fins lucrativos, com oportunidades de negócio (B2B). O objetivo é atender 15% a 20% das igrejas presbiterianas dessas localidades, após explorar os conceitos e tipos de organizações do Terceiro Setor e religiosas na próxima seção.

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

## Organizações do Terceiro Setor

Nesta seção, apresentam-se os aspectos relacionados às organizações do Terceiro Setor, sendo adotado o modelo trissetorial a fim de se identificarem as características das entidades que fazem parte desse segmento.

As organizações sem fins lucrativos prestam serviços que atendem ao interesse público e promovem o desenvolvimento social. Elas podem ser classificadas de acordo com a concepção trissetorial proposta por Fischer (2002), que divide as organizações formais em três categorias: Estado, Mercado e Terceiro Setor, cada uma com critérios específicos. Essa classificação ajuda a entender o papel e as características dessas organizações na sociedade.

Slomski et al. (2012) também destacam a concepção trissetorial, em que as organizações são classificadas em três setores: Primeiro Setor (Estado), Segundo Setor (Mercado) e Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos). As organizações religiosas se enquadram no Terceiro Setor, atuando na promoção da espiritualidade e no bem-estar de seus membros, e são financiadas por doações e outras fontes.

Assim, cabe salientar que este artigo será desenvolvido para as organizações religiosas, especialmente considerando que embora as entidades do Terceiro Setor não objetivem o lucro, tais organizações devem apresentar informações de sua posição patrimonial e financeira evidenciada por meio das demonstrações contábeis.

## Regulamentação e classificação tributária – Organizações religiosas

Neste tópico, alude-se à regulamentação atinente às organizações religiosas, notada no artigo 44, parágrafo 1º, do Código Civil, que dispõe que “são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos e necessários ao seu funcionamento” (“Código Civil Brasileiro”, 2008). Outro ponto é que tais organizações devem atuar e funcionar de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 – Entidades sem

finalidade de lucros, norma esta que regulamenta a contabilidade das entidades do Terceiro Setor, aprovada pela Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.409, de 2012. Portanto, infere-se a importância de uma contabilidade especializada para organizações religiosas, sobretudo considerando os aspectos diferenciados desse tipo de organização em face das demais entidades do Terceiro Setor.

As organizações religiosas possuem imunidade tributária, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, no artigo 150, inciso VI, alínea b, que dispensa essas entidades de impostos sobre patrimônio, renda e serviços relacionados às suas finalidades essenciais, entendidas como “templos de qualquer culto”.

Finalmente, ressalta-se que não são apenas as organizações religiosas que usufruem da imunidade tributária, pois outras instituições sem fins lucrativos, como partidos políticos e sindicatos, também são beneficiadas, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 150, inciso VI, alíneas b e c. Isso inclui entidades de educação e assistência social que estão enquadradas nos mesmos termos, o que deixa claro que é necessário atender o sistema burocrático do governo, pois isso pode resultar em sanções previstas nessas leis. Nesse contexto, Franklin et al. (2022) entendem que a tecnologia possibilita otimizar os processos que compõem o sistema burocrático mediante ferramentas tecnológicas. É nesse cenário que a TesourariaWeb se enquadra.

## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Diante dessa oportunidade, é preciso entendê-la a fim de obter informações que norteiem as ações necessárias quanto à definição do escopo deste artigo. Assim, foram utilizados os métodos qualitativo, com o emprego da técnica de entrevistas para coleta dos dados, e quantitativo, com o *survey* para o mesmo fim.

A pesquisa qualitativa, conforme Minayo (2001), trata de questões específicas e profundas. Neste estudo, empregou-se um roteiro semiestruturado com dez perguntas para coletar dados por meio de entrevistas, uma técnica que, segundo Cervo e Bervian (2004), permite obter informações detalhadas e contextualizadas sobre fatos, casos e opiniões de informantes-chave. As entrevistas permitiram registrar características, comportamentos

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

e atitudes dos informantes, além de coletar dados precisos. Nesta pesquisa, foram entrevistados cinco pastores de organizações religiosas, representantes legais de suas respectivas igrejas, localizadas em diferentes municípios: Diadema, Osasco, São Bernardo do Campo, São Paulo e Ferraz de Vasconcelos, conforme detalhado na Tabela 2.

TABELA 2 – Perfil dos entrevistados

|                             | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3        | Entrevistado 4 | Entrevistado 5        |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| <b>Tipo</b>                 | Pastor         | Pastor         | Pastor                | Pastor         | Pastor                |
| <b>Idade</b>                | 41             | 63             | 43                    | 40             | 53                    |
| <b>Gênero</b>               | Masculino      | Masculino      | Masculino             | Masculino      | Masculino             |
| <b>Grau de instrução</b>    | Graduação      | Pós-graduação  | Mestrado              | Mestrado       | Pós-graduação         |
| <b>Formação</b>             | Teologia       | Teologia       | Teologia              | Teologia       | Teologia              |
| <b>Igreja</b>               | Diadema        | Osasco         | São Bernardo do Campo | São Paulo      | Ferraz de Vasconcelos |
| <b>Tempo de experiência</b> | 12 anos        | 38 anos        | 20 anos               | 12 anos        | 17 anos               |

### Método qualitativo: análise síntese dos resultados (entrevistas)

Nesta pesquisa, os entrevistados responderam espontaneamente sobre aspectos tributários, trabalhistas (considerando o eSocial), prestação de contas e apresentação de dados financeiros à diretoria e assembleia geral. As entrevistas foram gravadas e transcritas, e os resultados estão resumidos na Tabela 3.

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

TABELA 3 – Resumo das entrevistas

| Perguntas  | Síntese das respostas dos entrevistados  |
|--|--|
| 1) Qual é seu conhecimento sobre imunidade tributária de uma organização religiosa?                          | O <b>entrevistado 1</b> argumentou possuir conhecimento superficial acerca da temática, observando que a igreja é isenta na inscrição estadual, bem como na questão de tributos, isenta de impostos; o <b>entrevistado 2</b> recordou-se vagamente da existência de artigos correlacionados à imunidade tributária; o <b>entrevistado 3</b> observou os benefícios decorrentes da imunidade tributária, e entende a necessidade do cumprimento da legislação no que tange aos pagamentos e do que se faz necessário para o fomento das atividades desenvolvidas pela organização religiosa; o <b>entrevistado 4</b> , embora reconheça não possuir profundo conhecimento acerca de imunidade tributária, evidencia saber da existência da isenção de taxas para propriedades das organizações religiosas. Por fim, o <b>entrevistado 5</b> apontou relativo conhecimento do tema, uma vez que a entidade da qual é representante faz anualmente os procedimentos na Prefeitura local, por meio de requerimento, a fim de evitar cobranças pelo não atendimento na esfera municipal, por exemplo. |
| 2) O que você sabe, segundo a Lei Federal, a respeito das obrigações de uma organização religiosa?           | O <b>entrevistado 1</b> tem conhecimento de que as organizações religiosas precisam manter seu registro de atas em dia, além da necessidade de se manterem transparentes e legalizadas suas movimentações financeiras, bem como as de seus funcionários; o <b>entrevistado 2</b> afirmou não possuir conhecimento sobre o tema; o <b>entrevistado 3</b> observa a necessidade de prestação de contas anualmente e de se possuir o respectivo registro por meio de documentação; o <b>entrevistado 4</b> informou possuir pouco conhecimento da questão, mas pontua acerca do registro de documentos cartorários, tais como estatuto e atas, por exemplo. O <b>entrevistado 5</b> , por sua vez, apontou suas obrigações constantes em seu estatuto, mais especificamente o exercício de suas atividades sob a égide da lei.  |
| 3) Como você toma conhecimento das obrigações tributárias da organização da qual você é representante legal? | Todos os entrevistados afirmaram tomar conhecimento por meio do contador, bem como por consulta pela internet.   |

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

| Perguntas   | Síntese das respostas dos entrevistados   |
|---|---|
| 4) O que você sabe sobre o e Social e seu impacto na organização da qual você é representante legal?  | Os <b>entrevistados 1 e 2</b> responderam não possuir conhecimento sobre o tema e seus impactos; o <b>entrevistado 3</b> demonstrou possuir conhecimento sobre o tópico, especialmente ao apontar a integração de dados que o eSocial oferece; o <b>entrevistado 4</b> apontou para o aspecto estatutário da entidade apenas. Por fim, o <b>entrevistado 5</b> comentou não ter o foco centrado nesta temática, por conta de sua responsabilidade eclesial, deixando sob os cuidados de seu contador, uma vez que se trata de prestadores de serviços e do próprio pastor, no caso, mas denotando certo conhecimento do tema.   |
| 5) Em sua opinião, como estão regularizadas (em dia) as obrigações nas esferas municipal, estadual e federal da organização que você representa legalmente? Tem acesso a essas informações? Como? | O <b>entrevistado 1</b> afirmou que a organização está em processo final de regularização junto nas esferas municipal, estadual e federal, sendo que já estavam há cerca de sete anos em situação irregular, mesmo contratando advogados e contadores ao longo desse período. Com a contratação de um administrador, a regularização está sendo finalizada, sendo que o acesso às informações do processo se dá por meio desse administrador; o <b>entrevistado-2</b> pontuou que a organização à qual ele legalmente representa atualmente não se encontra regularizada, e por conta do pouco tempo que está à frente dela, apresenta uma visão negativa, pois tem notado diversas dificuldades neste quesito. Quanto aos <b>demais entrevistados</b> , estes apontaram que seu acesso a essas informações se dá por meio ou de seu contador, ou por pesquisa na internet e nas reuniões do conselho, isto é, pela diretoria da organização, inferindo-se, assim, que estejam regularizadas. |
| 6) Como a organização religiosa da qual você é representante legal apresenta as informações financeiras junto aos seus participantes? Com qual periodicidade? De que forma?                       | Todos os entrevistados apontaram que as informações financeiras são apresentadas aos seus participantes nas reuniões do conselho (diretoria), normalmente mensais, bem como por meio da assembleia geral, a qual ocorre anualmente, sendo que os dados são fornecidos pelo contador, por meio de balancetes e/ou relatórios, e normalmente apresentadas pelo tesoureiro.  |
| 7) Existe alguma comissão que faça análise da movimentação financeira da organização da qual você é representante legal?  | Todos os entrevistados responderam que a entidade da qual são representantes legais possui uma comissão nomeada como Comissão de Exame de Contas, a qual analisa a movimentação financeira e presta relatório com a prerrogativa de aprovar (ou não) as contas/ movimentação financeira da organização, bem como proceder com as observações para as devidas correções, caso necessário.  |

## TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

| Perguntas   | Síntese das respostas dos entrevistados  |
|---|--|
| 8) A organização à qual você representa legalmente apresenta relatório? Com qual periodicidade?                           | O <b>entrevistado 1</b> respondeu que é apresentado mensalmente um relatório pelo tesoureiro, um relatório trimestral pela Comissão de Exame de Contas e, anualmente, pelo conselho para a assembleia de membros; quanto aos <b>entrevistados 2, 3 e 5</b> , estes responderam que a organização apresenta relatório e que tal procedimento se dá de forma trimestral, ao passo que, para o <b>entrevistado 4</b> , tal apresentação se dá de forma mensal.  |
| 9) As informações são apresentadas aos participantes da organização que você representa legalmente? De que forma?         | Nesta questão, todos responderam que as informações são apresentadas anualmente na assembleia da organização; o <b>entrevistado 3</b> respondeu ainda que as informações dos participantes da organização podem ser requeridas e as eventuais dúvidas dirimidas com o tesoureiro, bem como com o pastor a qualquer tempo, estando as informações sempre à disposição para os devidos esclarecimentos. O <b>entrevistado 5</b> apontou ainda que planilhas e livros contábeis ficam arquivados na sede da própria entidade. |
| 10) A unidade da organização religiosa que você representa legalmente tem controle do patrimônio e inventário existentes? | Todos os entrevistados responderam positivamente que a entidade por eles representada, ainda que incipiente em alguns casos, como pontuado pelo <b>entrevistado 1</b> , possui controle do patrimônio, sendo evidenciado por meio de inventário, e que as respectivas atualizações de registro ocorrem de forma regular.   |

O método quantitativo, conforme Malhotra (2004), visa quantificar dados para análise. Neste estudo, utilizou-se o método *survey*, conforme Babbie (2005), para coletar dados de uma população específica. Foi empregada uma escala Likert de cinco pontos, com respostas fixas e preestabelecidas, variando de “1” (Não importante) a “5” (Muito importante), conforme detalhado na Tabela 4, permitindo que os respondentes escolhessem a opção que melhor refletia suas características. Para avaliações intermediárias, foram atribuídos valores que refletiam orientações mais desfavoráveis ou favoráveis. As informações foram coletadas por meio de um questionário on-line com nove perguntas, utilizando a ferramenta *SurveyMonkey*, enviado a 50 gestores financeiros, com 29 respostas válidas, distribuídas por cidades como São Paulo (18), São Bernardo do Campo (3), Diadema (2), Ferraz de Vasconcelos (3), Suzano (1) e Osasco (2).

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

**TABELA 4** – Escala do questionário tipo Likert

| Perguntas  | Não importante |   |   |   | Muito importante |
|--|----------------|---|---|---|------------------|
| 1) Qual é a importância da contabilidade em sua entidade religiosa?  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 2) Como a contabilidade poderia ajudar na gestão de sua entidade religiosa?  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 3) O valor de sua mensalidade é?   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 4) O custo para contratar os serviços de escritório de contabilidade é?  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 5) Qual(ais) aspecto(s) você definiria como fundamental(ais) para a escolha da contratação de um escritório para sua entidade? | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 6) Você utiliza ferramentas tecnológicas na gestão da entidade religiosa?  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 7) Qual é a importância da prestação de contas e apresentação de relatórios em sua entidade religiosa?                         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 8) Você apresenta relatório anual à sua entidade religiosa?  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 9) Qual é a importância do cumprimento dos prazos da contabilidade para a tomada de decisão de sua entidade?                   | 1              | 2 | 3 | 4 | 5                |

O questionário “Entidades sem fins lucrativos” identificou aspectos relevantes sobre a contabilidade na gestão dessas organizações, como escolha de escritório, uso de tecnologia e prestação de contas, além da importância do cumprimento de prazos contábeis e periodicidade das informações financeiras.

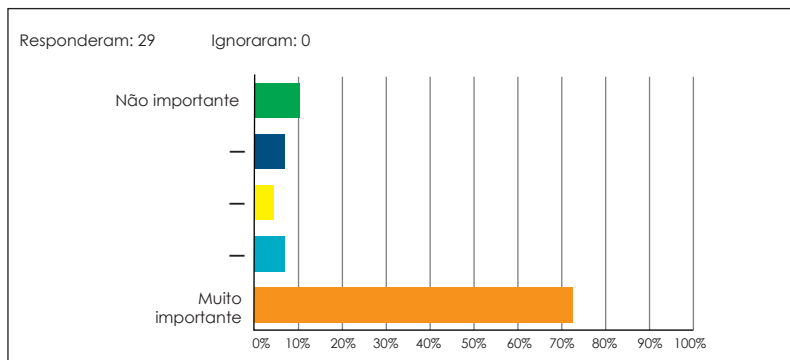
### Método quantitativo: análise dos resultados (survey)

A coleta de dados foi realizada com o envio de perguntas por meio do formulário *SurveyMonkey* e enviado aos gestores financeiros das entidades. As informações foram organizadas e coletadas mediante questionário contendo nove perguntas aos gestores financeiros por meio do *SurveyMonkey*, uma ferramenta on-line. Foram encaminhados 50 questionários e respondidos 29, sendo 18 da cidade de São Paulo (SP), três da cidade de São Bernardo do Campo, dois de Diadema, três de Ferraz de Vasconcelos, um de Suzano e dois de Osasco. Por meio do formulário *SurveyMonkey*, conforme ilustrado

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

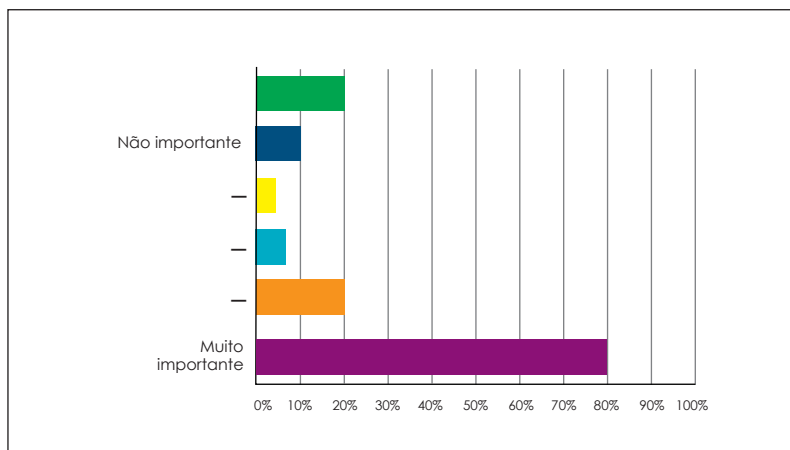
pela Figura 2, perguntou-se aos gestores financeiros: “Qual é a importância da contabilidade em sua organização?”.

**FIGURA 2** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual é a importância da contabilidade em sua entidade religiosa?



Quando se analisou a importância da contabilidade, 72,41% consideraram muito importante, 10,34% não importante e 17,25% escolheram outras opções. Foi possível observar que os entrevistados entendem a importância da contabilidade, denotando sua relevância para a gestão da entidade. Em seguida, perguntou-se “como a contabilidade poderia ajudar na gestão de sua organização”, conforme pode ser visto na Figura 3.

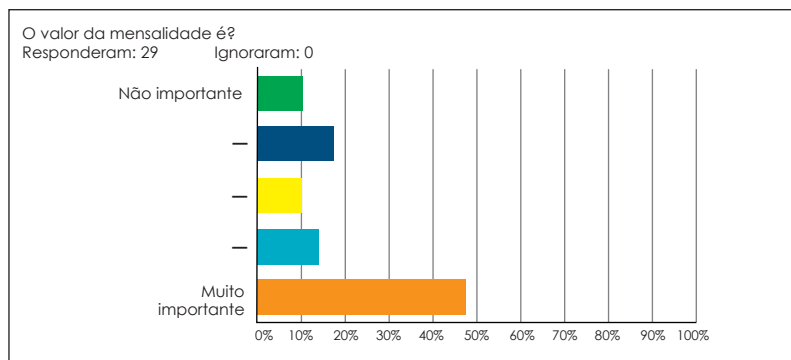
**FIGURA 3** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Como a contabilidade poderia ajudar na gestão de sua organização?



MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

A atribuição dos pesos levou em conta os critérios da Tabela 4. Nesta avaliação, 76,47% dos respondentes consideraram que a contabilidade poderia auxiliar muito na gestão da entidade, 17,65% avaliaram como não importante e 5,88% escolheram outras opções. Os gestores avaliaram a importância da contabilidade como “Muito importante” (nível 5), indicando seu papel estratégico na gestão. Em seguida, foi perguntado sobre a importância do valor pago de mensalidade para o escritório contábil, como ilustrado pela Figura 4.

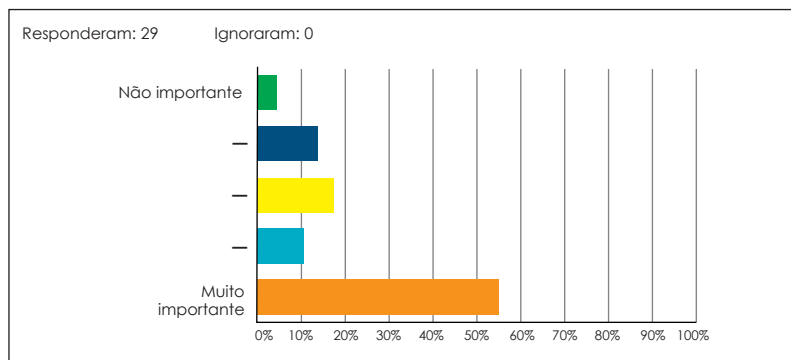
**FIGURA 4** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual é o valor da mensalidade para o escritório contábil?



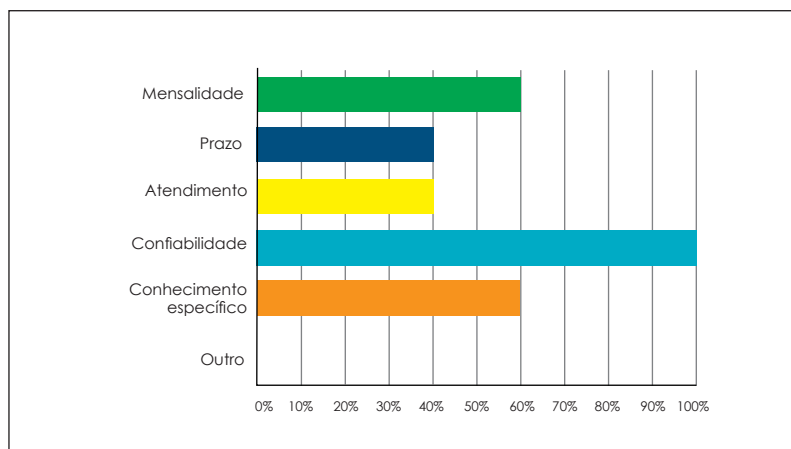
Observou-se que, para 48,28% dos respondentes, o valor pago de mensalidade é considerado “muito importante”; 10,34% consideram “não importante” e 41,38% atribuíram importância em outras faixas. As entidades pesquisadas apresentaram média similar nos valores mensais gastos com serviços de contabilidade.

Em seguida, perguntou-se acerca da importância concernente ao “custo para contratar os serviços de escritório de contabilidade”, conforme ilustrado pela Figura 5.

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

**FIGURA 5** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual é o custo para contratar os serviços de escritório de contabilidade?

Para 55,17% dos respondentes, o preço cobrado é um fator “muito importante” para definir a contratação de um escritório de contabilidade, sobretudo considerando o segmento em que atuam, bem como suas particularidades, sendo um aspecto de fundamental importância no processo decisório. No entanto, para 41,38% dos gestores, o valor é relevante, mas não definidor; para 3,45%, o custo é “não importante”. Os gestores avaliaram aspectos como mensalidade, prazo, atendimento e confiabilidade na escolha de um escritório contábil, conforme ilustrado na Figura 6.

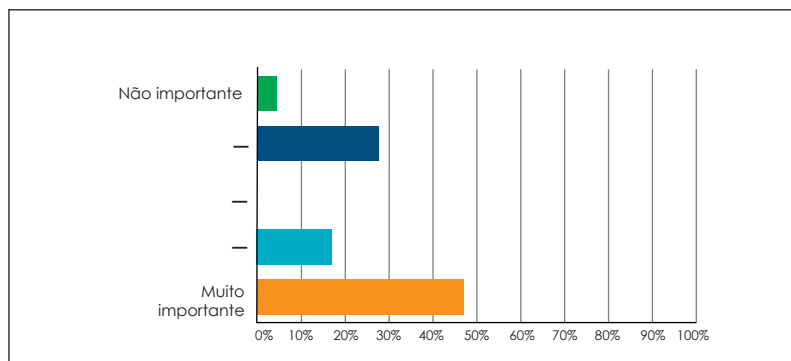
**FIGURA 6** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual(ais) aspecto(s) é(são) fundamental(ais) para a contratação de um escritório para a sua entidade?

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

A *confiabilidade* foi o aspecto principal para 83,33% dos respondentes, seguida pelo *conhecimento específico*, com 66,67%. Em seguida, a *mensalidade* foi considerada fundamental por 50% dos gestores, o *atendimento* por 33,33% e, por fim, o *prazo*, por 16,67%.

A análise revelou que a *confiabilidade* (83,33%) e o *conhecimento específico* (66,67%) são os principais fatores na escolha de um escritório contábil, superando a importância da *mensalidade* (50%). Isso indica que, embora a *mensalidade* seja relevante, a *confiabilidade* e o *conhecimento específico* têm maior impacto na tomada de decisão. O *atendimento* (33,33%) e o *prazo* (16,67%) também são aspectos importantes que merecem atenção, embora tenham sido apontados em menor escala. Perguntou-se também aos gestores se eles utilizam “ferramentas tecnológicas na gestão da entidade religiosa”, conforme pode ser visto na Figura 7.

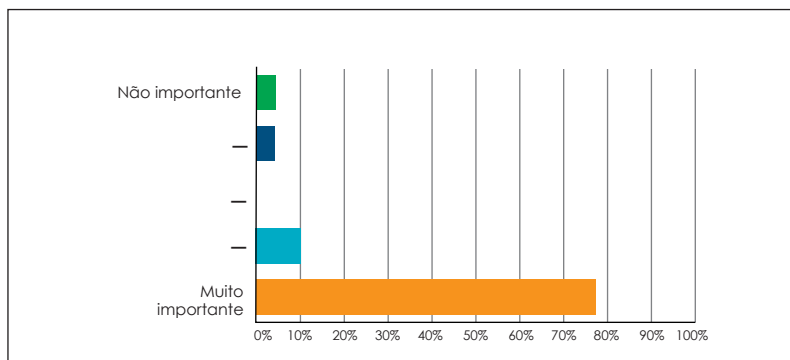
**FIGURA 7** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Você utiliza ferramentas tecnológicas na gestão da entidade religiosa?



Nesta abordagem, 48,28% dos gestores consideraram a utilização de ferramentas tecnológicas “muito importante”, 44,82% atribuíram importância em outras faixas e 6,90% as consideraram “pouco importante”, demonstrando que a maioria reconhece sua importância para integração e eficiência.

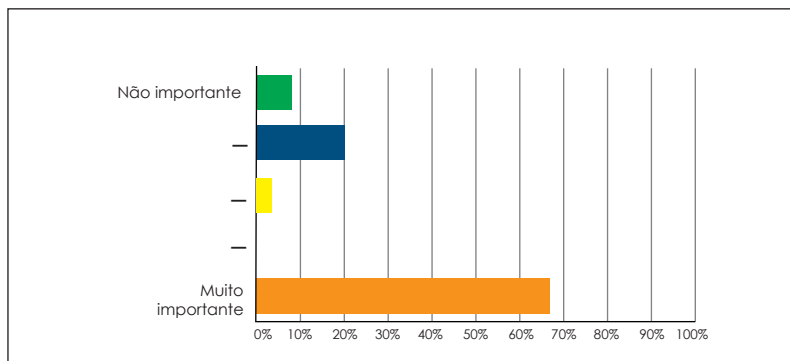
TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

**FIGURA 8** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual é a importância da prestação de contas e apresentação de relatórios em sua entidade religiosa?



Em relação à prestação de contas e apresentação de relatórios na entidade religiosa, 75,86% dos respondentes apontaram como “muito importante”, 17,24% responderam entre as faixas intermediárias e 6,90% apontaram como “não importante”.

**FIGURA 9** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Você apresenta relatório anual à sua entidade religiosa?



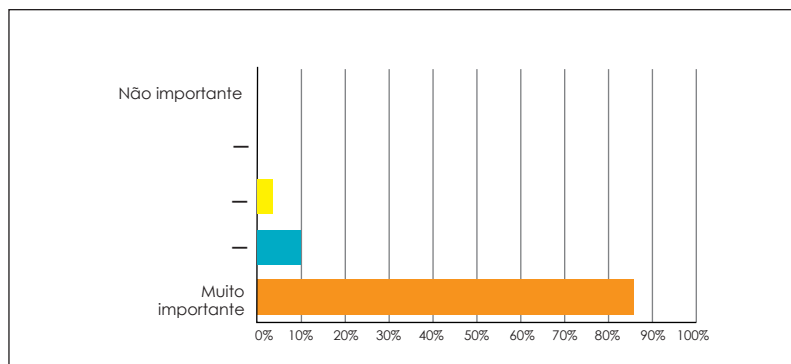
A apresentação de relatório anual à entidade religiosa, conforme explicitado na Figura 9, é considerada “muito importante” por 68,97% dos respondentes, enquanto 24,13% a consideram importante entre as faixas intermediárias. Quanto a 6,90% dos respondentes, estes não consideram importante prestar contas, o que pode afetar

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

negativamente a tomada de decisão e o planejamento estratégico dessas entidades devido à falta de informações em tempo hábil.

Finalmente, outro aspecto discutido na pesquisa envolveu a importância do cumprimento dos prazos da contabilidade para a tomada de decisão por parte dos gestores da entidade, como é possível ver na Figura 10.

**FIGURA 10** – Pesquisa “Entidades sem fins lucrativos” – Qual é a importância do cumprimento dos prazos da contabilidade para a tomada de decisão de sua entidade?



Quanto à importância do “cumprimento dos prazos da contabilidade para a tomada de decisão de sua entidade”, todos os respondentes apontaram como proeminente, e 85,71% consideraram como “muito importante”, ao passo que 14,29% apontaram entre as faixas intermediárias, evidenciando, assim, a relevância do cumprimento dos prazos por parte da contabilidade para o fomento das atividades da entidade.

### Análises complementares (análise SWOT)

A matriz SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, ambos professores da Harvard Business School, e estuda a competitividade de uma organização segundo quatro categorias: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sendo duas de ambiente interno (forças e

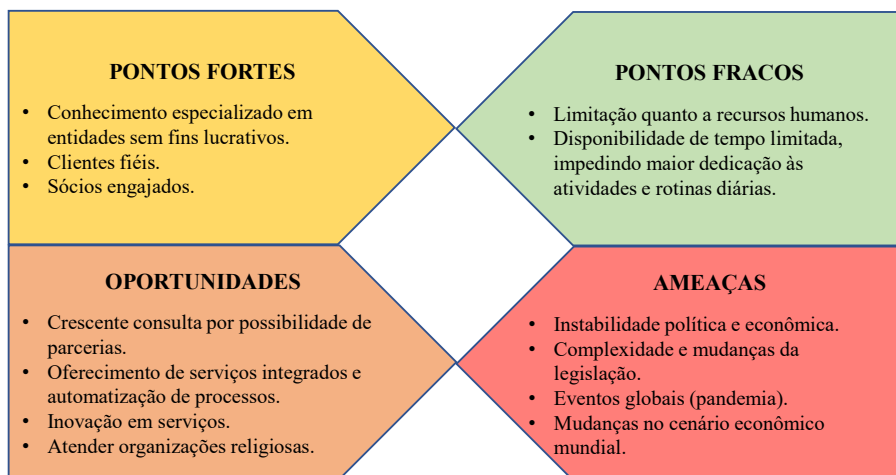
TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

fraquezas) e duas de ambiente externo (oportunidades e ameaças), proporcionando um meio de monitoramento de tais ambientes (Kotler & Keller, 2012).

Assim, utilizou-se a análise SWOT para abordagem dos pontos fracos e fortes da Altyex Contabilidade, bem como de sua situação externa, ou seja, oportunidades e ameaças, conforme ilustrado pela Figura 11, sendo esta elaborada em conjunto com o sócio-diretor da empresa.

Observou-se que os pontos fortes da Altyex consistem no conhecimento especializado por parte de ambos os sócios, somados ao longo período tanto de atuação como de vivência no segmento, o que facilita interações com os tomadores de decisão, além do entendimento das demandas do segmento, atuando de forma assertiva, eficiente e eficaz. A não dedicação exclusiva dos sócios à Altyex, por conta de possuírem outra atividade, resulta em um elemento limitador para o atendimento, além de tempo reduzido para prospectar novos clientes.

FIGURA 11 – Análise SWOT da Altyex



MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Quanto às ameaças, notou-se que a instabilidade política e econômica pode ser um aspecto limitador para que parcerias mais solidificadas se estabeleçam, por se tratar de variáveis que afetam efetivamente crescimento econômico e produtividade. Ainda, observou-se que a complexidade e mudanças na legislação deste segmento trazem uma série de dificuldades, uma vez que não é incomum notar o pouco conhecimento por parte dos gestores quanto à observância de suas obrigações com os órgãos públicos nos âmbitos municipal, estadual e federal. Contudo, se por um lado existem as ameaças, observa-se a oportunidade para parcerias de negócios, uma vez que é possível oferecer serviços contábeis a valores acessíveis, informatizados e executados de modo confiável, resultando para os clientes em ganho de eficiência e transparência, proveniente da contratação de um escritório contábil especializado.

Evidenciou-se ainda a possibilidade de oferecer serviços integrados e automatizados, acessíveis e que resultem em maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos e processos das entidades. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo desenvolver estratégias para o aumento da carteira de clientes de uma empresa de serviços contábeis com foco no atendimento especializado de entidades sem fins lucrativos.

### **Oportunidade definida**

Embora o Terceiro Setor seja um segmento presente e atuante na sociedade, não é caracterizado por objetivar lucro e rentabilidade. No entanto, é fundamental que a administração de entidades sem fins lucrativos possua gerenciamento, transparência e gestão competente dos recursos a elas destinados, bem como atenda rigorosamente o que preceituam as especificidades da legislação vigente nesse segmento. Assim, vislumbra-se uma contabilidade especializada no Terceiro Setor, com foco no atendimento de organizações religiosas.

## Aporte teórico para apoio do aproveitamento da oportunidade

Esta seção se destina a apresentar o aporte teórico sobre inovação e criação de valor que dará sustentação à proposta da oportunidade.

### Inovação

Segundo Tidd e Bessant (2019), a teoria do processo de inovação foi estruturada, fundamentalmente, com base em inovações de cunho tecnológico, atinentes ao setor industrial; a importância da inovação, por sua vez, é embasada no ciclo de vida do produto, conforme Coral et al. (2009).

A inovação implica mudanças significativas e transformações, gerando impacto onde é aplicada. Ela envolve a “destruição criativa” (Schumpeter, 1984), em que novos produtos e processos substituem os obsoletos, impulsionando o progresso. A “inovação disruptiva” (Christensen et al., 2015) refere-se ao processo em que empresas menores e com recursos limitados desafiam as empresas estabelecidas, oferecendo produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes e com valor mais competitivo. Isso cria novas oportunidades de mercado e atrai clientes em larga escala, muitas vezes gerando um novo mercado onde antes não existia.

Segundo Christensen et al. (2015), a inovação disruptiva é caracterizada por quatro aspectos fundamentais: é um processo contínuo, envolve modelos de negócios distintos dos padrões das empresas dominantes, nem todas as inovações disruptivas alcançam o sucesso e pode causar desvios de foco que precisam ser gerenciados para garantir uma inovação sustentável. A “economia compartilhada” se baseia no consumo compartilhado, otimizando recursos ociosos por meio de tecnologia e colaboração. Isso permite o acesso a bens e serviços sem a necessidade de aquisição ou troca monetária direta, conforme destacado por Botsman e Rogers (2009). A economia compartilhada fomenta a utilização eficiente de recursos e a colaboração em tempo real.

Tidd et al. (2008) destacam que as inovações frequentemente se desenvolvem por meio de parcerias, as quais podem ser estratégicas para reduzir tempo e riscos e aumentar

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

a eficácia no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos. O Manual de Oslo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, 2017) define diferentes tipos de inovação que podem ser implementados por uma empresa, abrangendo mudanças nos métodos de trabalho e no uso dos fatores de produção. Essas inovações visam melhorar a produtividade e o desempenho comercial.

Portanto, a inovação pode gerar resultados positivos para uma empresa, especialmente ao considerar que a transformação envolve a busca por melhorias, otimizações e aprimoramentos para produtos e serviços presentes no mercado. Conforme destacado no Manual de Oslo (OCDE, 2017), nota-se um processo contínuo de inovação em serviços, especialmente por meio de mudanças incrementais tanto em produtos quanto em processos. A inovação em serviços resulta em mudanças na percepção dos usuários e clientes, transformando hábitos de consumo e entregas que não estão associadas a um objeto, mas sim a um serviço oferecido ao consumidor final.

Em outras palavras, segundo Trías de Bes e Kotler (2011), a inovação de produto e serviço abrange transformações tecnológicas, novos modelos e incrementos de linhas para demandas específicas. O Manual de Oslo (OCDE, 2017) acrescenta que a inovação em serviços implica mudanças na potencialidade de produtos e serviços, seja por meio de novos serviços ou aperfeiçoamento de produtos existentes, afetando métodos de produção e distribuição.

Assim, é possível considerar ainda o aspecto estratégico do mercado, uma vez que a inovação em serviços pode proporcionar acesso a novas oportunidades, com o aumento de faturamento, bem como oferecer novas parcerias e vantagem competitiva ao mercado em que esteja inserido, considerando ainda, segundo Tidd et al. (2008, p. 9), “a capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos, de melhor qualidade – já é há muito considerada fonte de vantagem em competitividade”. A inovação em serviços pode proporcionar acesso a novas oportunidades, aumentar o faturamento e oferecer vantagens competitivas, além de possibilitar novas parcerias.

## Criação de valor

A proposta de valor consiste em um conjunto de benefícios capazes de satisfazer os clientes com base em suas necessidades e particularidades do segmento em que se encontram. Dessa forma, a proposta de valor intangível é materializada por meio de uma oferta, combinando produtos, serviços, informações e experiências (Kotler & Keller, 2012).

Em relação à inovação aberta, Chesbrough e Bogers (2014) aludem que é possível influenciar o modelo de negócio e estratégia das empresas, sobretudo considerando sua expansão. Dessas ações, o relacionamento entre consumidor e empresa é fundamental nesse processo (Miguel et al., 2023). Um produto, quando lançado e disponibilizado ao cliente, implica o planejamento da empresa para ofertá-lo ao mercado, sendo necessário considerar os cinco níveis do produto (Kotler & Keller, 2012): benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Para atingir essa finalidade, pode-se utilizar a estratégia dos 4 Ps do Marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção), conceito que define os pilares básicos de uma estratégia de marketing. Conforme Kotler e Keller (2012), os 4 Ps são variáveis controláveis pelas empresas, decididas internamente de acordo com os objetivos de marketing, visando influenciar as respostas dos consumidores.

## INTERVENÇÃO PROPOSTA

Considerando as complexidades e especificidades que são demandadas em um escritório contábil, o uso de uma ferramenta de gestão integrada poderá resultar em rapidez e agilidade nas rotinas e na diversificação de serviços, bem como na ampliação do atendimento especializado (consultorias). Diante do exposto, a Tabela 5 apresenta a proposta da Ferramenta de Gestão Integrada para Entidades Sem Fins Lucrativos, que oferece novas oportunidades de negócios, redução de custos, expansão da marca e alcance de novos públicos com investimentos minimizados. Conforme Bateson e Hoffman (2003), isso envolve entregar benefícios por meio da experiência criada para o cliente.

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

TABELA 5 – Descrição da proposta

| Proposta: Ferramenta de Gestão Integrada para Entidades Sem Fins Lucrativos |   |
|---|---|
| Condições   | Descrição   |
| Possíveis impactos  | Com o incremento de uma ferramenta de gestão integrada, haverá maior dinamismo nas rotinas e nos processos da Altyex, bem como a otimização do atendimento aos clientes em demandas específicas.  |
| Prós  | Como aspecto positivo, pode-se considerar a possibilidade de oferecimento de serviços customizados em maior escala. Além disso, considerando algumas rotinas, como as de RH, com mudanças constantes nos procedimentos e na legislação, ter uma ferramenta integrada representaria um diferencial no atendimento dos clientes, bem como possibilitaria novos negócios.                |
| Contras   | Por se tratar de uma ferramenta de gestão, significa também a possibilidade de problemas, caso ocorra alta rotatividade dos usuários; além disso, há de se considerar que alguns desses usuários possuam conhecimento elementar das rotinas financeiras da entidade em alguns casos, o que pode gerar algum tipo de dificuldade nas fases iniciais do treinamento, por exemplo.       |
| Recursos  | Quanto aos recursos humanos e financeiros, contratar uma empresa para desenvolvimento da ferramenta ou com possibilidade de esta ser desenvolvida internamente; quanto aos recursos humanos, os próprios sócios inicialmente promoverão o treinamento, a assessoria e o acompanhamento em todo o processo de implementação da ferramenta, prosseguindo com o desenvolvimento interno. |

### Inovação da proposta

A inovação tecnológica é fundamental para a atividade contábil. A proposta, denominada TesourariaWeb, consiste em um sistema de gestão que visa desenvolver estratégias para aumentar a carteira de clientes de uma empresa de serviços contábeis com foco em entidades sem fins lucrativos. Para isso, é essencial utilizar estratégias de desenvolvimento e diferenciação de mercado por meio de um serviço especializado.

Assim, é possível atuar no segmento de entidades sem fins lucrativos com um modelo dinâmico de serviços contábeis, como contabilidade consultiva, proporcionando agilidade e dinamismo em ações estratégicas e tomada de decisão. Além disso, a atuação colaborativa, com o uso de novas tecnologias e integração entre entidades, órgãos públicos e contabilidade, permite um processamento de dados dinâmico, confiável e eficiente, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes.

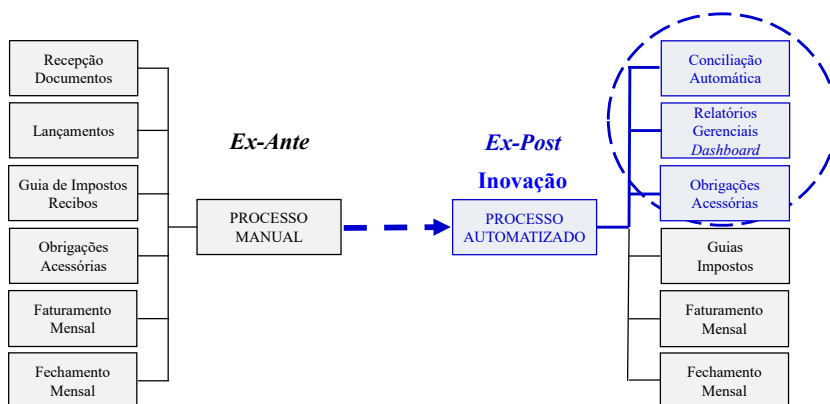
Nesse sentido, de acordo com Oliveira et al. (2019), é necessário considerar que a economia global está sendo afetada pelas mudanças tecnológicas. São mais pessoas com dispositivos conectados à internet, em vários lugares, utilizando ferramentas digitais de forma a gerenciar suas tarefas do dia a dia. Para Oliveira et al. (2019, p. 1), “é possível conectar-se com nossos carros para navegar para novos destinos e tocar nossa música favorita, reserva-se hotéis, voos e transporte com um clique, transfere-se dinheiro para parentes no exterior em um instante e envia-se e-mails a mais de 9.000 metros de altura”.

### Criação de valor da inovação: *ex-ante* e *ex-post* da inovação

De acordo com a Figura 12, o fluxo das atividades *ex-ante* consiste na seguinte rotina: recepção de documentos, processamento de lançamentos, geração de guias de impostos e recibos, processamento de obrigações acessórias (como eSocial e envio de informações), finalizando com o envio do faturamento mensal e fechamento aos clientes.

Quanto ao fluxo *ex-post*, neste o processamento ocorre automatizadamente, iniciando com a importação de documentos digitalizados. O sistema realiza o processamento e a conciliação, gerando relatórios gerenciais, processamento de obrigações acessórias, guias e recibos. O fluxo encerra-se com o envio do faturamento e fechamento mensal aos clientes.

**Figura 12 – Fluxo *ex-ante* e *ex-post* – Altyex**



MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

De acordo com a Figura 12, o fluxo de atividades *ex-ante* é realizado manualmente, envolvendo a contratação de um portador para retirada e entrega de documentações/movimento mensal do cliente. Isso implica custos de transporte e tempo de deslocamento, com um custo mínimo calculado em quatro horas (duas horas para retirada e duas horas para entrega), em dois momentos distintos.

Assim, antes de iniciar o processamento das informações, a rotina *ex-ante* gera custos adicionais e desperdício de tempo com transporte de documentos, atrasando o início efetivo do processamento e a geração das obrigações acessórias e fechamento mensal. A Tabela 6 detalha os indicadores desse fluxo.

TABELA 6 – Indicadores do fluxo *ex-ante*

| MÉTRICAS CONSIDERADAS                   |            | FLUXO EX-ANTE          |                     |
|---|------------|------------------------|---------------------|
| Horas Retirada de Documentos – hora/mês | *20        | Valor *mensal          | R\$ 460,00          |
| Horas Entrega de Documentos – hora/mês  | *20        | Valor *mensal          | R\$ 460,00          |
| Horas Lançamentos Manuais – hora/mês    | *40        | Valor estimado *mensal | R\$ 1.000,00        |
| Horas Gerar Guias e Recibos – hora/mês  | *16        | Valor estimado *mensal | R\$ 400,00          |
| Horas Faturamento – hora/mês            | *16        | Valor estimado *mensal | R\$ 400,00          |
| Horas Fechamento – hora/mês             | *40        | Valor estimado *mensal | R\$ 1.000,00        |
| <b>Total de horas</b>                   | <b>152</b> | <b>Valor total</b>     | <b>R\$ 3.720,00</b> |

Nota: \*Estimativa para atendimento de dez clientes.

Conforme a Tabela 6, no processo *ex-ante*, todo o processamento ocorre de forma manual, em que o atendimento de dez clientes utiliza, aproximadamente, 152 horas para que toda a documentação seja recebida, processada e devolvida, ao custo de cerca de R\$ 3.720,00.

A inovação pode ser tanto radical quanto incremental, melhorando soluções existentes (Tidd et al., 2008). No setor de serviços, isso implica aumentar eficiência, velocidade e agregar novas funções (OCDE, 2017). A TesourariaWeb adota essa abordagem incremental para aprimorar serviços contábeis no Terceiro Setor.

O fluxo de atividades *ex-post*, por sua vez, conforme explicitado pela Figura 12, consiste na inovação do processo automatizado denominado TesourariaWeb, em que

## TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

os documentos são digitalizados e classificados previamente, tornando dispensável o portador para retirada e entrega de documentos, resultando em economia de custos, horas de traslado, eliminação de rotinas de manuseio dos documentos e minimização dos riscos de perdas e extravios, conforme se observa no fluxo *ex-ante*.

Além disso, o processamento automatizado da TesourariaWeb permite a geração de relatórios gerenciais após a conciliação automática. As informações processadas podem ser visualizadas por meio de *dashboards* dinâmicos, proporcionando uma visão objetiva e em tempo real dos processos de negócio e indicadores de gestão.

Outro aspecto relevante é a otimização do envio de obrigações acessórias, possibilitada pelo processamento automático das informações. Isso permite antever os procedimentos necessários, ao contrário do fluxo *ex-ante*, o qual dependia do manuseio manual da documentação. Com a TesourariaWeb, todo o fechamento mensal, incluindo envio de guias de impostos, faturamento e fechamento, ocorre de forma automatizada, otimizando tempo e eliminando rotinas e tarefas manuais. A Tabela 7 detalha os indicadores desse fluxo *ex-post* demonstrado na Figura 12.

**TABELA 7** – Investimento para desenvolvimento e manutenção – Fluxo *ex-post*

| MÉTRICAS CONSIDERADAS                              |           | FLUXO EX-POST          |                     |
|--|-----------|------------------------|---------------------|
| Horas trabalhadas por dia                          | *4        | Valor *mensal          | R\$ 100,00          |
| Horas Entrega de Documentos – hora/mês             | * –       | Valor *mensal          | –                   |
| Horas Lançamentos Manuais – hora/mês               | *4        | Valor estimado *mensal | R\$ 100,00          |
| Configuração e Checagem de Lançamentos Automáticos | *2        | Valor estimado *mensal | R\$ 50,00           |
| Horas Gerar Guias e Recibos – hora/mês             | *8        | Valor estimado *mensal | R\$ 200,00          |
| Horas Faturamento – hora/mês                       | *8        | Valor estimado *mensal | R\$ 200,00          |
| Horas Fechamento – hora/mês                        | *25       | Valor estimado *mensal | R\$ 625,00          |
| <b>Total de horas</b>                              | <b>51</b> | <b>Valor total</b>     | <b>R\$ 1.275,00</b> |

**Nota:** \*Estimativa para atendimento de dez clientes.

A Tabela 7 revela que o fluxo *ex-post* reduz o tempo de processamento para 51 horas, diante das 152 horas do fluxo *ex-ante*, representando uma redução de aproximadamente

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

200% no tempo gasto para recepção, lançamentos, faturamento e fechamento, considerando o atendimento a dez clientes.

A redução de custo também é significativa, cerca de 200%, passando de R\$ 3.720,00 para R\$ 1.275,00 no atendimento a dez clientes. Assim, conforme Tidd et al. (2008), a inovação permite aproveitar oportunidades em mercados estruturados, detectar novas demandas e criar ofertas vantajosas, como a TesourariaWeb, sistema de gestão que otimiza processos e serviços.

### Criação de valor da proposta

A TesourariaWeb oferece uma solução automatizada que integra lançamentos financeiros e contábeis, gerando relatórios personalizados para atender a demandas específicas. Esses relatórios servem de base para a prestação de contas à diretoria, Comissão de Prestação de Contas e assembleia geral, conforme exigido pelo estatuto das entidades religiosas, além de auxiliar no cumprimento das obrigações legais nas esferas municipal, estadual e federal.

Dessa forma, ao se considerar a elaboração de uma proposta em que se crie valor diferenciado em serviços contábeis, especialmente o serviço oferecido a entidades sem fins lucrativos, ela deve ocorrer de forma a gerar valor para o cliente na área contábil.

Para as organizações religiosas, a TesourariaWeb permite focar suas atividades específicas, assegurando o cumprimento da legislação fiscal, trabalhista e tributária. Com informações atualizadas e entregues em tempo hábil, reduz-se a ocorrência de multas, atrasos e retrabalho. Além disso, as organizações mantêm suas obrigações em dia e têm acesso a relatórios e documentação prontos para *stakeholders*, trazendo maior eficiência e conformidade.

Por exemplo, a multa de mora para débitos de tributos e contribuições administrados pela RFB é calculada à taxa de 0,33% por dia de atraso, limitada a 20% sobre o valor devido. Além disso, o atraso no envio da DCTFWeb pode gerar multa mínima de R\$ 200,00 para empresas sem movimento e R\$ 500,00 nos demais casos.

Assim, erros ou omissão na DCTFWeb podem resultar em intimação para correção ou entrega, conforme o artigo 32-A da Lei nº 11.941/2009. Além disso, pode haver enquadramento por crime de sonegação de contribuição previdenciária (artigo 337-A da Lei nº 2.848/1940). A implementação de parcerias e a contratação de novos colaboradores são essenciais para alcançar os resultados desejados pela organização.

### Viabilidade da oportunidade

Do ponto de vista da viabilidade da oportunidade e no que se refere à viabilidade financeira, foram elaborados os custos, e as despesas decorrentes da aquisição de equipamentos, sistemas e ferramentas tecnológicas necessárias ao fomento da Altyex, bem como despesas para abertura e demais investimentos iniciais para implementação da oportunidade, se deram com recursos próprios da empresa.

## PLANO DE AÇÃO PARA A OPORTUNIDADE

Deve-se considerar ainda o plano de ações necessárias para o fomento das atividades da Altyex Contabilidade, especialmente considerando aspectos que abrangem desde a ação a ser realizada, como e por quem será executada, bem como os prazos e custos, conforme se pode ver na Tabela 8.

**TABELA 8** – Plano de ações

| Plano de Ações da Altyex  |                       |                  |   |                  |         |
|---|-----------------------|------------------|---|------------------|---------|
| Ação  | Como                  | Quem             | Áreas envolvidas                          | Prazos           | Custos  |
| Contratação de colaborador  | Pesquisa de mercado   | Sócios diretores | Fiscal, Contábil, Departamento de Pessoal | 2º semestre 2024 | Sigilo  |
| Manutenção e fomento do <i>site</i> da Altyex e das redes sociais | Parceria com contrato | Empresa parceira | Altyex                                    | 2º semestre 2024 | Permuta |

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

| Plano de Ações da Altyex                         |                               |  |   |                  |  |
|--|-------------------------------|--|---|------------------|--|
| Ação   | Como                          | Quem                                   | Áreas envolvidas                          | Prazos           | Custos   |
| TesourariaWeb                                    | Desenvolvimento da plataforma | Sócios diretores e empresa fornecedora | Fiscal, Contábil, Departamento de Pessoal | 2º semestre 2024 | Licença de uso   |
| Treinamento para uso da ferramenta TesourariaWeb | On-line ou presencial         | Sócios diretores                       | Fiscal e Contábil                         | 1º semestre 2025 | Recursos internos<br>Sem custos                            |
| Consultoria em marketing digital                 | Pesquisa de mercado           | Empresa de mercado                     | Altyex                                    | 1º semestre 2025 | Valores de mercado (melhor cotação e condições de negócio) |
| Ações de marketing                               | Redes sociais                 | Sócios diretores e empresa parceira    | Altyex e empresa parceira                 | 1º semestre 2025 | Permuta  |
| Gestão de CRM                                    | Atendimento e suporte         | Sócios diretores                       | Altyex                                    | 1º semestre 2025 | Recursos internos<br>Sem custos                            |

### Estratégia das mudanças

As mudanças na Altyex Contabilidade devem ser eficientes e eficazes, alinhadas com as expectativas dos sócios e *stakeholders*. A estratégia consiste em implementar mudanças tecnológicas para oferecer novas experiências de serviços, promovendo inovação e aprimoramentos que atendam às necessidades dos clientes e impulsionem os resultados esperados.

A comparação entre os fluxos *ex-ante* e *ex-post*, como visto na Figura 12, evidencia mudanças significativas. O fluxo *ex-ante*, manual e custoso, demandava mais horas e pessoal. Com a inovação trazida pela TesourariaWeb, o processamento automatizado reduz custos operacionais, necessidade de pessoal e tempo de execução, conforme demonstrado nas Tabelas 6 e 7.

## RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos mostraram que a ferramenta atendeu às demandas dos clientes, proporcionando maior celeridade no processamento de informações e acesso imediato a relatórios financeiros após lançamentos em tempo real. Isso veio ao encontro das expectativas dos clientes, conforme discutido na pesquisa.

Os clientes também observaram que a contabilidade pode auxiliar na gestão de suas entidades ao oferecer uma ferramenta tecnológica que otimiza rotinas e o processamento de informações de forma integrada. Isso é especialmente útil na prestação de contas periódicas, considerando as especificidades dessas entidades.

Assim, o treinamento oferecido para uso da ferramenta, aliado a um entendimento mais acurado e assertivo das rotinas e dos processos adotados, resultou em otimização do tempo para a realização das atividades financeiras nas organizações religiosas. A disponibilidade de informações financeiras em tempo real foi considerada positiva, especialmente por se tratar de trabalho voluntário e não ser de dedicação exclusiva, permitindo que os gestores financeiros possam atuar de modo mais eficiente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Para aplicação do aproveitamento dessa oportunidade, implementou-se a TesourariaWeb, a qual consiste em uma ferramenta que processa lançamentos financeiros e contábeis dos clientes, gerando relatórios personalizados. Esses relatórios atendem às demandas das organizações religiosas, especialmente na prestação de contas para diretores, Comissão de Exame de Contas e assembleia geral, conforme exigido pelo estatuto das entidades.

Uma vez implementada, a ferramenta oferece uma solução integrada para os clientes, processando lançamentos de forma automatizada. Isso proporciona maior agilidade e transparência na movimentação financeira, facilitando o alcance dos objetivos das organizações religiosas e atendendo às suas demandas específicas.

Essa oportunidade pode ser replicada em outros contextos, especialmente no Terceiro Setor, em que a prestação de contas é fundamental. A utilização de uma

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

ferramenta automatizada que unifique dados e gere relatórios assertivos pode ser valiosa para organizações religiosas, permitindo que estas atinjam seus objetivos de forma eficiente e transparente.

Essa solução, a fim de atender esse segmento, se deu por uma proposta inovadora em processo e de forma incremental, com uso de ferramenta tecnológica, e com potencial para ser escalonada, especialmente para entidades do Terceiro Setor e organizações religiosas. A ferramenta tecnológica atende às especificidades e demandas do segmento, garantindo conformidade com a legislação fiscal, trabalhista e tributária.

A criação de valor para os *stakeholders* veio do direcionamento das atividades, que teve foco no atendimento especializado às organizações religiosas, garantindo o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e tributárias nas esferas federal, estadual e municipal, evitando, assim, problemas como multas, negativação e restrições devido à situação irregular do CNPJ.

Além disso, os órgãos públicos recebem as informações em tempo previsto, reduzindo a ocorrência de multas, atrasos e retrabalho no processamento de informações, mantendo as obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas em dia, bem como disponibilizando aos *stakeholders* relatórios, documentação e demonstrações da entidade atualizadas.

A complexidade e os desafios do trabalho envolveram relações entre pessoas, pesquisas, elaboração de proposta e negociações. A participação dos entrevistados foi fundamental para compreender as demandas e especificidades das organizações religiosas, permitindo identificar oportunidades para inovação incremental. Isso resultou no oferecimento de um serviço contábil especializado para o Terceiro Setor, focado em organizações religiosas, considerando suas peculiaridades, após a análise das pesquisas elaboradas ao longo do trabalho.

Os impactos foram significativos, com potencial de crescimento e agregação de valor tanto para a Altyex, pelo aumento de sua carteira de clientes, quanto para as organizações religiosas, no oferecimento de um serviço contábil especializado. Isso poderia fomentar as atividades dessas organizações, atendendo às suas demandas específicas e à sua capacidade financeira. A finalidade de sua aplicação foi proporcionar transformações

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

positivas para a empresa, evidenciando uma oportunidade, especialmente considerando diferenciais competitivos.

## REFERÊNCIAS

- Babbie, E. (2005). *Métodos de pesquisas em survey*. Ed. UFMG.
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2003). *Marketing de serviços*. (4a ed.). Bookman.
- Botsman R., & Rogers R. (2009). *O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*. Bookman.
- Cervo, A., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia científica*. Prentice Hall.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding industrial innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press, pp. 3–28.
- Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). O que é inovação disruptiva? *Harvard Business Review Brasil*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Código Civil brasileiro e legislação correlata. (2008). Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Senado Federal. <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70327/C%C3%B3digo%20Civil%20%20ed.pdf>
- Constituição Federal da República de 1988. (1988). Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Coral, E., Ogliari, A., & Abreu, A. F. (2009). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. Atlas.
- Cunningham, M. J. (2001). *B2B: business to business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas*. Campus.
- Decreto nº 3.100, de 3 de junho de 1999. (1999). Regulamenta a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3100.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm)

MARCO ANTÔNIO TEIXEIRA, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. Pioneira.
- Farra, S. P. D., & Geber, C. O. (2020). *Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender*. (1a ed.). Intersaberes.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. Gente.
- Franklin, M. A., Ghobril, A. N., Trevelin, B. N., Azar, C. N., Silva, G. B. C. e, Paulo, G. O. de, & Farjalla, L. C. B. (2022). A racionalização da burocracia por meio de uma tecnologia inovadora: Blockchain. *Revista Navus*, 12, 1–17.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.
- ICavinus – SC/IPB. (2025). <https://sc.icalvinus.app/#/>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (2020). *Perfil das organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público em atividade no Brasil*. <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/29cd4db1-3603-4218-a2e6-e26f97b22cf8/content>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração em marketing*. Pearson.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3a ed.). Bookman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Ed. Mackenzie.
- Miguel, L. A. P., Marcondes, R. C., & Caldeira, A. (2023). Process proposal to creating and evaluating value for the customer. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 11(1). <https://editora.revistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/16048>
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. do. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)*. Atlas.
- Oliveira, G. S., Bomfin, L. R., Silva, L. M. S. E. e, & Franklin, M. A. (2019, outubro 2–5). *Fintech serviços financeiros: uma abordagem de serviços 4.0*. XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD. São Paulo.

TESOURARIAWEB: OPORTUNIDADE DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PARA ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2017). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (3a ed.). Finep.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). Atlas.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Zahar.
- Secretaria Executiva Supremo Concílio-IPB. (2023). *Mapa Presença Presbiteriana*. <https://www.executivaipb.com.br/estatisticas/>
- Slomski, V., Rezende, A. J. R., Olak, C. V., Olak, A. C., & Olak, P. A. (2012). *Contabilidade do terceiro setor: associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas*. Atlas.
- Souza, L. M. de. (2004). *Tributação do terceiro setor no Brasil*. Dialética.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2019). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Bookman.
- Trías de Bes, F., & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação*. Lua de Papel.