

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LELIS MARLON RIBEIRO MARTINS

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS EM
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE CAXIAS DO SUL

CAXIAS DO SUL

2014

LELIS MARLON RIBEIRO MARTINS

***BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS EM
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE CAXIAS DO SUL***

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch
Gonçalves

CAXIAS DO SUL

2014

LELIS MARLON RIBEIRO MARTINS

***BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS EM
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE CAXIAS DO SUL***

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch
Gonçalves

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Dr. Roberto Birch
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Tarcisio Neves da Fontoura
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Maria Salete Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico a todos vocês que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial a minha família que muito contribuiu para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves, pela sua competência e predisposição durante todo o desenvolvimento desta monografia e a todos os outros professores do curso de ciências contábeis da UCS. Agradeço de forma individual, a minha mãe Marilda Elisabete e minha namorada Marcela Ferreira Barboza pelo apoio e compreensão e a todos meus amigos, colegas de trabalho e de profissão, além das empresas e profissionais que contribuíram para o desenvolvimento e resultado deste trabalho.

*“Feliz aquele que conseguiu
compreender a causa das
coisas.”*

Virgílio

RESUMO

As organizações prestadoras de serviços contábeis têm sido ao longo do tempo importantes aliadas das pequenas e médias empresas. No entanto o escritório contábil precisa atualmente apresentar soluções alternativas a seus clientes para não tornar-se obsoleto. Diante do momento da contabilidade no Brasil o *business process outsourcing* destaca-se nas tratativas de longevidade de qualquer companhia. O *business process outsourcing* contábil e fiscal tem ascensão devido à demanda das empresas, que optam pelo serviço como solução estratégica, podendo então focar maior tempo e esforços no seu *core business*. Este trabalho busca responder o seguinte problema de pesquisa: a utilização do BPO contábil e fiscal reduz custos em empresas de médio porte? Para a resolução desta questão foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar as características do BPO e o significado de custos, seguido de pesquisa documental para identificar as horas de trabalho e valores pagos ao escritório pelos honorários contábeis. Por fim foram entrevistados empresários para identificar a percepção dos mesmos quanto às características do BPO em médias empresas na região de Caxias do Sul. Concluiu-se que a utilização do BPO contábil e fiscal reduziu custos em quatro das cinco empresas estudadas. Ainda assim a dimensão de custos não é unanimidade neste nicho de empresas quando optam pela terceirização, considerando o conhecimento dos profissionais, a gestão da atividade e os ganhos em eficiência operacional de suma importância para os resultados e a satisfação do empresário.

Palavras-chave: *Business process outsourcing*. Empresas de médio porte. Custos. Características do BPO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das organizações contábeis no Brasil.....	24
Figura 2 – Dimensões do BPO contábil e fiscal.....	31
Figura 3 - Vantagens competitivas para maior valor econômico.....	34
Figura 4 - Tipos de vantagem competitiva.....	34
Figura 5 - Modelo de <i>brand equity</i> para <i>outsourcing contábil</i>	37
Figura 6 - Organograma tradicional.....	38
Figura 7 - Organograma com o uso do marketing.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Enquadramento quanto ao porte.....	18
Quadro 2 – Contextualização das empresas estudadas.....	19
Quadro 3 - A evolução da contabilidade:.....	22
Quadro 4 - Terminologia de custos.....	25
Quadro 5 – Dimensões do BPO.....	32
Quadro 6 - Entrevistados.....	40
Quadro 7 – Novos fatores.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Profissional por região.....	23
Tabela 2 - Evolução das organizações contábeis no Brasil.....	43
Tabela 3 – Planilha de produção contábil – Empresa A.....	43
Tabela 4 – Planilha de produção contábil – Empresa B.....	44
Tabela 5 – Planilha de produção contábil – Empresa C.....	45
Tabela 6 – Planilha de produção contábil – Empresa D.....	46
Tabela 7 – Planilha de produção contábil – Empresa E.....	47
Tabela 8 – Economia do BPO contábil e fiscal.....	57

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade

BPO – *Business Process Outsourcing*

CF – Constituição Federal

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CEPC – Código de Ética Profissional do Contador

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

CTB – Carga Tributária Brasileira

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PR – Paraná

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

UCS – Universidade de Caxias do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	METODOLOGIA.....	17
1.4.1	Coleta de dados.....	18
1.4.2	Análise dos dados.....	18
1.4.3	Empresas estudadas.....	19
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	HISTÓRIA DA CONTABILIDADE.....	21
2.2	A CONTABILIDADE NO BRASIL.....	22
2.3	EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	23
2.4	CONTROLES INTERNOS.....	24
2.5	TERMINOLOGIA DE CUSTOS.....	25
2.5.1	Custos.....	26
2.5.2	Despesas.....	26
2.6	OUTSOURCING.....	26
2.7	BUSINESS PROCESS OUTSOUCING.....	28
2.8	VANTAGEM COMPETITIVA.....	33
2.9	MARKETING CONTÁBIL.....	35
2.9.1	Brand Equity.....	36
2.9.2	Satisfação do cliente.....	37
3	ANÁLISE DOS DADOS.....	40
3.1	MODELO DE SERVIÇO CONTÁBIL.....	41
3.2	CUSTOS.....	42
3.3	QUALIDADE.....	47
3.4	RESULTADO.....	48

3.5	ADMINISTRAÇÃO.....	49
3.6	CONHECIMENTO.....	50
3.7	CONFIABILIDADE E COMPROMETIMENTO.....	51
3.8	TOMADA DE DECISÕES.....	52
3.9	TRIBUTAÇÃO.....	53
3.10	NOVOS FATORES.....	54
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS.....	64
	APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	69
	APÊNDICE II - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA A 2012.....	70
	APÊNDICE III - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA A 2013.....	71
	APÊNDICE IV - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA A 2014.....	72
	APÊNDICE V - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA B 2012.....	73
	APÊNDICE VI - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA B 2013.....	74
	APÊNDICE VII - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA B 2014.....	75
	APÊNDICE VIII - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA C 2012/13/14.....	76
	APÊNDICE IX - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA D 2012.....	77
	APÊNDICE X - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA D 2013.....	78
	APÊNDICE XI - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA D 2014.....	79

APÊNDICE XII - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA E 2012/13/14.....	80
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As organizações prestadoras de serviços contábeis têm sido ao longo do tempo, importantes aliadas das pequenas e médias empresas, no entanto o escritório contábil precisa atualmente apresentar soluções alternativas a seus clientes para não tornar-se obsoleto.

Muita pesquisa e direcionamento estratégico dos negócios são, atualmente, as principais atitudes esperadas de um empresário de sucesso. Sem atender a essas prerrogativas, é difícil garantir que o seu produto (ou serviço) estará alinhado às necessidades dos clientes e às exigências, cada vez maiores, do mercado, que não perdoa aqueles que não conseguem distinguir-se dos demais. (Schmidt, 2013, p. 4).

Diante do momento da contabilidade no Brasil a terceirização destaca-se nas tratativas de longevidade de qualquer companhia, tendência que vai ao encontro da situação em todo o planeta, conforme Elharidy, Nicholson e Scapens (2013):

A tendência crescente para a terceirização das atividades de contabilidade tem sido destacada por uma série de organizações públicas e privadas em vários setores. Isto inclui a General Electric (GE), o UK National Health Service, Dresdner Bank, Deutsche Bank, British Telecom, Thomson Holidays, Ford, American Express, HSBC, Citibank, BP, Standard Chartered e a Hewlett Packard, todos estes mudaram partes da sua função de contabilidade para provedores de terceiros. (Elharidy; Nicholson; Scapens, 2013, p. 60, tradução nossa).

O *business process outsourcing* contábil e fiscal tem ascensão devido à demanda das empresas que optam pelo serviço como solução estratégica, podendo então focar maior tempo e esforços no seu *core business*. A ANEFAC (2013) complementa em pesquisa interna da PwC (*Price Water House Coopers*) que 79% das empresas ainda estão analisando o *outsourcing* ou não o querem, constituindo apenas 5% as que utilizam este serviço, mostrando uma possível oportunidade de mercado e a falta de informações das empresas sobre o presente assunto.

No mundo, segundo Byrt (2013), os gastos globais em *BPO* de finanças e contabilidade ultrapassaram US\$ 25 bilhões em 2013 e crescerão mais 8% ao ano até 2017, de acordo com pesquisa realizada pela empresa de contabilidade KPMG e HFS *Research*.

Um dos fatores da terceirização deve-se à dificuldade das empresas brasileiras em atender a contabilidade fiscal e sua legislação cada vez mais complexa, além da burocracia. Conforme G1, Considerando as normas municipais, estaduais e federais, o Brasil tem uma nova regra por hora, sendo assim, o tempo gasto com o cumprimento da legislação fiscal de uma empresa de porte médio é de 2.600 horas ao ano, conforme banco mundial, tempo superior a outros países emergentes (G1, 2013). O estudo recente do IPEA traduz em estatísticas tamanha demanda:

A CTB aumentou sua participação no PIB em mais de 12 p.p. desde a CF/1988, quando saiu de níveis próximos a 23% e superou 35% do PIB em 2012. Em termos históricos, uma expansão desta magnitude somente encontra paralelo no período 1963-1970 do regime autoritário, quando a carga cresceu cerca de 10 p.p. no PIB, ao passar do patamar próximo a 16% para pouco mais de 26%. (ORAIR et al., 2013, p. 35-36).

Fabretti (2012) explica que a legislação tributária constantemente atropela os valores econômicos e, por medidas jurídicas, molda a suas necessidades e gera um novo resultado fiscal, que não mostra a realidade das empresas. Esta constatação abre espaço para a terceirização da atividade contábil em diversos ramos, como fiscal e gerencial.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema proposto para o estudo são as características do *business process outsourcing*. Foi realizada a identificação e análise das características do BPO contábil e fiscal em empresas de médio porte de Caxias do Sul.

A escolha do tema é motivada pela atual demanda e complexidade da área contábil nos últimos anos, que se desenvolve com a necessidade das empresas pelos diversos ramos da contabilidade e sua importância no gerenciamento e tomada de decisões. Segundo Schmidt (2013) a contabilidade se renovou e as

organizações contábeis precisam acompanhar os ritmos de mudança, desse modo, é preciso diferenciação para ter êxito e não seguir o mercado significa não ter longevidade.

Segundo Thomé (2001, p.117) “empresas dos mais diversos segmentos contratavam serviços contábeis de terceiros por razões financeiras”. A execução desse trabalho por departamentos internos era muito mais caro do que os honorários pagos a um escritório especializado. Aliado a isto, observa-se a escassez de mão de obra qualificada para a área contábil, fiscal e pessoal. Conforme Antonio Baesso Júnior, coordenador da Comissão CRC SP “cargos ficam abertos durante vários meses sem que a companhia encontre alguém qualificado para a função” (CRCSP, 2012).

Com base nestas informações e visando gerar informações para as devidas análises, com a delimitação do tema de pesquisa proposto, o problema de pesquisa é: A utilização do *business process outsourcing* contábil e fiscal reduz custos em empresas de médio porte?

Diante do exposto, A concretização deste trabalho gera informações para as diversas partes interessadas, sendo um material de apoio a contadores e empresários e complementando o meio acadêmico.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Analisar as características do *business process outsourcing* contábil e fiscal em empresas de médio porte localizadas na cidade de Caxias do Sul.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Identificar a partir da percepção do cliente e das planilhas de produção o melhor modelo de serviço contábil nas empresas estudadas.
- Analisar os custos do BPO nas empresas estudadas.
- Compreender a percepção do cliente sobre as dimensões do BPO contábil e fiscal.

- Identificar a principal dimensão, na percepção do cliente, da opção pelo BPO.
- Medir o nível de satisfação dos clientes com o serviço prestado.
- Analisar novos fatores visando melhorias na forma de trabalho.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa esclarece questões tanto dos objetivos propostos quanto para o próprio processo de pesquisa, segundo Strauss e Corbin (1998) metodologia é um conjugado de fórmulas e artifícios utilizados para a arrecadação e análise de informações. O método aprovisiona o necessário para o alcance do objetivo proposto. Sendo assim é a ferramenta que se utiliza para responder aos problemas de pesquisa.

A presente pesquisa é, quanto à natureza, aplicada, pois trata de gerar conhecimentos diante da aplicação prática, dirigidos à solução de problemas concretos.

Quanto aos objetivos propostos é uma pesquisa de cunho descritivo e exploratório, segundo Gil (2007) este tipo de pesquisa visa identificar os fatores que levam a ocorrência do fenômeno e absorve tanto pesquisas bibliográficas como estudos de casos, que são os pilares deste estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa abrange pesquisa bibliográfica, documental, estudo de múltiplos casos e entrevista.

Conforme Marconi e Lakatos (2008, p. 80) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Já o estudo de múltiplos casos, conforme Gil (1999, p. 73):

É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 1999, p. 73).

Quanto à forma de abordagem classifica-se como pesquisa qualitativa, pois busca a qualidade em uma amostra pequena, sendo de método indutivo que, segundo Lakatos e Marconi (2010) é um método que parte das mais particulares e

concretas observações que possam explicar e generalizar um fenômeno. Gil (2008) ressalta que a generalização deve ser feita após um estudo maior e mais globalizado do problema.

1.4.1 Coleta de dados

Por meio de instrumentos específicos serão analisadas as características do *business process outsourcing* contábil e fiscal em empresas de médio porte localizadas na cidade de Caxias do Sul.

Segundo BNDES (2011), a classificação das empresas quanto ao porte é feita pela receita bruta alcançada no ano, verifica-se no quadro 1 os requisitos para o correto enquadramento.

Quadro 1 – Enquadramento quanto ao porte

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2011)

Utilizou-se de Pesquisa bibliográfica e documental para a fundamentação teórica do problema de pesquisa e objetivos propostos. Foram alcançados conceitos pelos autores desde a história da contabilidade, a contabilidade no Brasil, as empresas de serviços contábeis, os controles internos, terminologia de custos, *outsourcing* e *business process outsourcing*. Por fim seguem a pesquisa de vantagem competitiva e marketing contábil.

Foram executadas entrevistas em profundidade, com os entrevistados apresentados no capítulo 3. Os entrevistados 1, 2, 3, 4 e 5 pertencem às empresas A, B, C, D e E respectivamente. As empresas descritas encontram-se contextualizadas no item 1.4.3. Para esta técnica de pesquisa utilizou-se de um roteiro semiestruturado (Apêndice I).

Como instrumento para triangulação dos dados de pesquisa, utilizou-se da ferramenta *Microsoft Excel*, com planilhas de produção. Extraídas a partir de

controles internos do escritório contábil estudado e adaptadas pelo autor (Apêndices II a XII).

1.4.2 Análise dos dados

A análise dos dados coletados compilados tanto por pesquisa bibliográfica, quanto por entrevista e pesquisa documental, foi realizada com base nos anos de 2012, 2013 e nos meses de janeiro a maio de 2014, com a colaboração de todos os envolvidos.

Constituiu-se o estudo por análises dos dados, estes reunidos por entrevista conforme apêndice I e dados reunidos de planilhas anexas ao trabalho, nas empresas descritas no item 1.4.3, em cada dimensão fundamentada pelos autores a respeito do *business process outsourcing* contábil e fiscal. Para alcançar o objetivo principal de identificar as características do *business process outsourcing contábil e fiscal* nas empresas estudadas, triangularam-se informações obtidas pelas técnicas de pesquisas descritas anteriormente.

1.4.3 Empresas estudadas

As empresas utilizadas neste trabalho foram expostas com nomes fictícios, conforme quadro 2, para análise dos dados. O estudo foca-se no método qualitativo. Selecionaram-se cinco empresas distintas de médio porte, para análise em profundidade de cada dimensão do BPO detectada e seus aspectos em cada uma delas.

Quadro 2 – Contextualização das empresas estudadas

Empresa	Características
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Real • 85 Funcionários • Indústria • Ramo: Autopeças • Caxias do Sul
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Real • 60 Funcionários • Indústria • Ramo: Utensílios domésticos • Caxias do Sul
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Presumido • 118 Funcionários

	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio Varejista • Ramo: Vestuário e calçados • Caxias do Sul e filiais no RS
Empresa D	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Presumido • 117 Funcionários • Indústria • Ramo: Autopeças • Caxias do Sul
Empresa E	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Presumido • 119 Funcionários • Comércio Varejista • Ramo: Vestuário e calçados • Caxias do Sul e filiais no RS

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo consiste em apresentar uma contextualização do tema e do problema de pesquisa, bem como os objetivos e a metodologia de pesquisa, expondo por fim as empresas estudadas.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico do estudo, com o surgimento da contabilidade, o crescimento da terceirização até alcançar o *business process outsourcing* e sua ramificação contábil e fiscal. Tem como objetivo mostrar todo o processo envolvido neste tipo de serviço e o conceito e características do tema pelos autores da área. Contempla por fim a vantagem competitiva e o marketing contábil.

No terceiro capítulo foi realizada a análise dos dados conjurados por meio de planilhas de produção e entrevistas, localizados nos apêndices deste trabalho, com o intuito de alcançar os objetivos específicos descritos no item 1. 3.

No quarto capítulo realizou-se a discussão dos resultados obtidos, compreendendo as informações obtidas para a resolução do problema de pesquisa e o alcance do objetivo principal, a análise das características do *business process outsourcing* contábil e fiscal em empresas de médio porte localizadas na cidade de Caxias do Sul.

Por fim, no quinto capítulo desenvolvem-se as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Só é possível a realização de novos estudos através da capacidade de empregar no tema especulado informações elementares de qualidade, que permitam a segurança de responder a uma questão com uma possibilidade menor de equívocos.

A base teórica é um dos pilares de um novo estudo. Será referenciada a história da contabilidade e sua trajetória no Brasil, a evolução das empresas de serviços contábeis e o *outsourcing*, que é a prestação de serviço contábil terceirizada, até chegar ao conceito e características do *business process outsourcing* contábil e fiscal. Destacam-se os controles internos, a terminologia de custos, além das vantagens competitivas e o marketing contábil, que terão papel no cumprimento dos objetivos propostos.

2.1 HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

No início a preocupação do homem era apenas em fazer contas e não análises, não se procurava qualidade da informação já que o homem não sabia escrever nem calcular. Conforme Lopes de Sá (1997, p. 20) sabe-se que “há cerca de 20.000 anos, o homem já registrava os fatos da riqueza de contas, de forma primitiva”.

A contabilidade surgiu pela necessidade das civilizações em ter controle e determinar valor sobre qualquer bem.

A contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizaram os da própria evolução do ser humano. (LOPES DE SÁ, 1997, p.15).

Lima (2006, *apud* AGOSTINI; CARVALHO, 2012) defende a contabilidade em quatro etapas da sua evolução, analisando o quadro 3 verificamos que a contabilidade cresce junto com a civilização, as partidas dobradas aparecem no período medieval. O período da contabilidade do mundo científico se inicia por volta do ano de 1840:

Quadro 3 - A evolução da contabilidade:

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Contabilidade do mundo antigo	Período que se inicia na civilização do homem e vai até a era cristã
Contabilidade do mundo medieval	Período que vai da era cristã até 1494, quando surgiu <i>tractatus de Computis et Scripturis</i> (contabilidade por partidas dobradas) de Frei Luca Pacioli, publicado em 1494.
Contabilidade do mundo moderno	Período que vai de 1494 até 1840, com a obra " <i>La Contabilità Applicata Alle Amministrazioni Private e Pubbliche</i> " da autoria de Francesco Villa. Contabiliza obra " <i>1494 Tractatus de Computis et Scripturis</i> " (Contabilidade por partidas dobradas) de Frei Luca Pacioli
Contabilidade do mundo científico	Período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje.

Fonte: Adaptado de Lima (2006, *apud* AGOSTINI; CARVALHO, 2012).

2.2 A CONTABILIDADE NO BRASIL

A contabilidade no Brasil existe desde seus primórdios e tende a evoluir conjuntamente e com o auxílio de sua nação.

Segundo Thomé (2001) o trabalho individual era o principal serviço e não havia preocupação em constituir sociedades, hoje o nome fantasia tem mais peso que o sócio por trás deste.

Na tabela 1 encontra-se englobada a porcentagem de profissionais por cada estado da região sul e compilado toda a nação.

Até o momento da pesquisa quatrocentos e oitenta e nove mil, novecentos e setenta e três contadores (as) e técnicos (as) contábeis, tendo o sul do país uma representatividade de praticamente dezoito por cento deste total e o Rio Grande do Sul, pouco mais de sete por cento dos profissionais do Brasil.

Pode ser verificado que o Rio Grande do Sul é o detentor do maior número de profissionais da área contábil na região sul. Tem liderança no público feminino, com uma representatividade de quase cinquenta por cento do grupo formado por Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. E do público masculino, por causa dos técnicos contábeis, analisando os contadores, o estado fica atrás do Paraná, com uma diferença de mais de mil profissionais.

Percebe-se que Santa Catarina possui o menor número de profissionais em todas as categorias listadas.

Tabela 1 – Profissional por região

Região: Sul	Masculino					
	Contador	%	Técnico	%	SubTotal	%
PR	12.896	41,3333	7.108	22,7821	20.004	64,1154
RS	11.770	31,667	8.630	23,2189	20.400	54,8859
SC	8.094	41,0134	3.881	19,6656	11.975	60,679
Total	32.760	37,1838	19.619	22,2683	52.379	59,452
Brasil	166.381	34	122.139	25	288.520	59
Região: Sul	Feminino					
	Contador	%	Técnico	%	SubTotal	%
PR	8.406	26,9423	2.790	8,9423	11.196	35,8846
RS	10.437	28,0806	6.331	17,0335	16.768	45,1141
SC	6.447	32,6678	1.313	6,6532	7.760	39,321
Total	25.290	28,705	10.434	11,843	35.724	40,548
Brasil	133.276	27	68.177	14	201.453	41
Região: Sul	Total					
	Total	% Na Região	% Brasil			
PR	31.200	35,4131	6,3677			
RS	37.168	42,187	7,5857			
SC	19.735	22,3999	4,0278			
Total	88.103	100	17,9812			
Brasil	489.973	100	100			

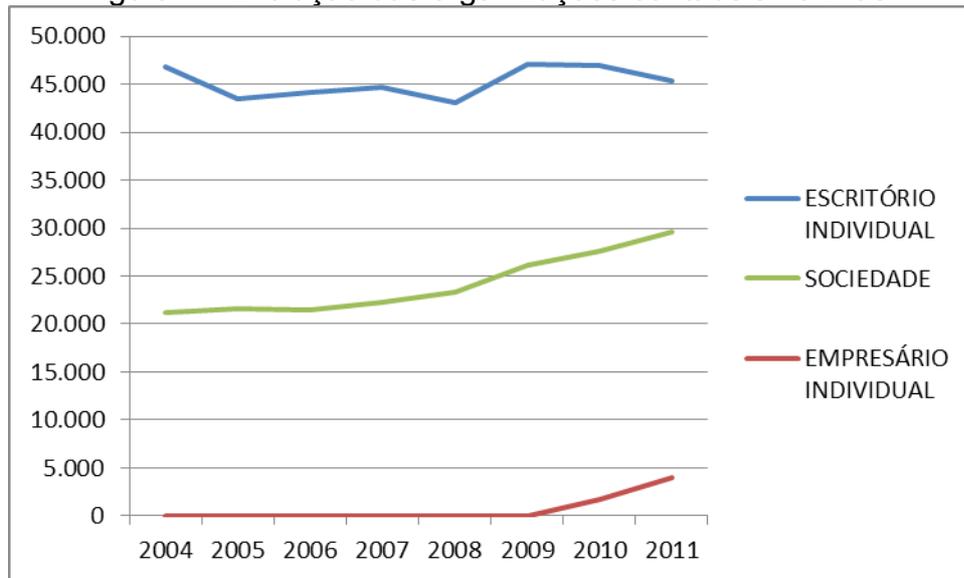
Fonte: Adaptado do CFC (2013).

2.3 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Thomé (2001) menciona que os escritórios evoluíram a partir de uma fusão de contadores e também com a compra das carteiras de clientes. Acrescenta que o trabalho do próprio contador, que também passou a ser empresário, foi substituído por mão de obra contratada. Sendo assim, os honorários evoluíram de meros valores para cobrir despesas para se transformar na principal receita de uma organização contábil. (THOMÉ, 2001).

Seguindo a linha do autor, verifica-se na figura 1 a instabilidade dos escritórios individuais desde 2004, o crescimento constante de sociedades e o surgimento de empresários individuais.

Figura 1 - Evolução das organizações contábeis no Brasil



Fonte: Adaptado do CFC (2013).

Diante desta evolução, para evitar a obsolescência é preciso diversificação, conforme explica Schmidt (2013, p. 4):

A contabilidade mudou muito, e para melhor. Hoje, é uma profissão mais estratégica, embora também mais complexa. Seguindo essa lógica, as organizações contábeis também precisam acompanhar os novos contextos do setor para serem bem-sucedidas. (SCHMIDT, 2013, p.4).

2.4 CONTROLES INTERNOS

Em uma empresa de serviços contábeis, através de controles internos é possível medir a produtividade em determinada empresa ou ramo para avaliar, por exemplo, a melhor maneira de realizar determinada atividade. Ou seja, estabelecer a forma de realizar um trabalho em menor tempo e com maior qualidade. Além deste fator, através de controles internos obtêm-se dados mais meticulosos sobre o tempo gasto na empresa. (SILVA, 2007).

No caso da contabilidade, investe-se em integrações buscando reduzir o trabalho manual, acrescenta-se a isso que a informatização dos controles internos “destinam-se a fornecer elementos confiáveis de apoio à tomada de decisão, auxiliando diretores, gerentes e funcionários na organização, possibilitando a análise de problemas, sua visualização e soluções.” (SILVA, 2007, p.18).

No mesmo sentido vai Rezende (2011) que diz que os sistemas de informação transformam os dados em informações com maior confiabilidade para o processo de gestão.

2.5 TERMINOLOGIA DE CUSTOS

Para que se possa acompanhar a presente pesquisa é necessário que se faça um alinhamento de conceitos. Conforme Martins (2010, p. 24):

Infelizmente, encontramos em todas as áreas, principalmente nas sociais (econômicas, em particular), uma profusão de nomes para um único conceito e também conceitos diferentes para uma única palavra. (MARTINS, 2010, p. 24).

Pode ser visualizado no quadro 4 o significado de cada uma das nomenclaturas utilizadas na contabilidade de custos, teorizado por Martins (2010).

Quadro 4 - Terminologia de custos

Gasto	Compra de um produto ou serviço qualquer, com desembolso por parte da entidade, com recebimento ou futura entrega de ativos.
Desembolso	Pagamento resultante da compra.
Investimento	Gasto em função da longevidade sustentável ou benefício atribuído a futuros períodos.
Custo	Aquisição de bens ou serviços para utilização da produção de novos bens ou serviços por parte da empresa.
Despesa	Desembolso com consumo direto ou indireto de bens ou serviços para posterior alcance de receitas.

Fonte: Adaptado de Martins (2010).

Apesar da nomenclatura explanada no quadro 4, Martins (2010, p.27) conclui que:

A palavra custo também significa o preço original de aquisição de qualquer bem ou serviço, inclusive legalmente, daí se fala em “custo de uma obra”, “custo de um automóvel adquirido”, “custo de uma consulta” etc. (MARTINS, 2010, p. 27).

Portanto, através do exposto, considera-se custo para a empresa, o valor gerado pelo serviço contábil.

2.5.1 Custos

Os custos surgiram como forma de controle do administrador sobre a situação de seu negócio, se estava lucrando ou tendo prejuízo. Segundo Santos (2011 p. 13) “A necessidade do controle fez com que a apuração de custos ganhasse importância desde o início do Capitalismo”.

Custos abrangem os bens e serviços aplicados em um processo, em valor real. Sendo assim a contabilidade de custos é aplicada a todos os setores econômicos e não apenas às indústrias (VELTER; MISSAGIA, 2010).

Segundo Martins (2010) os custos podem ser classificados em diretos e indiretos, sendo os diretos possíveis de serem apropriados nos produtos através de uma forma mensurável e os indiretos onde não é possível fazer uma alocação direta sendo necessário realizar um balanceamento ou arbitragem. Além dessa classificação Martins (2010) cita a classificação entre fixos e variáveis, sendo variáveis os custos que acompanham o volume de fabricação, crescendo interligadamente com o mesmo, já os custos fixos são os que ocorrem independentemente da massa de produção, sucedendo normalmente em cada período mensal.

2.5.2 Despesas

As despesas não são possíveis de visualizar no produto final, são de caráter geral, geralmente para manutenção da atividade da empresa, ou os esforços para obtenção de receita.

Segundo Santos (2011) as despesas são absorvidas no resultado à medida que ocorrem e são classificadas basicamente em: Despesas Comerciais; Despesas Administrativas e Despesas Financeiras. Já Bruni e Famá (2011) associam as despesas ao momento de seu acontecimento, sendo momentâneas e de essência não fabril.

2.6 OUTSOURCING

O *outsourcing*, conhecido no Brasil como terceirização é uma forma das empresas realizarem parte do seu negócio através de terceiros. Moraes, Silveira e Saratt (2003) classificam a terceirização em duas formas: externa, que foi a pioneira,

onde os prestadores não estão em contato físico com o tomador. E interna, quando o trabalho é conjunto e realizado na sede da empresa.

A terceirização faz parte de uma renovação que as empresas brasileiras passaram e continuam passando. Seja no que diz respeito a sua atividade principal como também nos serviços adjuntos como a contabilidade e seus ramos. No Brasil já se via indícios de uso da terceirização pela década de 50, que serviu para inovar e alavancar novas atividades, além de contribuir para o desenvolvimento do país. (ALVAREZ, 1998).

O trabalho terceirizado está de acordo com a legislação vigente, conforme parágrafo único do art. 170 da constituição federal, “É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988), Combinado com o art. 594 do código civil, onde se ressalta que “Toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição.” (CÓDIGO CIVIL, 2002).

De acordo com Thomé (2001, p.117), “quando surgiu o termo terceirização, as empresas contábeis já praticavam a atividade hoje definida como prestação de serviços terceirizados”, muito em conta da demanda por pequenas e médias empresas. São nestas empresas que, segundo Rocco (2013) o custo da contabilidade terceirizada é menor se comparada à implantação de departamento contábil, fiscal e pessoal internamente. Entre os motivos desta afirmação estariam à falta de conhecimento técnico e espaço físico. Ao encontro de Rocco (2013), ANEFAC (2013) relata que depois da implantação do padrão IFRS, a complexidade da contabilidade e suas obrigações levaram à percepção, por parte das empresas, dos benefícios da terceirização.

Em estudo feito sobre a viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis, Mattos (2008) descreve que os principais motivos da terceirização da contabilidade são a agilidade das decisões, maior lucratividade e crescimento, redução de desperdício e aumento de qualidade. O estudo mostra que 86% das empresas consideram a contabilidade terceirizada relevante para o desempenho industrial. Ainda caracteriza os pontos positivos da terceirização, como o acréscimo de qualidade, competitividade, agilidade na tomada de decisão e redução de custos. E seus pontos negativos, como a ineficiência nas informações

geradas, a retirada de documentos da empresa, a falta de comprometimento, a não exclusividade e o custo de demissões. (MATTOS, 2008).

Analisando o estudo de Mattos (2008), ressalta-se ANEFAC (2013), que expõe o ponto principal analisado pelas empresas na decisão de terceirizar, a necessidade de pessoas trabalhando ao lado dos gestores, pois a terceirização acontece em sua grande maioria nos escritórios.

Moraes, Silveira e Saratt (2003) caracterizam então, o *outsourcing* em diversos objetos:

- Terceirização de serviços;
- Terceirização de serviços e materiais;
- Terceirização de serviços e equipamentos;
- Terceirização plena.

A terceirização plena faz parte da nova era da terceirização onde há execução, gestão e resultados compartilhados pelo prestador (MORAES; SILVEIRA; SARATT, 2003). Esta nova era visualiza-se no meio acadêmico, caracterizada pelo conceito *business process outsourcing*.

2.7 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Segundo Halvey e Melby (2007) o BPO começou como a delegação de processos para servidores de TI que gerenciavam e administravam com maior conhecimento determinado negócio, mas se difundiu em diversas áreas devido o surgimento de oportunidades.

Click e Duening (2005) conceituam O BPO como a mudança de serviços para um prestador externo, podendo ser prestado internamente, externamente ou até fora do país a partir do momento que se torna confiável. Deve envolver soluções técnicas e sociais da organização, pois para ser eficaz necessita de diversos fatores encontrados em uma equipe e não apenas em uma pessoa. Emergiu da tecnologia, que com o tempo capacitou a mudança de atividades em sua totalidade para terceiros mais qualificados e com menor custo. (CLICK; DUENING, 2005).

Definem Elharidy, Nicholson e Scapens (2013) O BPO como: a transferência de responsabilidade na execução de um processo de negócio que é normalmente realizado na empresa, entretanto, não relacionado à sua atividade fim. Definição esta que condiz com o conceito de Marques (2001) citado por Figueiredo, Bremer e Maldonado (2003) sendo BPO a contratação de um prestador expert, para fornecer serviços que não o *core business* da empresa.

Porém estes autores tem posição contrária a Yang *et al.* (2006) que descrevem o BPO como uma terceirização onde o prestador de serviço administra e gerencia qualquer atividade. Cherry (1999, *apud* FIGUEIREDO; BREMER; MALDONADO, 2003) afirma que o prestador assume o comando e operacionalização de um negócio, que pode ser abstruso, como contabilidade ou recorrente como folha de pagamento.

Yang *et al.* (2006) afirmam que BPO é um termo consolidado, porém em constante ascensão devido as novas tecnologias e crescente demanda. Em complemento, Sîrbu, Nag e Pinteá (2012) caracterizam BPO com a finalidade de redução de custos, acréscimo de qualidade, ganhos de facilidades fiscais, obtenção de benefícios da gestão de risco ou de especialização operacional. Entretanto Vora (2010) afirma que pontos negativos como a perda do controle e a queda de rendimento foram identificados por algumas empresas que fizeram tratativas de BPO e não tiveram novas intenções de retorno. Ainda assim Vora (2010) admite que o BPO seja o melhor caminho se a empresa verificar além dos melhores preços, os reflexos do contrato e as fases do serviço.

A partir do exposto até aqui, para este trabalho considera-se BPO como:

“a terceirização plena interna ou externa (MORAES; SILVEIRA; SARATT, 2003), de uma atividade que não o core business do cliente (ELHARIDY; NICHOLSON; SCAPENS, 2013) com administração e total gestão por uma equipe terceirizada, que pode ser nacional ou internacional (CLICK; DUENING, 2005) aliada à tecnologia (HALVEY; MELBY, 2007)”. (Grifo nosso).

Segundo Byrt (2013) o BPO de finanças e contabilidade não deve ser visto como um substituto à contabilidade das empresas e sim como uma extensão. Na área administrativa de finanças e contabilidade, as empresas costumam se reestruturar com sistema integrado de gestão empresarial junto aos provedores, os *softwares* ERP, dividindo algumas responsabilidades. Mas na área fiscal e de

auditoria, por exemplo, as empresas contam com a gestão pelos escritórios externos devido a constantes mudanças e complexidade. (HALVEY; MELBY, 2007)

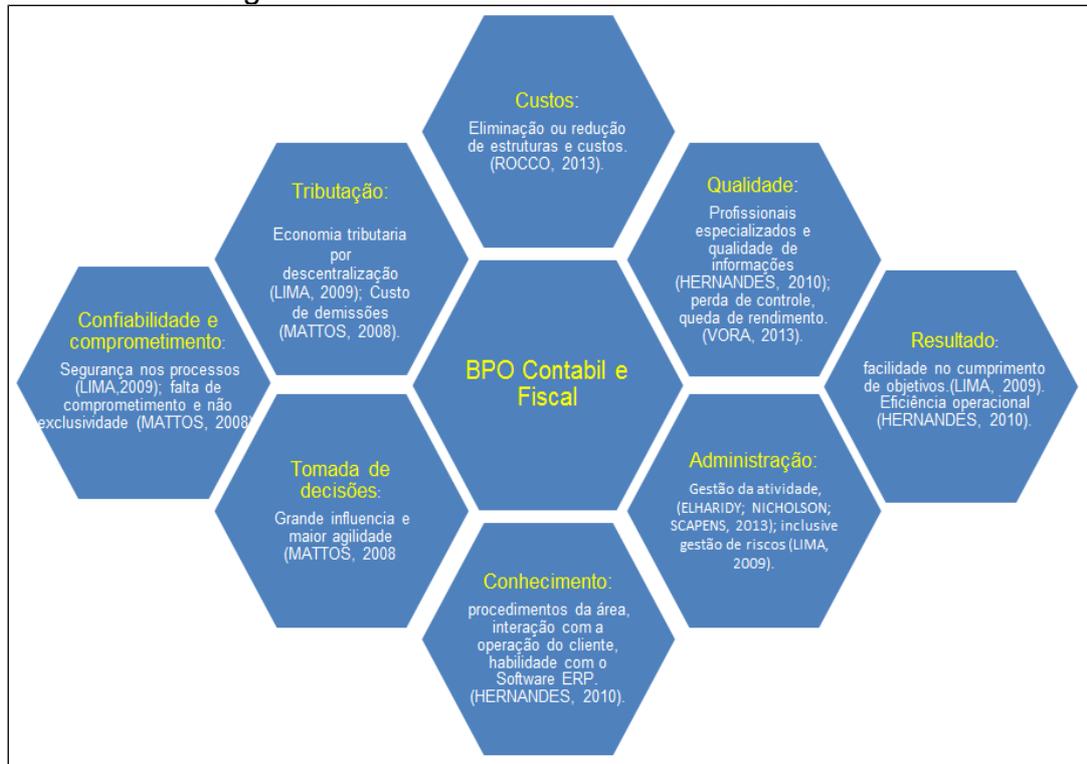
Hernandes (2010) complementa Halvey e Melby (2007) citando a necessidade por parte das organizações que oferecem este serviço de ir além do conhecimento dos procedimentos da área. Entre as especificações, estar familiarizado com a operação do cliente, possuir habilidade com o *software* ERP e ter capacidade de atender aos padrões IFRS, pois muitas empresas se reportam a *headquarters* estrangeiras ou são imigrantes. (HERNANDES, 2010)

Segundo Lima (2009) este modelo de serviço é consolidado e não é limitado a pequenas e médias empresas, cita-se como exemplo de empresa de grande porte a aderir o BPO, a Natura.

Lima (2009) segue explanando que o BPO traz maior segurança em atividades não usuais a do tomador do serviço, permitindo maior foco e concentração no seu *core business*, origina economias tributárias, valorização da empresa e facilidade no cumprimento de objetivos. Nesta linha Hernandez (2010) descreve que os principais motivos da procura do *BPO* contábil e fiscal são a redução de custos, maior eficiência operacional e especialização constante do prestador.

A partir da fundamentação, foram extraídas as principais características do BPO conceituadas pelos autores pesquisados, que são tratadas na figura 2 como as dimensões do BPO contábil e fiscal:

Figura 2 – Dimensões do BPO contábil e fiscal



Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 5 encontram-se as dimensões da figura 2, com seus respectivos objetivos específicos e métricas, que compõem o roteiro de entrevista referido no apêndice A. Através dos conceitos referentes ao BPO e identificação de suas dimensões, procurou-se alinhar o devido objetivo específico e a partir deste último, desenvolver as métricas para posterior análise e confrontação de dados. Esta pesquisa procura revelar as características do BPO no cenário abrangido por este trabalho.

Quadro 5 – Dimensões do BPO

(Continua)

Dimensão			
Custos	Análises		

(Concluído)

Dimensão			
Tomada de decisões	Compre cliente e BPO co		
	Compre "		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.8 VANTAGEM COMPETITIVA

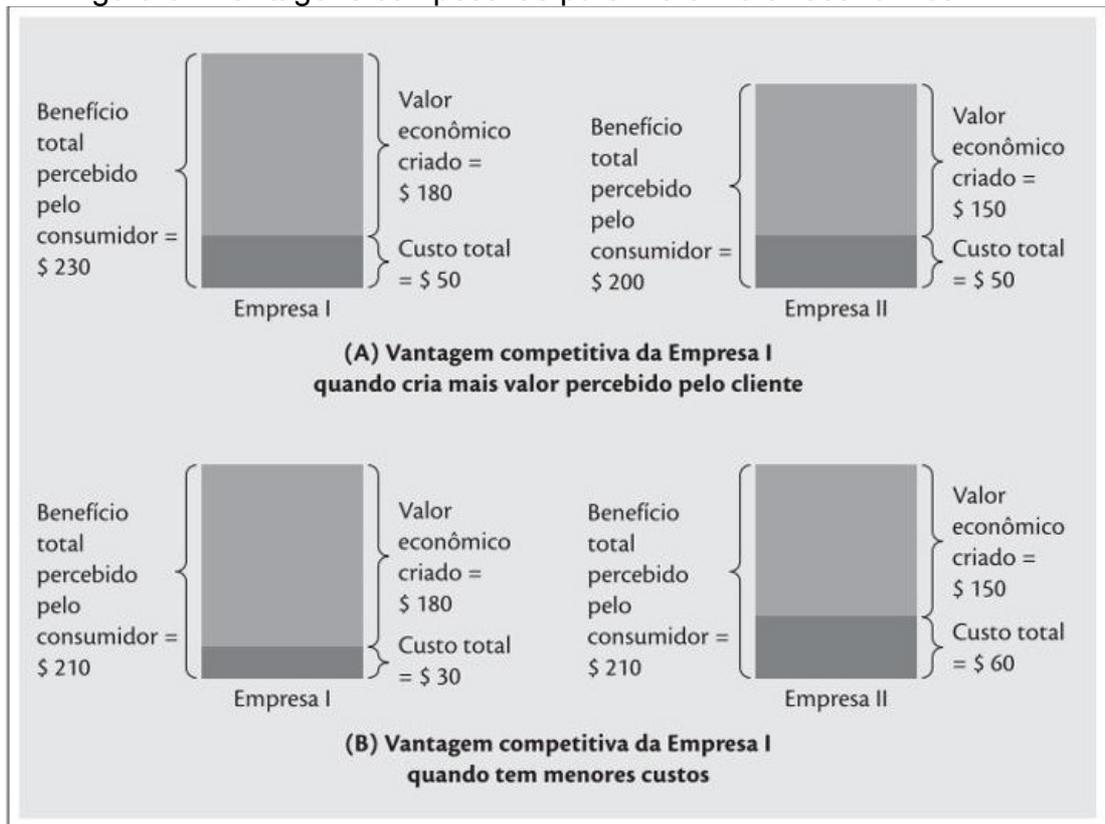
A falta de conhecimento dos clientes quanto à vantagem competitiva do serviço contábil de qualidade é a maior dificuldade das organizações contábeis (PACHECO 2000 *apud* SCARPIN, 2002).

Barney e Hesterky (2007) citam que:

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar. (BARNEY; HESTERKY, 2007, p. 10).

É possível identificar na figura 3 que uma vantagem competitiva nem sempre ocorre com um preço elevado e sim com um custo total reduzido.

Figura 3 - Vantagens competitivas para maior valor econômico



Fonte: BARNEY; HESTERKY, 2007, p. 11.

Inserindo este contexto a prestação do serviço contábil e aplicando-se este estudo é possível conciliar as informações constantes na figura 3 com as modalidades de serviços prestados.

No caso dos escritórios que prestam serviços tradicionais, por criar o mesmo valor econômico ante seus rivais ocorre a paridade competitiva. Para obter vantagem competitiva, deve haver vantagens temporárias ou sustentáveis conforme figura 4.

Figura 4 - Tipos de vantagem competitiva



Fonte: BARNEY; HESTERKY, 2007, p. 11.

Complementa-se a análise da figura 4, que o foco no BPO em médias empresas ou outros escopos tende a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável para a organização, atendendo a necessidade de diversificação e foco sugeridos por Schmidt (2013).

2.9 *MARKETING CONTÁBIL*

Ao longo dos anos diagnosticou-se a existência de uma distorção do conhecimento do público em geral a respeito da contabilidade. A grande maioria das pessoas desconhecia as atividades prestadas por um contador, crendo que se limitava a preencher declarações de imposto de renda para pessoas físicas e jurídicas, ou administrar o dinheiro das empresas como um tesoureiro, alguns empresários enxergavam os contadores como guarda livros. (SCHMIDT, 2013)

Com esta nova fase da contabilidade é interessante que as organizações contábeis utilizem-se do marketing para mostrar a profissão e sua abrangência, assim como seu potencia. Peter Drucker (1973) define meticulosamente a utilização do marketing:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (DRUCKER, 1973 *apud* KOTLER; KELLER, 2006, p. 05).

Para atrair novas empresas os escritórios de contabilidade contam com a plena satisfação de seus clientes. Obtém-se então renome e notoriedade e novos trabalhos acabam surgindo, porém por se tratar de uma profissão regulamentada existem algumas vedações em relação ao marketing contábil, conforme o código de ética profissional do contador – CEPC que foi aprovado pela Resolução n. 803/96:

Art. 3º No desempenho de suas funções, é vedado ao Profissional da Contabilidade:

I – anunciar, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, conteúdo que resulte na diminuição do colega, da Organização Contábil ou da classe, em detrimento aos demais, sendo sempre admitida a indicação de títulos,

especializações, serviços oferecidos, trabalhos realizados e relação de clientes; (Conselho Federal de Contabilidade, 1996).

2.9.1 **Brand Equity**

Não é comum na contabilidade uma empresa utilizar-se do *brand equity*, que segundo Kottler e Keller (2006) é o valor agregado de um produto ou serviço, identificado pelo nome para diferenciá-lo dos concorrentes. Com a atual necessidade de diferenciação dos escritórios contábeis, visto com Schmidt (2013), utilizar-se do *brand equity* é uma vantagem estratégica para a demanda por serviços terceirizados. Aaker (1998, p. 28), define *brand equity*:

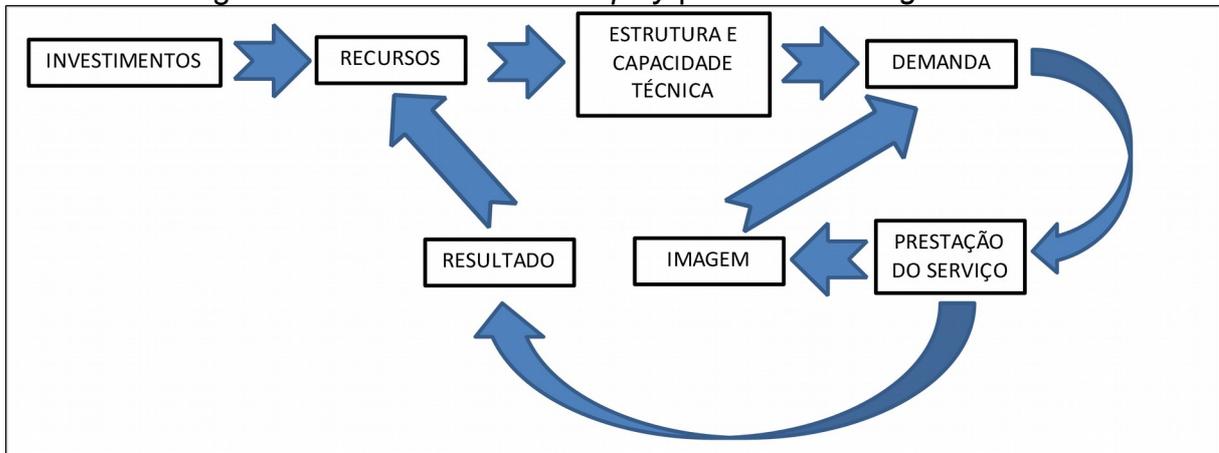
Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao nome e ao símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. (AAKER, 1998, p. 28).

Sobre o *branding*, Arantes (2011) explica:

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 4), “muitas vezes, a reputação da empresa pela excelência do serviço permite que ela cobre preços elevados no mercado”. Sem dúvida, a rentabilidade do negócio é incrementada à medida que os gestores souberem fazer uma gestão eficiente e eficaz da marca – se ela for produtora de bens – ou, caso seja fornecedora de serviços, uma prestação de serviços de qualidade. (HOFFMAN; BATESON *apud* ARANTES, 2011, p. 36).

Através da análise da figura 5 é possível verificar o conceito de marketing e seu retorno em uma organização de serviço contábil que presta o BPO contábil e fiscal.

Figura 5 - Modelo de *brand equity* para *outsourcing contábil*



Fonte: Adaptado de FIGUEIREDO (2005) *apud* CRESCITELLI; FIGUEIREDO (2010).

2.9.2 Satisfação do cliente

Inserido no marketing, é possível identificar as tratativas de satisfação e fidelidade dos clientes, considerado a fonte de vida das empresas.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) os escritórios de contabilidade obterão sucesso realizando serviços melhores que seus pares em relação à satisfação dos clientes e suas necessidades.

Verificam-se nas figuras 6 e 7 que há diferenças nas formas de gerenciamento de clientes pelas empresas, empresas tradicionais que não se aprofundaram no marketing levam a administração no topo assim como a figura 6.

Figura 6 – Organograma tradicional



Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2006).

Já organizações que dominam o marketing focam no cliente e no pessoal que está em contato direto com o mesmo, conforme figura 7.

Figura 7 - Organograma com o uso do marketing



Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2006).

Analisando o modelo da figura 7 ao BPO, originar-se-ia a necessidade de alinhamento e atualização do planejamento, objetivos e metas entre os colaboradores que realizam o serviço e a entidade em que trabalha para maximizar os resultados.

Kotler e Keller (2006) salienta que a supervisão e alta administração estarão também em contato direto com o cliente, pois é preciso obter a satisfação total, se antecipando e levando ao cliente o que ele precisa antes de realmente necessitar.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Para responder ao problema de pesquisa e tornar-se possível o alcance dos objetivos, utilizou-se da pesquisa documental e de entrevistas como técnicas de pesquisa. As percepções identificadas foram agrupadas por dimensão do BPO referenciadas: custos, qualidade, resultado, administração, conhecimento, tomada de decisões, confiabilidade, comprometimento e tributação. Em cada dimensão obteve-se um parecer que corroborou para a discussão dos resultados, centrada no capítulo 4.

Através das questões de cunho geral inseridas na entrevista do Apêndice I, caracterizaram-se os entrevistados conforme quadro 6.

Quadro 6 - Entrevistados

Entrevistado	Características
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa A • Cargo: Administrador • Tempo de empresa: 21 anos • Formação: Administração de empresas • Nível de conhecimento: Regular
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa B • Cargo: Gerente Administrativo/Financeiro • Tempo de empresa: 2 Anos • Formação: Técnico em contabilidade/Contador • Nível de conhecimento: Alto
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa C • Cargo: Administrador • Tempo de empresa: 18 anos • Formação: Administração de empresas • Nível de conhecimento: Baixo
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa D • Cargo: Gerente de Unidade • Tempo de empresa: 19 anos • Formação: Administração de empresa • Nível de conhecimento: Aprofundado
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa E • Cargo: Diretor • Tempo de empresa: 15 anos • Formação: Administração de empresas • Nível de conhecimento: Básico

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 *MODELO DE SERVIÇO CONTÁBIL*

Segundo os entrevistados 1 e 2, a solicitação e preferência pela contabilidade terceirizada interna se dá ao fato da empresa possuir sistema de gestão próprio, deseja-se, portanto que o serviço seja feito internamente para obter maior agilidade. Segundo o entrevistado 1 “utilizando o ERP é menor o retrabalho”, conseqüentemente gera-se menores custos com contabilidade. Fator aprofundado no item 3.2.

O entrevistado 2 não percebe diferença entre a terceirização interna e externa, apesar disso optou pela forma interna, pois a contabilidade é atualizada em tempo real, podendo o usuário de informações usufruí-las para o gerenciamento já nos primeiros dias do mês.

Para o entrevistado 3, a primeira experiência de terceirização foi externa, segundo ele “eram sempre enviados documentos para o escritório e feito totalmente externo”. Com a troca do parceiro contábil, houve também a opção pela terceirização interna:

“Isto surgiu no sentido de ter, primeiro diminuído o fluxo de documentos indo e vindo e maior controle de como está o andamento do trabalho. Quando está no escritório não se tem noção nenhuma de como está sendo feito, hoje o pessoal interno tem mais conhecimento de como está o trabalho.”

Na percepção de E3 “a relação fica um pouco mais difícil” na terceirização externa, já os níveis de controle, confiança e agilidade aumentam quando o serviço terceirizado é realizado dentro da empresa. Quanto a contabilidade por departamentos internos, julga necessário ter suporte permanente, algo que geraria menor segurança para o administrador do negócio. Sendo assim optou pela terceirização. Percebe ainda, que a operação é aprimorada ao máximo, devido à integração entre os envolvidos, o que gera ganhos operacionais para o escritório e acréscimo de conhecimento para os colaboradores da empresa.

Conforme entrevistado 4, a sua experiência passada com a contabilidade terceirizada externa gerou resultados ineficientes, desejando atualmente que o trabalho seja sempre interno. “não acredito quando é fora, é preciso o convívio com a realidade da empresa no dia a dia, o profissional fica muito distante da operação e a informação se perde”, segundo ele “a comunicação é fundamental”.

E4 percebe que a contabilidade terceirizada interna promove ganhos operacionais, pela vivência e integração dos profissionais terceirizados no processo da empresa e de sua ferramenta de trabalho. Afirma ainda que há acréscimo no nível da informação.

Entretanto, E4 afirma que a experiência o leva a ter receio por qualquer tipo de serviço terceirizado, explica que: “Usar balancete para tomar a decisão, com pessoal terceirizado eu tenho receito, estou falando hoje, um tempo atrás talvez eu não teria isso”. Por isso encontra-se estudando a internalização total por não encontrar no mercado escritórios preparados para atender empresas de médio e grande porte. O entrevistado cita o BPO na forma referenciada neste trabalho e considera interessante este modelo a partir do momento em que haja escritórios capacitados a desenvolvê-lo com eficácia, na sede do cliente e com a ferramenta do cliente. Conforme E4, “tem que ser uma ferramenta única, tem que estar perto”.

O entrevistado 5 comenta que tem necessidade e opta pela contabilidade terceirizada interna. Principalmente pelo fluxo dos processos e pela comunicação, que acredita serem potencializados neste modelo de trabalho. Considera fundamental a integração entre os grupos de trabalho terceirizados e os colaboradores da empresa, embora perceba que hoje a terceirização interna não atenda plenamente estes quesitos. Sendo assim, confirma que a maior vantagem da atividade “*in loco*” seja a conservação do processo, destacando que o envio de documentos, por exemplo, confunde o tomador e o prestador do serviço.

3.2 CUSTOS

Apesar da percepção de que a atividade contábil é uma despesa para as empresas na contabilidade de custos, utilizou-se Martins (2010) como referência ao citar que a palavra custo também significa o gasto de aquisição de um serviço aleatório. Portanto, optou-se por usar a nomenclatura custos na presente pesquisa, uma vez que os autores fundamentais em BPO como Rocco (2013) e Hernandez (2010) utilizam-na em sua conceituação.

Para a análise de custos desta pesquisa, confrontaram-se os honorários do trabalho terceirizado com o valor do salário dos profissionais necessários para cumprir a atividade de forma adequada. A tabela 2 demonstra o salário médio dos profissionais da área nos anos estudados.

Tabela 2 – Salários médios no Brasil

Cargo	Porte da empresa	Salário médio 2012	Salário médio 2013	Salário médio 2014
Controller	Médio	R\$ 15.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.500,00
Contador (Coordenador)	Médio	R\$ 6.750,00	R\$ 7.500,00	R\$ 8.000,00
Analista Contábil/Fiscal Pleno	Médio	R\$ 3.750,00	R\$ 3.750,00	R\$ 4.000,00
Analista Contábil/Fiscal Junior	Médio	R\$ 2.250,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00

Fonte: Adaptado de Robert Half (2014).

Os salários expostos na tabela 2 foram extraídos do guia salarial da Robert Half (2014), pioneira em recrutamento especializado de profissionais da área financeira, com mais de 60 anos de experiência. Para a capacidade produtiva destes profissionais, considerou-se a redação da constituição federal brasileira:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Quanto à percepção sobre custos, os entrevistados 1 e 2 acreditam que a redução de custos para a empresa é o principal motivo para a terceirização da contabilidade.

Para E1, “há complexidade em nossas operações, seria caro e inseguro elaborar contabilidade interna aqui”. Analisando sua planilha de produção contábil, conforme tabela 3, percebeu-se que, embora as horas de trabalho tenham sido reduzidas, o honorário aumentou e se manteve em 2014 proporcionalmente aos meses já ocorridos.

Tabela 3 – Planilha de produção contábil – Empresa A

Empresa A	2012	2013	2014
Total de horas	3204:42:21	1789:11:12	742:31:51
Total de honorários	R\$ 45.500,00	R\$ 69.550,00	R\$ 26.750,00
Tipo terceirização	Externa	Externa	Interna

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando 44 horas semanais de trabalho para um profissional, seriam necessários apenas dois colaboradores para suprir a demanda das áreas contábil e fiscal na empresa A. Utilizando-se o analista júnior como base em 2012, a empresa teria um gasto de R\$ 54.000,00 apenas com salários, entretanto estes profissionais não estariam aptos a desenvolver todas as obrigações da área. Com a contratação de um contador, a empresa teria um custo de R\$ 81.000,00 ao ano. Assim, na empresa A, a opção pelo serviço terceirizado gerou economia de R\$ 8.500,00 reais no ano de 2012, sem os valores do contador de formação e de R\$ 62.500,00 com o mesmo.

Em 2013, com a redução de horas de trabalho o contador sozinho supriria a demanda. A empresa teria um custo de R\$ 90.000,00 com salários, a terceirização lhe garantiu aproximadamente R\$ 20.450,00 de economia. Em 2014, realizando a proporção pelos meses ocorridos, percebe-se que as horas e honorários se mantiveram, entretanto o salário do contador sofreu um aumento de 6%, se mantendo, assim a empresa terá maiores gastos novamente com o serviço interno.

Conforme o entrevistado 2 é inviável hoje manter um contador na empresa, que faça todo o serviço contábil e fiscal. Segundo ele “tem-se uma redução de custos de 50% com a terceirização”. Justifica este cálculo com a percepção de que, “mantendo um contador aqui na empresa tem toda parte de impostos que incidem em cima do salário”.

Analisando sua planilha de produção, conforme tabela 4, visualiza-se uma redução de 235% no total de horas trabalhadas de 2013 ante 2012. Reduziu-se R\$ 19.500,00 de honorários com a troca de forma de trabalho, para a terceirização interna.

Tabela 4 – Planilha de produção contábil – Empresa B

Empresa B	2012	2013	2014
Total de horas	2203:11:54	657:06:47	132:20:45
Total de honorários	R\$ 71.500,00	R\$ 52.000,00	R\$ 24.000,00
Tipo terceirização	Externa	Interna	Interna

Fonte: Elaborado pelo autor.

Caso a contabilidade fosse interna, a empresa B precisaria de dois profissionais em 2012, tendo sobra de 2021 horas de um profissional. O custo seria de R\$ 108.000,00 com um contador e um analista júnior. Portanto a economia com a terceirização foi de R\$ 36.500,00. Já em 2013 se supriria a necessidade com um

contador, mas a economia com a terceirização seria maior, R\$ 38.000,00. Nesta empresa percebe-se que após a internalização, as horas de trabalho reduziram significativamente nos dois anos subsequentes, entende-se que profissionais internos seriam mal aproveitados com as horas de trabalho apresentadas. O indicador desta afirmação encontra-se no ano de 2014, onde a empresa apresenta economia com o BPO de R\$ 44.000,00. Concluiu-se ao fim da análise que a percepção de E2 sobre a redução de valores com a terceirização está correta, sendo ainda maior que os 50% explanados.

O entrevistado 3 percebe uma vantagem na contabilidade terceirizada, porém enfatiza, “Não é o principal”. Segundo ele, para o tamanho atual da empresa montar uma equipe de trabalho não se justificaria economicamente. Em análise da tabela 5, verifica-se uma redução de 582% nas horas trabalhadas de 2012 para 2013.

Tabela 5 – Planilha de produção contábil – Empresa C

Empresa C	2012	2013	2014
Total de horas	3656:17:01	536:01:52	328:38:07
Total de honorários	R\$ 84.500,00	R\$ 84.500,00	R\$ 32.500,00
Tipo terceirização	Interna	Interna	Interna

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verificou-se que em 2012 a empresa precisaria de um contador e de um analista para prover a demanda, com isso o custo seria de aproximadamente R\$ 108.000,00, tendo economia de R\$ 23.500,00 com a terceirização. Já em 2013, a redução significativa de horas apresenta apenas uma pequena vantagem econômica de R\$ 5.500,00, pois sendo necessário um único contador o custo seria de aproximadamente R\$ 90.000,00. Em 2014 os honorários se mantiveram na proporção anual e as horas terão um pequeno aumento caso mantenham-se, apesar disto a terceirização é mais vantajosa para a empresa.

Conforme o entrevistado 4, os custos com a atividade contábil são o segundo aspecto em nível de importância no momento da opção pela terceirização da atividade. Devido ao tamanho da empresa, não se tinha estrutura para internalizar todos os profissionais necessários, hoje a empresa encontra-se em um momento diferente e repensa o modelo.

Analisando sua planilha de produção, na tabela 6, percebe-se que os honorários se mantiveram ao longo dos anos.

Tabela 6 – Planilha de produção contábil – Empresa D

Empresa D	2012	2013	2014
Total de horas	4147:09:14	2088:12:58	741:03:51
Total de honorários	R\$ 143.000,00	R\$ 143.000,00	R\$ 55.000,00
Tipo terceirização	Interna	Interna	Dpto Interno + T.externa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizando a simulação, em 2012 a empresa precisaria de 2887 horas contábeis e 1259 horas fiscais para cumprir as obrigações da atividade. Seriam necessários dois contadores para suprir a demanda, provando um custo de R\$ 162.000,00, ou um contador, um analista contábil júnior e um analista fiscal júnior, tendo um custo mínimo aproximado de R\$ 135.000,00. Percebe-se neste caso que a terceirização não reduziria os custos da empresa.

Já em 2013 com a redução de praticamente 99% nas horas trabalhadas, um contador suportaria todo o trabalho, tendo a empresa um custo de R\$ 90.000,00, a economia com departamentos internos seria de R\$ 53.000,00. Em 2014, proporcionalizando para o ano todo, as horas de trabalho terão uma pequena redução, com os honorários mantidos a utilização de departamentos internos renderia uma economia de R\$ 47.000,00.

O entrevistado 5 não considera os custos como principal dimensão na decisão pela terceirização, segundo ele:

”Custo é um dos aspectos, mas não necessariamente agente tem uma redução de custos na terceirização. O que se tem é uma melhor qualidade do serviço pelas equipes multidisciplinares que tu tens quando tem uma empresa terceirizada, se eu optasse por ter a contabilidade interna hoje eu teria que me envolver muito mais diretamente com o gerenciamento da parte contábil, fiscal e de departamento pessoal”

E5 enfatiza então que o contrato de trabalho terceirizado pode ser inclusive oneroso para a empresa.

Analisando sua planilha de produção, conforme tabela 7, constatou-se que os honorários se mantiveram e que a empresa, entre as organizações estudadas foi a que menos apresentou redução de horas de trabalho de 2012 para 2013. Unido a isto, seu valor de honorários se manteve nos três anos.

Tabela 7 – Planilha de produção contábil – Empresa E

Empresa E	2012	2013	2014
-----------	------	------	------

Total de horas	524:12:29	476:00:25	319:28:49
Total de honorários	R\$ 84.500,00	R\$ 84.500,00	R\$ 39.000,00
Tipo terceirização	Interna	Interna	Interna

Fonte: Elaborado pelo autor.

Averiguou-se nos três anos que a empresa necessitaria de um contador para suprir a demanda, com valores de R\$ 81.000,00, R\$ 90.000,00 e R\$ 96.000,00 em 2012, 2013 e na proporção estabelecida de 2014, respectivamente. Sendo assim a terceirização não seria vantajosa em 2012 por R\$ 3.500,00, confirmando a citação de E5 sobre a possibilidade de desvantagem do BPO em relação a custos. Contudo a terceirização se tornou vantajosa por R\$ 5.500,00 em 2013 e R\$ 11.500,00 em 2014.

3.3 QUALIDADE

Com base na análise das entrevistas, conforme roteiro do apêndice 1 os entrevistados 1 e 2 sugerem que a segunda característica em nível de importância do serviço terceirizado é a possibilidade de contar com peritos na área.

Para o entrevistado 1, a qualidade fica abaixo do custo, por ser uma atividade secundária. Este revela estar satisfeito com o serviço, mas acredita que estará plenamente satisfeito com honorários reduzidos.

Pensar em desenvolver o serviço com departamentos internos é algo prejudicial para E2, devido à empresa não possuir todo o conhecimento técnico necessário. Afirma estar satisfeito com o serviço, mas necessita de maior agilidade para satisfazer-se plenamente.

O entrevistado 3 acredita que o nível de conhecimento dos profissionais terceirizados é o principal motivo da opção pela terceirização. O empresário ressalta que é um trabalho cujo objetivo seja manter-se em dia e dentro da legislação. E3 explica que, “é um serviço que só lembramos quando ocorrem problemas, por isso é importante cumprir as exigências legais”. Declara estar muito satisfeito com o serviço contábil, ressalva, porém a questão dos prazos na entrega dos demonstrativos e balancetes contábeis. Segundo ele “é preciso manter as rotinas em dia”.

Para o entrevistado 4, a qualidade no trabalho terceirizado é inferior a internalização, no atual momento se encontra muito insatisfeito com o serviço prestado, ocasionado por diversos fatores:

- A ferramenta da empresa e o sistema contábil não conversam entre si;
- Percebe que o modelo de trabalho está defasado para o porte da empresa, pela sua experiência de terceirização, a internalização pode gerar maior resultado estando em sintonia com o pensamento do empresário;
- Acredita-se que a complexidade da empresa distancia os profissionais terceirizados da realidade da empresa;
- A informação se perde ou não tem qualidade.

O entrevistado 5 considera que contar com uma gama de profissionais especializados é um dos pontos importantes da terceirização, pois agrega qualidade ao serviço, mesmo assim, acredita que aspectos específicos devem ser melhorados, como a comunicação e conseqüentemente a atual independência tanto dos profissionais terceirizados quanto colaboradores da empresa. Apesar disto se encontra satisfeito com o trabalho prestado.

3.4 *RESULTADO*

Em unanimidade das entrevistas, a terceirização resulta em eficácia operacional no que diz respeito à contabilidade fiscal. Para os entrevistados 1 e 2 a contabilidade terceirizada interna agrega valor por gerar resultados em tempo real. Entretanto os entrevistados 1 e 4 concordam que a empresa e o escritório contábil poderão alcançar resultados conjuntos a partir do momento em que o contador não pense apenas em cumprir suas obrigações e entenda o pensamento do empresário. Segundo E1, “o empresário contábil não quer dor de cabeça, quer o mais fácil para ele”.

Nas empresas A e C, dos entrevistados 1 e 3, as reuniões para apresentação do resultado são feitas trimestralmente, contudo E3 considera necessário encurtar

este período, desejando reuniões mensais. Reuniões mensais são realidade nas empresas dos entrevistados 2 e 4.

Para os entrevistados 3 e 5, o maior resultado da terceirização é a gestão pelo escritório parceiro, desta atividade complexa. Discordando deste fato, o entrevistado 4 acredita que o contador fica distante da operação e que o controle sobre a atividade deve ser da empresa, tendo melhor resultado e sendo mais relevante que o custo para este fim. Considera importante, reuniões mensais a cada balancete, destacando a relevância do planejamento contábil tributário.

O entrevistado 5 difere-se dos demais entrevistados na percepção sobre as reuniões de demonstração de resultado, pois acredita ser necessário conforme a necessidade do empresário, podendo ser mensal ou com maior espaçamento temporal.

Acredita que a sua principal perda no contrato de terceirização é nesta dimensão, pois o resultado do serviço é utilizado unicamente para fins fiscais e a informação não tem maiores utilidades.

3.5 ADMINISTRAÇÃO

No montante total de respostas, há uma concordância sobre o aspecto de a terceirização permitir maior foco na atividade da empresa, Segundo E2 “foca-se na atividade e na parte estratégica da empresa”. Além disso, devido à complexidade da legislação, é importante a responsabilidade e a gestão da atividade passar para o escritório contábil, em sua visão.

Segundo os entrevistados 3 e 5 a transferência da responsabilidade da atividade de contabilidade para o parceiro é o ponto mais importante, pois os colaboradores podem focar na atividade da empresa. Conforme E3:

“Isso é o principal, o nível de responsabilidade de ter uma contabilidade interna é muito grande, a possibilidade de erros que podem ter consequências sérias. Tem que ter segurança e contabilidade bem feita, cumprir as exigências. Para nós é um foco em algo que não gera resultado para o negocio, com a terceirização o foco das pessoas aqui é na atividade fim, onde há resultado para o negocio”.

O entrevistado 4, apesar de concordar que a terceirização permite maior foco na atividade da empresa, destoa dos outros entrevistados na opinião sobre a gestão

da contabilidade. Acredita que abrir mão da gestão das pessoas e do modelo de negócio que o empresário entende como importante é um mau negócio, justificando a diferença de mentalidade entre o diretor do escritório contábil e do dono da empresa quanto à contabilidade. Sobre a perda de foco na atividade, E4 acredita que a criação do departamento de controladoria interno possa reduzir o problema e que independentemente do custo, este controle apresentaria ganhos.

O entrevistado 5 admite que haja grandes ganhos à medida que se reduz o envolvimento de pessoal interno nos processos contábeis, acreditando que o escritório tenha a *expertise* para isto. Não vê problema em abrir mão do controle, negando percepção de queda de rendimento.

3.6 CONHECIMENTO

O entrevistado 1 não acredita que possa encontrar no mercado de trabalho, profissionais prontos para assumir a contabilidade da empresa, sendo assim o escritório acaba se tornando um formador de especialistas “é preciso recorrer ao escritório, o trabalho é muito técnico, dar esse suporte as pessoas é muito oneroso”. O entrevistado 2 diz ser dispendioso estruturar departamentos na empresa para suprir o conhecimento necessário. Ainda segundo E2 uma pessoa não consegue sozinha assumir a contabilidade de uma empresa, devido à vasta gama de atributos, como aspectos fiscais, contábeis, tributários e trabalhistas.

O entrevistado 3 acredita que a terceirização contribui para o aumento do conhecimento e da interação dos colaboradores da empresa. Destaca o conhecimento como a principal dimensão da opção pela terceirização.

“o principal é o nível de conhecimento que tem que ter a complexidade do nosso sistema tributário, uma pessoa não teria o conhecimento necessário em contabilidade, fiscal e departamento de pessoal”.

Para o entrevistado 4, a principal dimensão visualizada no momento da terceirização, foi o conhecimento dos profissionais, ou seja, a capacidade técnica devido à complexidade do sistema tributário brasileiro, podendo contar com especialistas na área contábil e fiscal. Em sua nova realidade, tem a percepção de que pode desenvolver um departamento interno com profissionais de grande

conhecimento, sem medir esforços para competir pelos melhores profissionais e garantir a atualização constante dos mesmos.

O entrevistado 5 compartilha da opinião que a gama de profissionais disponibilizados para a atividade e para consultoria pesam na hora de optar pelo serviço terceirizado, por conhecer o processo, que é bastante técnico. Tem a percepção que os profissionais terceirizados transferem conhecimento para os profissionais da empresa, embora este não seja um dos objetivos do contrato.

3.7 CONFIABILIDADE E COMPROMETIMENTO

O entrevistado 1 considera que departamentos internos possuem um comprometimento maior em comparação ao serviço terceirizado, por estar envolvido com os objetivos da empresa, mas tem confiança nas informações prestadas. Deseja maior comprometimento dos profissionais terceirizados, pois ocorrem atrasos nas apurações fiscais, que acabam prejudicando a operação da empresa. “Preciso do valor dos impostos no início do mês e não no dia do vencimento”.

O entrevistado 2 não percebe falta de comprometimento com o serviço terceirizado, mas julga de suma importância observar a idoneidade do escritório no momento da opção pelo serviço, sendo assim tem plena confiança no mesmo. E2 considera importante o escritório assumir toda a responsabilidade e confia plenamente nas informações fornecidas pelo terceirizado.

Sobre a exclusividade, os entrevistados 1, 2, 3 e 5 não veem problema na não exclusividade de profissionais com a empresa, o entrevistado 5 destaca que, “cada vez mais as empresas estão abertas a estas situações, tem que contar com a idoneidade dos profissionais e parceiros que tenham preocupação com a ética na condução dos trabalhos”. Entretanto E2 e E5 consideram prejudicial o giro de profissionais, E2 cita a importância de “manter fidelidade”, pois cada profissional tem uma “metodologia diferente”. Então não deseja um fluxo de novos funcionários, considerando prejudicial tanto à empresa quando ao escritório pela quebra do processo e pela necessidade de novos treinamentos. E5 compartilha da opinião, citando a rotatividade um dos maiores problemas da terceirização:

“Incomoda bastante, é um dos fatores mais negativos que agente tem, o sentido de não controlar a rotatividade, quando é uma equipe interna você gerencia, não que não haja rotatividade também, mas a rotatividade de

forma muito alta é sem dúvida o fator que mais prejudica a condução do trabalho”.

Para o entrevistado 3 a credibilidade do escritório é um dos pontos principais. Há confiança no serviço terceirizado, pois há uma equipe especializada por trás da operação e não apenas uma pessoa responsável por todas as demandas, caso fosse interno. E3 ressalta que há mais segurança na realização da atividade pelo escritório, pois erros podem trazer consequências sérias, algo com que a empresa não deseja se envolver. Mesmo assim, percebe a necessidade de monitorar permanentemente o trabalho.

Quanto à exclusividade, E3 não considera relevante a presença constante dos mesmos profissionais, segundo ele “caso a empresa ganhe porte e tenha um maior volume de trabalho eu manteria terceirizado com uma pessoa dedicada ao contábil e fiscal”, já hoje “não tem prejuízo para a empresa”.

Já o entrevistado 4, acredita que o modelo atual de terceirização, não lhe garante a segurança necessária para confiar nas informações, segundo ele “o processo está quadrado e há muito retrabalho”. O entrevistado necessita de maior consistência nas informações prestadas. Quanto ao comprometimento, entende ser necessário o profissional estar vivenciando o dia a dia da empresa, por isso acredita em um maior rendimento do mesmo quando a contabilidade é feita por departamentos internos. Apesar disto, acredita que o serviço de auditoria contábil e fiscal feita pelo provedor externo seja o caminho mais interessante, muito por conta de acreditar que o empresário contábil possui grande *expertise* no processo.

O entrevistado 5 tem confiança e credibilidade com o parceiro contábil, porém ressalta que pode haver falhas, principalmente por não tratar-se de algumas questões específicas que não estão totalmente alinhadas entre as partes.

3.8 TOMADA DE DECISÕES

Segundo o entrevistado 1, as informações de seu software, auditadas pelo terceirizado são as principais ferramentas para a tomada de decisões. Conforme E1, “através do balancete verifico o efeito das ações planejadas”. Corrobora da opinião o entrevistado 2. Segundo ele as informações advindas do terceirizado são utilizadas para tomada de decisão, como a análise de resultado e dos custos. Todavia, E2

acredita que o gerenciamento e administração do negócio são de responsabilidade da empresa e não visualiza um trabalho de nível gerencial prestado pelo escritório no momento.

Para o entrevistado 3, há pouco uso dos relatórios contábeis para a tomada de decisão, muito em questão dos prazos:

“As informações mais importantes que eu preciso para a tomada de decisão, eu tenho nos relatórios gerenciais internos, eu uso pouco a informação que vem do escritório de contabilidade para tomar decisões estratégicas, decisões de negócios”.

Sendo assim ele não é dependente das informações geradas pela contabilidade.

Conforme o entrevistado 4, as informações contábeis são de suma importância para a tomada de decisões, pois devem apontar problemas e a partir dele definem-se as metas, cujos resultados serão verificados posteriormente em novas informações contábeis. Para ele, o viés da controladoria é de grande relevância para alcançar os objetivos da empresa, mesmo que não seja apenas ela considerada no processo decisório.

Conforme descrito anteriormente, o entrevistado 5 acredita que uma das principais perdas do serviço contábil terceirizado é a falta de suporte para a gestão, muito por conta do foco do contrato de trabalho. Ele admite manter uma contabilidade gerencial em paralelo, desenvolvida internamente para o processo decisório, pois necessita das informações com rapidez. E5 acredita que o contador deve participar do processo decisivo, entretanto hoje faz uso de um consultor externo, com outro enfoque e especialista em análise de negócios. Considera interessante a ideia de o escritório disponibilizar este profissional, a partir de um alinhamento do foco do serviço contratado entre outros.

3.9 *TRIBUTAÇÃO*

Tanto E1 quanto E2 reconhecem que a contratação de profissionais para um serviço interno gera uma gama de impostos que incidem sobre o salário e que não contribuem para o objetivo da empresa, de redução de custos.

O entrevistado 3 justifica que para o porte atual da empresa, montar departamentos internos seria economicamente inviável. Porém não tem percepção quando as características desta dimensão.

O entrevistado 4 não tem percepção de aumento de tributação na contratação de profissionais para o serviço internalizado, o empresário acredita que o serviço especializado terceirizado pode sair mais caro que o interno e ter o mesmo rendimento, tornando-se oneroso pelo imposto pago sobre a margem do mesmo.

O entrevistado 5 compartilha da opinião de E3, com a ressalva de que em sua percepção, o profissional terceirizado é mais oneroso neste quesito.

3.10 NOVOS FATORES

Na pesquisa documental a respeito do serviço contábil terceirizado percebeu-se que cada localidade possui aspectos ímpares. Sendo assim na assimilação das características do serviço contábil terceirizado na região de Caxias do Sul abriu-se espaço para novos fatores além das dimensões já identificadas.

Segundo o entrevistado 1, o escritório de contabilidade deve gerenciar inclusive os problemas que ocorrem no ERP do cliente, diretamente com outros terceirizados e responsáveis.

Já o entrevistado 2 não necessita de novas informações, mas deseja maior agilidade da informação que hoje é prestada. Encerra explicando que se utiliza também de um terceirizado da parte jurídica trabalhista e tributária. Devido à confiança e a gestão da área se dar pelo escritório, acha interessante uma solução por parte da organização contábil também neste ramo, segundo ele “seria ideal”.

Conforme o entrevistado 3, a agilidade é um dos fatores que o escritório peca no serviço contábil, gerando a necessidade de utilizar relatórios de outras áreas para as decisões do negócio. Quando questionado se as informações sendo apresentadas em menor prazo contribuiriam para a tomada de decisões, o empresário é enfático “sim, com certeza”.

Em consentimento com E2 e E3, o empresário da empresa D considera a agilidade relevante no serviço contábil terceirizado. Destaca, porém a necessidade de um gestor de contas, que tenha conhecimento sobre a realidade da empresa e sua operação, que possa contribuir e gerar resultado para os negócios, além de entender o pensamento do empresário e gerenciar a atividade em conformidade

com a mentalidade da empresa. Acredita que a disponibilização de um serviço de auditoria agregaria muito valor a empresa, principalmente em relação à precisão e segurança das informações, para a tomada de decisão.

Para o entrevistado 5, a velocidade como aspecto da terceirização retorna a entrevista, sendo considerada fundamental tanto para o cumprimento de obrigações fiscais quando para a disponibilização de informações úteis ao processo de gestão. Entre outras dimensões o empresário considera que a adaptação dos conceitos contábeis para as características do negócio e a possibilidade de “conversação” entre os sistemas de informação gerariam uma grande oportunidade de melhorias, principalmente no que diz respeito à contabilidade gerencial.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O BPO contábil e fiscal é, conforme referenciado, a terceirização plena do serviço munido da gestão e de tecnologia. Este serviço tem uma série de dimensões abrangidas, como o custo, a qualidade, a administração, o conhecimento, a confiabilidade, o comprometimento, a tomada de decisões e a tributação.

Notou-se a preferência dos entrevistados pelo BPO interno como melhor forma de serviço contábil. Entre os fatores que definiram esta questão, destacam-se a viabilidade econômica, eficiência operacional, a comunicação entre profissionais e a agilidade dos resultados. Entre os 5 entrevistados, apenas E4 repensa o modelo, todavia seu descontentamento atual é causado por fatores como a falta de integração entre os *softwares* empresarial e contábil e a carência de escritórios capazes de desenvolver o BPO de forma capacitada.

Conecta-se à percepção do entrevistado 4 a teoria de Rezende (2011) quanto aos controles internos e sugere-se então a utilização de um sistema de informação único para maximizar os resultados do BPO. Atingem-se a partir desta ação as necessidades dos clientes quanta agilidade dos resultados e a comunicação solicitada, visando acréscimo da satisfação das empresas. Em complemento, aperfeiçoar o processo de trabalho nos moldes do que explica Hernandez (2010), quanto ao conhecimento das operações do cliente e a capacitação com seu ERP é válido para o alcance deste objetivo.

As análises dos dados de custo auxiliaram na identificação do melhor modelo de serviço contábil. Apenas a empresa D apresentou valores significativos de vantagem com a internalização de profissionais. Percebeu-se que, com a combinação de departamento interno e BPO externo em 2014, as horas apresentaram uma redução, que se for sustentada ao longo do ano, irá gerar ganhos ainda maiores. Embora a empresa E tenha apresentado vantagem em internalizar em 2012, o BPO gerou vantagem nos anos subsequentes.

Identificou-se que a troca da terceirização externa para interna, apesar de não apresentar ganhos vistosos na empresa A, reduziu horas e honorários na empresa B, nos anos de 2013 e 2014. Mesmo que todas as empresas tenham exibido redução de horas, por causa dos avanços tecnológicos, a empresa B conciliou os decréscimos de horas com a redução dos valores de honorários, mostrando a eficiência operacional gerada pelo BPO interno perante o externo.

Quanto à questão de pesquisa, a análise dos dados gerados por controles internos do escritório sobre as empresas estudadas permitiram a resolução do problema. Destaca-se que as simulações abrangeram exclusivamente os valores de salários dos profissionais, excetuando possíveis importâncias tributárias, gastos de estrutura, compra de software, investimento em especializações para profissionais da área e até montagem do departamento com coordenadores por área.

Concluiu-se que o BPO contábil e fiscal reduz custos em médias empresas. Neste trabalho, quatro das cinco empresas apresentaram economia com a terceirização, resultado que corroborou Rocco (2013) quanto à redução de custos na terceirização em PMEs.

Na tabela 8 é possível verificar as economias geradas pelas empresas através do BPO.

Tabela 8 – Economia do BPO contábil e fiscal

Empresa	2012	2013	2014
Empresa A	137% mais econômico	29% mais econômico	38% mais econômico
Empresa B	51% mais econômico	73% mais econômico	85% mais econômico
Empresa C	28% mais econômico	6% mais econômico	14% mais econômico
Empresa D	5% mais oneroso	37% mais oneroso	33% mais oneroso
Empresa E	4% mais oneroso	6% mais econômico	14% mais econômico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os percentuais da tabela 8 foram calculados através dos valores identificados nas planilhas de produção, confrontados com a possibilidade de internalização. Os valores azuis permitiram maior economia com o BPO, enquanto os resultados vermelhos tornaram o BPO oneroso para a empresa.

A empresa D foi singular e apresentou resultados negativos com a terceirização nos três anos estudados, provando a percepção correta de seu empresário. Ressalva-se, contudo que a vantagem da implantação de contabilidade interna limita-se aos custos, prevendo elevação dos mesmos, caso o empresário opte pelo investimento em conhecimento, ponto positivo destacado por E4 na avaliação do BPO contábil e fiscal. Um dos motivos para o resultado da empresa D é o fator de ser a única das indústrias estudadas que não possui ERP que abranja a contabilidade, sendo a operação realizada no software contábil.

Percebeu-se que as empresas A e B apresentaram as maiores economias com a terceirização, sendo as empresas onde os entrevistados classificaram a dimensão de custos como o aspecto mais importante do BPO.

Quanto à percepção dos clientes sobre as dimensões identificadas no BPO contábil e fiscal, Identificou-se como principal dimensão nas empresas A e B o custo da terceirização, já na empresa C e D, o conhecimento e a capacidade técnica dos profissionais disponibilizados sobre a operação é o aspecto mais relevante. Para a empresa E, a gestão da atividade pelo parceiro é fundamental para a escolha do serviço terceirizado, Os resultados corroboram com Sîrbu, Nag e Pinteia (2012).

Compreendeu-se, portanto que a redução de custos tem relevância, mas não é a maior preocupação das empresas de médio porte. Sobre os pontos negativos do BPO destacados por Mattos (2008), houve grande compartilhamento pelos entrevistados sobre a ineficiência nas informações geradas e a retirada de documentos da empresa, embora o custo de demissões tenha sido percebido apenas por E2.

Quanto à satisfação dos clientes com o serviço prestado, a entrevista constatou que a empresa A está satisfeita com o BPO, entretanto para atender plenamente suas expectativas deseja redução de honorários. Todavia é a segunda empresa com maior vantagem econômica entre as estudadas.

A empresa B encontra-se satisfeita. Para acrescer esta opinião, deseja maior agilidade nas atividades prestadas e em seus resultados. A empresa C encontra-se muito satisfeita com o serviço, devido principalmente a credibilidade do prestador, preza pela manutenção das atividades e o esforço em mantê-las em dia como um acréscimo para a plena satisfação.

Na empresa D obteve-se o único parecer negativo sobre a satisfação do trabalho, o empresário encontra-se muito insatisfeito com o BPO contábil e fiscal. Os fatores apontados foram a falta de integração entre os sistemas, a falta de qualidade das informações e a falta de comunicação entre os profissionais. Sua percepção está de acordo com Hernandez (2010) no que diz respeito aos profissionais terceirizados necessitarem de familiarização com as operações do cliente e possuir habilidade em suas ferramentas.

Com relação ao parecer de E4, recomenda-se mudança de ferramenta para a empresa. Propõem-se aos escritórios adaptação ao modelo de Kotler e Keller (2006) para maximização dos resultados de satisfação através da comunicação. Os autores destacam a necessidade de a supervisão estar em contato direto com o cliente, o que pode suprir a demanda do entrevistado.

Já a empresa E encontra-se satisfeita com o serviço, sobressai-se a necessidade por melhor comunicação e integração entre os profissionais terceirizados e colaboradores para atender plenamente o empresário.

Para identificar novos fatores, com intuito de melhorar a forma de trabalho na região de Caxias do Sul, adicionaram-se ao roteiro de entrevista perguntas de cunho exploratório. Houve as seguintes sugestões e respectivas análises do quadro 7 por parte dos entrevistados:

Quadro 7 – Novos fatores

Empresa	Sugestão	Análise
A	Solucionar problemas inclusive do ERP do cliente	Abre-se uma oportunidade de parceria entre o escritório prestador do BPO e empresas de ERP, com o escritório como um intermediador de implantação e manutenção.
B	Soluções de direito trabalhista e tributário	Embora não seja o foco do escritório, é interessante também o sistema de indicação e parceria, pois a empresa tem confiança no prestador de serviço contábil.
D	Gestor de contas	Ter um profissional especializado com conhecimento tanto contábil quanto fiscal para prestar contas à empresa. Colaboradores com especializações em ramos específicos poderiam agregar valor principalmente no processo de tomada de decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebeu-se que fatores como a comunicação entre os profissionais é algo extremamente importante no BPO, argumento citado por E3, E4 e E5. Identificou-se que estas empresas tem a contabilidade em sistema de software contábil e não em ERP próprio, o que agravou o problema.

Identificou-se que as empresas A e B são dependentes das informações advindas do BPO para a tomada de decisão, o fato de as duas possuírem integração das informações via ERP prova que o sistema de informação é um fator importante no BPO. Inclusive, sua utilização provou reduzir horas de trabalho, como percebido na empresa B onde as horas de trabalho reduziram 235% em 2013 e tendem a reduzir mais de 100% em 2014.

A agilidade foi um fator bastante repetido nas entrevistas, as empresas de médio porte desejam informações o mais breve possível e a falta dela desencadeia no baixo aproveitamento do serviço no âmbito gerencial. Este aspecto foi citado

pelas empresas C e E, que hoje utilizam informações internas para a tomada de decisões.

Já a empresa D concorda com Byrt (2013) sobre o BPO tornar-se complemento da contabilidade da empresa. Compartilhando da ideia de Halvey e Melby (2007) no que diz respeito a reestruturar sua ferramenta junto ao terceirizado, dividindo algumas responsabilidades, mas contanto com gestão terceirizada na área fiscal e de auditoria devido a constantes mudanças e complexidade.

Observando este fato, há espaço para o fornecimento de soluções de auditoria contábil e fiscal.

Entendeu-se após a análise dos dados que a utilização do *brand equity* é viável em empresas de médio porte de Caxias do Sul. É uma oportunidade de diferenciação por parte dos escritórios, de desenvolverem o BPO como vantagem competitiva, conforme teorizado por Barney e Hesterky (2007). A percepção de E4 é fundamental para esta conclusão, correspondendo ao que diz Pacheco (2000, apud SCARPIN, 2002) sobre a dificuldade dos clientes de perceberem o serviço contábil de qualidade.

Com a compreensão de que os custos não são primordiais na opção pela atividade terceirizada, o estabelecimento de uma marca conceituada, com foco em empresas de médio porte pode-se gerar vantagem competitiva sustentável, principalmente no atual momento da contabilidade, devido sua complexidade, conforme explanado por ANEFAC (2013) e confirmado pelos entrevistados.

Sendo assim o marketing contábil pode suprir a necessidade de informações e credibilidade sobre o BPO que as empresas ainda aguardam, levando em consideração a porcentagem de empresas que ainda analisam o BPO (ANEFAC, 2013). Inclusive, identifica-se a oportunidade de investimentos em profissionais capacitados em contabilidade gerencial, escopo que não está sendo aproveitado pelos escritórios contábeis de maneira adequada, aspecto afirmado pelas empresas entrevistadas, que realizam sozinhas ou utilizam-se de outros profissionais para a tomada de decisões.

Por fim, propõe-se aos escritórios contábeis um mapeamento dos clientes, identificando as dimensões preteridas individualmente, para alcançar deste modo a satisfação total do cliente e os resultados desejados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como finalidade analisar as características do BPO contábil e fiscal em empresas de médio porte de Caxias do Sul e responder ao problema de pesquisa: a utilização do *business process outsourcing* contábil e fiscal reduz custos em empresas de médio porte?

Para o alcance dos pontos explanados foram estudados desde a história da contabilidade ao surgimento dos escritórios, passando pelos controles internos que foram necessários para que se elaborassem as planilhas de produção contábil. Pesquisou-se a terminologia de custos, para poder definir a nomenclatura utilizada e analisar os dados das planilhas de produção. Após a identificação dos autores e dos aspectos sobre o BPO possibilitou-se analisar as características do mesmo. O estudo sobre as vantagens competitivas e o marketing contábil permitiu sugerir ações aos problemas identificados.

Com o estudo de múltiplos casos compreendeu-se que nem sempre o custo é o grande mandante na hora da opção por um serviço terceirizado pelas empresas de médio porte. Embora tenha sido vantajoso a utilização do BPO contábil e fiscal para a redução de custos de quatro das cinco empresas estudadas, respondendo assim o problema de pesquisa.

Atingiu-se o principal objetivo do trabalho, analisando-se as características do BPO contábil e fiscal em empresas de médio porte de Caxias do Sul, compreendeu-se que a redução de custos não é unanimidade nestas empresas.

A pesquisa permitiu afirmar que o foco no escopo das médias empresas pode gerar uma vantagem competitiva e econômica aos escritórios de contabilidade. Verificou-se a necessidade de qualificar as informações disponibilizadas para ganhar mercados e convencer empresários de que o contador terceirizado pode ajudar no gerenciamento da empresa. Contudo o escritório prestador ainda não tem espaço no processo decisório, embora se capacite para isto. É preciso para isto investir cada vez mais na mão de obra qualificada para não perder clientes que consideram que a terceirização não acompanha o crescimento da empresa, provando assim ser possível atender as necessidades das mesmas.

A pesquisa contribuirá tanto em meio acadêmico, por fornecer informações sobre o BPO contábil e fiscal, quanto para que o empresário contábil que busca diversificação possa compreender aspectos pertinentes do serviço. No meio

empresarial esta pesquisa contribuirá para que as empresas tenham informações no que diz respeito aos custos e outros aspectos do BPO contábil e fiscal, para que obtenham informações para analisar e utilizar-se do serviço disponível.

Esta pesquisa é limitada por reunir informações em uma amostra de 5 entrevistas específicas, de administradores em empresas de médio porte localizadas na cidade de Caxias do Sul conjuntamente com informações de produção do escritório contábil prestador, centrado na mesma região. As empresas estudadas se enquadram na categoria geral e representam com uma empresa o ramo de artefatos de uso doméstico, com duas empresas o ramo de autopeças e com duas empresas o ramo de vestuário e calçados.

Propõe-se para o futuro, uma pesquisa no âmbito quantitativo, para identificar por ramo de empresa, ou por região, as características do BPO e os aspectos positivos do serviço. Comparar todos os aspectos envolvidos, entre a escolha da contabilidade interna ou terceirizada é considerado um complemento a esta pesquisa. Percebeu-se na pesquisa documental que muitas pequenas e médias empresas não utilizam todo potencial do ERP, sendo assim a análise da implantação deste sistema na empresa por um escritório especializado em BPO e os aspectos desta implantação também se torna uma interessante área de pesquisa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas-brand equity**: gerenciando o valor da marca. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização**: parceria e qualidade. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ix, 109 p.

ANEFAC, Contabilidade: Solução sob medida. **Revista Associação Nacional dos Executivos, Administração e Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.anefac.com.br/RevistasSumarios.aspx?ID=690>>. Acesso em: 20 de outubro de 2013.

ARANTES, E. C. **Marketing de serviços**. 1. Ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.

BARNEY, J. B; HESTERKY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução Monica Rosemberg. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Claudio Bernardo Guimarães de Moraes. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **CIRCULAR Nº 34**. 2011. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2014.

BRUNI, A. L; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2011

BUROCRACIA: empresas tentam se adaptar a regras que mudam todo dia. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2013/11/burocracia-empresas-tentam-se-adaptar-regras-que-mudam-todo-dia.html>>. Acesso em: 03 de março de 2013.

BYRT, F. **Financial Outsourcing Services Seen Growing 8 Percent Annually Through 2017**. Disponível em: <<http://www.accountingweb.com/article/financial-outsourcing-services-seen-growing-8-percent-annually-through-2017/221538>>. Acesso em: 09 de novembro de 2013.

CFC (Brasil). **Profissionais e organizações ativos nos conselhos regionais de contabilidade**. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2013.

CFC (Brasil). **Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade agrupados por Gênero**. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2013.

CLICK, R. L.; DUENING, T. N. **Business Process Outsourcing**: The Competitive Advantage. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2005. 223 p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wirACdlUnjsC&oi=fnd&pg=PR5&dq=concept+business+process+outsou>

rcing&ots=ZVXwEcKIAH&sig=R5DjRSSTAwc453LBOLhTsLIS0Yw#v=onepage&q=concept business process outsourcing&f=false>. Acesso em: 14 de março de 2014.

CÓDIGO CIVIL, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 10 de março de 2014.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 10 de março de 2014.

Contabilidade vive a sua era de ouro: empregabilidade na área contábil atinge a marca de cem por cento atualmente. Disponível em: <<http://www.partnersnet.com.br/boletim/crcsp.php?contabilidade-vive-a-sua-era-de-ouro>>. Acesso em: 17 de março de 2014.

CRESCITELLI, E; FIGUEIREDO, J.C.B. Uso de diagramas causais na construção de um modelo de Brand Equity. **IV Encontro de marketing da ANPAD**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2010/2010_EMA37.pdf>. Acesso em: 07 de novembro de 2013.

ELHARIDY, A. M; BRIAN NICHOLSON, B; SCAPENS, R. **The embeddedness of accounting outsourcing relationships**. Qualitative Research in Accounting & Management. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1176-6093.htm>. Acesso em 15 de novembro de 2013.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária**. 12.ed. São Paulo: editora atlas, 2012.

FIGUEIREDO, R. M. da c; BREMER, C. F; MALDONADO, J. c. Evolução dos modelos de outsourcing : o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p.40-57, 2003. Semestral

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. xiv, 200 p.

HALVEY, J.K.; MELBY, B.M. **Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2007. 584 p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=omN75-LfgcQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=concept+business+process+outsourcing&ots=GH5pI79j5e&sig=bflS422-soJxNPssDcWyiv3u9gw#v=onepage&q=concept business process outsourcing&f=false>>. Acesso em: 07 de março de 2014.

HERNANDES, A. **A nova realidade do BPO contábil e fiscal**. Disponível em: <<http://www.andersonhernandes.com.br/2010/11/20/1567/>>. Acesso em: 30 de setembro de 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

LIMA, A. A. **Contabilidade Básica**. 2006. *apud* AGOSTINI,C; CARVALHO, J.T. . A Evolução da contabilidade: seus avanços no Brasil e a harmonização com as normas internacionais. Anuário de Produção Científica Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves. 2012. São João del-Rei – MG. Disponível em: <<http://www.iptan.edu.br>>. Acesso em: 29 de agosto de 2013.

LIMA, C. A. de C. **BPO e os departamentos contábil e fiscal**. Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/bpo-e-os-departamentos-contabil-e-fiscal/36146/>>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008. xiii, 277 p.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 2 v.

MATTOS, M. A; DIAS, J. do P; GONÇALVES, J. G. **Estudo da viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis nas indústrias de plásticos em Curitiba**. 18º Congresso brasileiro de contabilidade. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/115.pdf>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

MORAES, R. P; SARATT, N. D; SILVEIRA, A. D. **Empresabilidade na gestão de serviços**. Porto Alegre: Bajejo, 2003. 135 p.

ORAIR, R. O *et al.* **Carga tributária brasileira**: estimação e análise dos determinantes da evolução recente – 2002-2012. IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1875.pdf>. Acesso em: 23 de novembro de 2013.

PACHECO, V. Uma contribuição à classe contábil de como utilizar os fundamentos do marketing sem ferir o código de ética da categoria. **Revista do CRCPR**. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista133/contribuicao.htm>>. Acesso em: 10 de novembro de 2013.

REZENDE, D.A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RESOLUÇÃO CFC Nº 803/96. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_803.doc>. Acesso em: 16 de novembro de 2013.

ROBERT HALF. **Salary Guide**. 2014. Disponível em: <<http://www.roberthalf.com.br>>. Acesso em: 07 de junho de 2014.

ROCCO, N. Contabilidade: terceirizar ou ter na empresa? **Economia IG**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/contabilidade-terceirizar-ou-ter-na-empresa/n1237617847429.html>>. Acesso em: 20 de outubro de 2013.

SANTOS, J. J. dos. **Contabilidade e análise de custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011. xx, 249 p.

SÁ, A. L. de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997. 190p.

SCHMIDT, M. Escritório contábil requer diferenciação. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=136542>>. Acesso em: 15 de outubro de 2013.

SCHMIDT, M. De guarda-livros a gestor estratégico. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=134719>>. Acesso em: 17 de março de 2013.

SILVA, N. P. da. **Análise e estruturas de sistemas de informação**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007. 172 p

SÎRBU, J; NAGY, A; PINTEA, F. R. The Development of Leadership and Business Process Outsourcing (BPO) Skills. **Procedia Economics And Finance**, Târgu-mures, v. 3, p.1141-1147, out. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002870>>. Acesso em: 07 mar. 2014.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2 ed. London: SAGE Publications, 1998.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001. 178 p.

VELTER, F; MISSAGIA, L. R. **Contabilidade de custos e análise das demonstrações contábeis**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.

VORA, M. Business process outsourcing. **Financial executive**. Disponível em: <<http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/Financial-Executive->

Magazine/2010_06/Outsourcing--June-2010.aspx>. Acesso em: 9 de novembro de 2013.

YANG, D; KIM, S; NAM, C; MIN, J. Developing a decision model for business process outsourcing. **Computers & Operations Research**, Korea, v. 34, n. 12, p.3515-3778, dez. 2007. Mensal. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054806000335>>. Acesso em: 15 de março de 2014.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dimensão	Métrica
Geral	Qual o seu cargo e tempo de empresa?
	Qual a sua formação?
	Qual é o seu nível de conhecimento sobre os serviços contábeis prestados pelo escritório?
	Quais os aspectos levaram você a optar por um modelo de serviço contábil com atendimento dentro da empresa?
Custos	Você considera a terceirização de serviços de contabilidade como uma forma de redução de despesas?
	É importante para você reduzir estruturas e controle sobre atividades que não a atividade fim da empresa?
Qualidade	Em que nível de satisfação você se encontra com o serviço contábil prestado na sua empresa?
	O que falta para o serviço contábil atenda plenamente suas expectativas?
	A perda do controle ou queda de rendimento é relevante na decisão de terceirizar ou internalizar o serviço contábil?
Resultado	Você acredita que a terceirização do serviço contábil lhe da maior eficiência operacional?
	Quais ganhos ou perdas acredita que empresa e organização contábil alcançam conjuntamente com a terceirização plena?
Administração	Você acredita que a transferência de responsabilidade do serviço contábil lhe permite um maior foco no seu core business?
	Você considera importante a gestão de riscos e administração total da atividade por parte do escritório?
Conhecimento	Você se sente mais confortável com a terceirização do serviço contábil no que diz respeito a especialização e preparo dos profissionais e do escritório como um todo neste ramo de atividade?
Confiabilidade e comprometimento	Confia que os resultados e as demonstrações apresentadas pela contabilidade são de total credibilidade?
	Quais suas considerações sobre o comprometimento dos profissionais terceirizados com os objetivos da empresa e com a qualidade dos serviços prestados? E com a não exclusividade?
	Você sente mais confiança e transparência com o serviço de profissionais contábeis que visitam a empresa?
Tomada de decisões	As informações advindas do serviço contábil são consideradas nos processos de tomada de decisões? Como?
	Com que periodicidade o contador e o administrador se reúnem para discutirem assuntos pertinentes à administração da empresa?
Tributação	Você percebe economia tributaria no momento da terceirização de profissionais?
	Você considera relevante o custo de demissões no momento em que opta pela terceirização?
Geral	Quais são as informações que não estão disponíveis e que a contabilidade deveria fornecer para a tomada de decisões?
	O que te surpreenderia em um serviço contábil prestado dentro da empresa?

APÊNDICE II - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA A 2012

2012 - Empresa A – Terceirização externa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:	43:13:41	76:46:44	47:56:13	92:44:27	78:24:01	74:55:04
Horas de trabalho no sistema Contábil:	50:48:36	55:46:55	41:51:29	46:00:25	52:57:47	57:27:23
Total(Contábil + Fiscal):	94:02:17	132:33:39	89:47:42	138:44:52	131:21:48	132:22:27
Horas extrasistema Fiscal:	36:09:00	83:10:00	53:46:00	112:23:00	105:13:00	115:50:00
Horas extrasistema Contábil:	77:45:00	84:54:00	51:15:00	44:13:00	54:14:00	53:12:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	113:54:00	168:04:00	105:01:00	156:36:00	159:27:00	169:02:00
Total de horas sistema + extrasistema:	207:56:17	300:37:39	194:48:42	295:20:52	290:48:48	301:24:27
Total Valor de Honorários	R\$ 3.500,00					
2012 - Empresa A - Terceirização externa	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:	85:59:23	98:38:03	61:44:36	87:58:00	32:35:23	44:28:21
Horas de trabalho no sistema Contábil:	61:35:56	85:37:10	12:29:38	72:13:28	49:16:27	66:31:11
Total(Contábil + Fiscal):	147:35:19	184:15:13	74:14:14	160:11:28	81:51:50	110:59:32
Horas extrasistema Fiscal:	126:25:00	135:04:00	88:59:00	120:51:00	14:05:00	43:37:00
Horas extrasistema Contábil:	30:31:00	71:28:00	2:05:00	75:05:00	78:11:00	68:17:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	156:56:00	206:32:00	91:04:00	195:56:00	92:16:00	111:54:00
Total de horas sistema + extrasistema:	304:31:19	390:47:13	165:18:14	356:07:28	174:07:50	222:53:32
Total Valor de Honorários	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 7.000,00	R\$ 3.500,00

APÊNDICE III - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA A 2013

2013 - Empresa A - Terceirização externa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:	65:33:21	43:27:20	67:47:55	66:58:13	72:12:44	76:51:18
Horas de trabalho no sistema Contábil:	40:18:57	42:59:30	46:28:20	45:32:50	25:29:54	15:26:53
Total(Contábil + Fiscal):	105:52:18	86:26:50	114:16:15	112:31:03	97:42:38	92:18:11
Horas extrasistema Fiscal:	27:31:00	1:12:00	1:00:00	3:35:00	0:00:00	35:13:00
Horas extrasistema Contábil:	24:02:00	7:28:00	1:14:00	4:32:00	3:56:00	5:48:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	51:33:00	8:40:00	2:14:00	8:07:00	3:56:00	41:01:00
Total de horas sistema + extrasistema:	157:25:18	95:06:50	116:30:15	120:38:03	101:38:38	133:19:11
Total Valor de Honorários	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00

2013 - Empresa A - Terceirização externa	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:	70:05:19	58:52:46	80:14:57	79:43:14	74:30:20	52:57:39
Horas de trabalho no sistema Contábil:	9:48:04	66:35:58	180:45:31	55:32:20	78:29:15	42:21:16
Total(Contábil + Fiscal):	79:53:23	125:28:44	261:00:28	135:15:34	152:59:35	95:18:55
Horas extrasistema Fiscal:	5:10:00	6:59:00	0:00:00	3:22:00	2:45:00	0:51:00
Horas extrasistema Contábil:	3:35:00	1:08:00	23:51:00	1:30:00	8:00:00	0:00:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	8:45:00	8:07:00	23:51:00	4:52:00	10:45:00	0:51:00
Total de horas sistema + extrasistema:	88:38:23	133:35:44	284:51:28	140:07:34	163:44:35	96:09:55
Total Valor de Honorários	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 5.350,00	R\$ 10.700,00	R\$ 5.350,00

APÊNDICE V - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA B 2012

2012 - Empresa B - Terceirização externa		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:		14:14:44	68:19:41	60:10:55	71:59:09	55:55:13	68:47:26
Horas de trabalho no sistema Contábil:		0:39:01	21:14:53	13:39:30	35:32:26	81:18:15	61:49:25
Total(Contábil + Fiscal):		14:53:45	89:34:34	73:50:25	107:31:35	137:13:28	130:36:51
Horas extrasistema Fiscal:		17:13:00	68:53:00	55:52:00	69:44:00	15:55:00	0:00:00
Horas extrasistema Contábil:		0:00:00	31:27:00	20:05:00	41:06:00	113:52:00	65:54:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).		17:13:00	100:20:00	75:57:00	110:50:00	129:47:00	65:54:00
Total de horas sistema + extrasistema:		32:06:45	189:54:34	149:47:25	218:21:35	267:00:28	196:30:51
Total Valor de Honorários		R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00				
2012 - Empresa B - Terceirização externa		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:		64:22:13	47:48:39	46:41:24	61:54:37	57:30:41	36:17:26
Horas de trabalho no sistema Contábil:		74:54:39	62:13:35	49:54:11	51:27:43	39:16:39	41:49:29
Total(Contábil + Fiscal):		139:16:52	110:02:14	96:35:35	113:22:20	96:47:20	78:06:55
Horas extrasistema Fiscal:		0:00:00	0:00:00	11:59:00	51:53:00	58:09:00	24:27:00
Horas extrasistema Contábil:		89:07:00	69:30:00	57:48:00	61:04:00	42:01:00	49:21:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).		89:07:00	69:30:00	69:47:00	112:57:00	100:10:00	73:48:00
Total de horas sistema + extrasistema:		228:23:52	179:32:14	166:22:35	226:19:20	196:57:20	151:54:55
Total Valor de Honorários		R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00	R\$ 5.500,00	R\$ 11.000,00	R\$ 5.500,00

APÊNDICE VI - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA B 2013

2013 - Empresa B - Terceirização interna		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:		28:02:13	1:04:29	3:01:21	2:08:11	1:46:33	1:03:09
Horas de trabalho no sistema Contábil:		39:11:12	13:49:33	6:00:19	4:10:33	19:53:13	8:11:51
Total(Contábil + Fiscal):		67:13:25	14:54:02	9:01:40	6:18:44	21:39:46	9:15:00
Horas extrasistema Fiscal:		22:26:00	9:50:00	19:58:00	11:04:00	21:54:00	19:57:00
Horas extrasistema Contábil:		22:34:00	55:49:00	25:05:00	28:00:00	68:45:00	54:19:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).		45:00:00	65:39:00	45:03:00	39:04:00	90:39:00	74:16:00
Total de horas sistema + extrasistema:		112:13:25	80:33:02	54:04:40	45:22:44	112:18:46	83:31:00
Total Valor de Honorários		R\$ 4.000,00					
2013 - Empresa B - Terceirização interna		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:		0:20:12	0:20:13	0:00:21	0:05:41	0:17:44	0:35:53
Horas de trabalho no sistema Contábil:		1:49:22	0:13:23	0:09:39	0:28:01	0:04:24	0:17:17
Total(Contábil + Fiscal):		2:09:34	0:33:36	0:10:00	0:33:42	0:22:08	0:53:10
Horas extrasistema Fiscal:		0:00:00	8:34:00	0:00:00	7:19:00	8:00:00	18:03:00
Horas extrasistema Contábil:		43:16:00	30:30:00	0:00:00	35:07:00	12:30:00	1:02:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).		43:16:00	39:04:00	0:00:00	42:26:00	20:30:00	19:05:00
Total de horas sistema + extrasistema:		45:25:34	39:37:36	0:10:00	42:59:42	20:52:08	19:58:10
Total Valor de Honorários		R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 4.000,00

APÊNDICE IX - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA D 2012

2012 - Empresa D - Terceirização externa	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:	46:41:11	46:15:24	79:33:18	63:24:40	77:05:50	43:40:20
Horas de trabalho no sistema Contábil:	58:44:24	40:22:43	86:07:02	144:03:34	74:34:26	89:08:37
Total(Contábil + Fiscal):	105:25:35	86:38:07	165:40:20	207:28:14	151:40:16	132:48:57
Horas extrasistema Fiscal:	27:07:00	28:38:00	78:42:00	28:17:00	55:29:00	31:50:00
Horas extrasistema Contábil:	210:43:00	184:04:00	228:30:00	239:26:00	56:45:00	108:06:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	237:50:00	212:42:00	307:12:00	267:43:00	112:14:00	139:56:00
Total de horas sistema + extrasistema:	343:15:35	299:20:07	472:52:20	475:11:14	263:54:16	272:44:57
Total Valor de Honorários	R\$ 11.000,00					
2012 - Empresa D - Terceirização externa	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:	86:01:34	64:53:55	52:30:45	67:33:08	64:04:36	27:57:05
Horas de trabalho no sistema Contábil:	98:19:37	98:42:11	68:20:44	134:46:03	73:51:20	68:16:47
Total(Contábil + Fiscal):	184:21:11	163:36:06	120:51:29	202:19:11	137:55:56	96:13:52
Horas extrasistema Fiscal:	54:58:00	53:22:00	38:03:00	69:51:00	51:33:00	21:45:00
Horas extrasistema Contábil:	177:19:00	155:02:00	134:26:00	230:20:00	68:57:00	58:57:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	232:17:00	208:24:00	172:29:00	300:11:00	120:30:00	80:42:00
Total de horas sistema + extrasistema:	416:38:11	372:00:06	293:20:29	502:30:11	258:25:56	176:55:52
Total Valor de Honorários	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 11.000,00

APÊNDICE X - PLANILHA DE PRODUÇÃO EMPRESA D 2013

2013 - Empresa D – Terceirização interna	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Horas de trabalho no sistema fiscal:	63:21:43	74:11:11	88:35:31	72:38:17	75:33:17	81:17:19
Horas de trabalho no sistema Contábil:	64:54:02	87:45:33	106:59:26	92:43:21	79:13:28	95:55:04
Total(Contábil + Fiscal):	128:15:45	161:56:44	195:34:57	165:21:38	154:46:45	177:12:23
Horas extrasistema Fiscal:	30:18:00	2:38:00	2:09:00	22:40:00	1:09:00	1:23:00
Horas extrasistema Contábil:	36:14:00	59:37:00	20:19:00	13:02:00	47:22:00	18:17:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	66:32:00	62:15:00	22:28:00	35:42:00	48:31:00	19:40:00
Total de horas sistema + extrasistema:	194:47:45	224:11:44	218:02:57	201:03:38	203:17:45	196:52:23
Total Valor de Honorários	R\$ 11.000,00					
2013 - Empresa D - Terceirização interna	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de trabalho no sistema fiscal:	83:59:40	68:54:36	60:28:09	60:21:16	42:51:48	93:46:02
Horas de trabalho no sistema Contábil:	73:39:47	31:33:31	57:26:29	89:48:20	12:25:20	32:59:48
Total(Contábil + Fiscal):	157:39:27	100:28:07	117:54:38	150:09:36	55:17:08	126:45:50
Horas extrasistema Fiscal:	21:08:00	18:41:00	9:31:00	27:55:00	0:17:00	0:15:00
Horas extrasistema Contábil:	6:38:00	14:55:00	9:55:00	2:30:00	0:00:00	29:57:00
Total extrasistema (Contábil + fiscal).	27:46:00	33:36:00	19:26:00	30:25:00	0:17:00	30:12:00
Total de horas sistema + extrasistema:	185:25:27	134:04:07	137:20:38	180:34:36	55:34:08	156:57:50
Total Valor de Honorários	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 11.000,00

