

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SUSANE CRISTINA BIALKOWSKI DA MOTA

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA CONTABILIDADE:
UM ESTUDO MULTICASO**

CAXIAS DO SUL

2017

SUSANE CRISTINA BIALKOWSKI DA MOTA

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA CONTABILIDADE:
UM ESTUDO MULTICASO**

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

Orientador TCC I: Prof. Dr. Roberto Biasio
Orientador TCC II: Prof. Me. Joel Borges
Domingues

CAXIAS DO SUL

2017

SUSANE CRISTINA BIALKOWSKI DA MOTA

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA CONTABILIDADE:
UM ESTUDO MULTICASO**

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

Orientador TCC I: Prof. Dr. Roberto Biasio
Orientador TCC II: Prof. Me. Joel Borges Domingues

Aprovado (a) em 26/06/2017

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Me. Joel Borges Domingues
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Elias Milton Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado sabedoria e por ser a fonte inspiradora e fortalecedora da minha vida. Quero expressar meus agradecimentos também a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Ms. Joel Borges Domingues e aos professores Roberto Biasio, Sinara Jaroseski e Elias Milton Denicol pelas orientações durante o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial ao meu esposo, aos meus pais, amigos e colegas de curso e de trabalho, pelo apoio e compreensão dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Ao proprietário da empresa objeto, pelas informações prestadas, e ainda, aos que embora não mencionados, tornaram possível a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Procura apresentar-te a Deus aprovado, como obreiro que não tem de que se envergonhar, que maneja bem a palavra da verdade.

2.Timóteo 2:15

RESUMO

Entende-se por terceirização a estratégia de comprar ou repassar alguns produtos e/ou serviços a terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria, contribuindo para a empresa concentrar-se apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Este estudo tem como objetivo analisar a viabilidade da terceirização dos serviços contábeis sob as perspectivas das empresas em estudo e da análise do grau de risco em relação aos custos. Para sua resolução foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar as características da terceirização e analisar as principais justificativas para optar por este tipo de serviço. Os dados obtidos foram adquiridos por meio da aplicação de questionários de natureza qualitativa aos representantes das empresas e pelo Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado de Exercícios dos anos de 2015 e 2016. Entre os principais resultados obtidos, a redução de custos destacou-se como a principal vantagem, porém, 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.

Palavras-chave: Terceirização. Viabilidade. Contabilidade. Serviços Contábeis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica de Custos Fixos e Despesas Fixas.....	23
Figura 2: Representação gráfica de Custos Variáveis e Despesas Variáveis.....	24
Figura 3: Grau de Risco Empresa A.....	34
Figura 4: Grau de Risco Empresa B.	36
Figura 5: Grau de Risco Empresa C.....	37
Figura 6: Grau de Risco Empresa D.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa A.....	34
Tabela 2: Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa B.....	36
Tabela 3: Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa C.....	37
Tabela 4: Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa D.....	38
Tabela 5: Motivos da opção pela Terceirização.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

Prof.	Professor
Dr.	Doutor
Me.	Mestre

LISTA DE SIGLAS

RS – Rio Grande do Sul

PIB – Produto Interno Bruto

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

Fenacon – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo geral	14
1.3.2	Objetivos específicos	14
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	CONTABILIDADE.....	16
2.1.1	Evolução Contábil.....	16
2.1.2	Conceitos e Objetivos	17
2.2	O PROFISSIONAL CONTÁBIL	17
2.3	ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS	18
2.4	TERCEIRIZAÇÃO	19
2.4.1	Origem e Evolução.....	19
2.4.2	Conceitos e Objetivos	20
2.4.3	Benefícios e custos	21
2.5	CUSTOS E DESPESAS.....	21
2.5.1	Custos Fixos e Despesas Fixas.....	22
2.5.2	Custos Variáveis e Despesas Variáveis.....	23
2.6	GRAU DE RISCO.....	24
3.	METODOLOGIA	26
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	27
4.	ESTUDO DE CASO	28
4.1	APRESENTAÇÃO DO CASO.....	28
4.2	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS.....	28
4.2.1	Escritório de Contabilidade.....	28
4.2.2	Empresa A	29
4.2.3	Empresa B	29

4.2.4	Empresa C	30
4.2.5	Empresa D	30
4.3	RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS	31
4.3.1	Empresa A	31
4.3.2	Empresa B	31
4.3.3	Empresa C	32
4.3.4	Empresa D	33
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.4.1	Empresa A	34
4.4.2	Empresa B	35
4.4.3	Empresa C	36
4.4.4	Empresa D	37
4.4.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
5.	CONCLUSÃO	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A contabilidade, nos últimos anos, vem ampliando o seu campo de atuação dentro das organizações, sobretudo no que tange a gestão estratégica, pois lidam diariamente com a saúde financeira e econômica das empresas, além de subsidiar o processo decisório, não se preocupando tão somente em atender o fisco, mas participando também da tomada de decisões.

Os serviços contábeis são indispensáveis para as organizações empresariais, e por isto muitas destas utilizam-se da terceirização destes serviços, um procedimento muito utilizado por diversas empresas. Apesar de a economia ser vista como um dos objetivos principais a adesão deste serviço, à terceirização assume a condição de otimização dos recursos e competências para atingir o crescimento e garantir a rentabilidade da empresa.

No ambiente empresarial normalmente surgem problemas gerados pelas mudanças econômicas e sociais, e para tentar solucioná-los se faz necessário identificar alternativas possíveis para acompanhar essas mudanças. Desta forma a terceirização surge como uma estratégia competitiva nas organizações a fim de aperfeiçoar o processo produtivo e possibilitar a flexibilidade organizacional.

Dentro dessa perspectiva, observa-se que o setor de serviços contábeis apresenta um crescimento bastante considerável na economia mundial, pois cada empresa que é constituída tem a necessidade de utilizar esse serviço, tanto para seguir obrigatoriedades impostas pela legislação, como também obter um controle mais efetivo das transações empresariais.

Diante deste cenário, o tema em questão “a terceirização dos serviços na área da contabilidade”, vem se desenvolvendo em grande escala e faz-se necessário que o mercado da contabilidade mantenha um nível de gestão estratégica compatíveis com o ambiente onde estejam inseridas. Para tanto, devido a esta necessidade, optou-se por desenvolver este estudo, a fim de evidenciar o motivo que algumas optam pela terceirização dos serviços contábeis fora da estrutura interna da empresa.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A contabilidade é a ciência que tem como objetivo o controle econômico de uma entidade. Este é feito pela contabilidade por meio de identificação, classificação, registro e mensuração econômica dos eventos que provocam a existência e a alteração do patrimônio da entidade objeto (PADOVEZE, 2016).

Os prestadores de serviços desta área, ou seja, os escritórios de contabilidade, devem corresponder a essa necessidade de seus clientes criando mecanismos que possam servir de auxílio na tomada de decisão.

Segundo Marion (2009), os escritórios de contabilidade devem ser auxiliares da gestão das empresas que buscam a terceirização e, além de atender a outras exigências, devem fornecer informações econômicas e financeiras relevantes para a empresa e ainda apresentar sugestões que auxiliem no desenvolvimento de seus clientes, visando sempre prestar um serviço com qualidade.

De acordo com o contexto atual ressalta-se a necessidade de renovação da contabilidade tradicional, com a inclusão de metodologias capazes de ampliar o foco de informações e na redução das incertezas contemplando o fator tempo. Para tanto, a terceirização dos serviços contábeis tem sido uma estratégia bastante procurada pelas entidades empresariais, por ser uma importante ferramenta de gestão.

Em função disso entendeu-se ser útil a realização da pesquisa, a fim de compreender o que faz com que os principais clientes do escritório optem pela contabilidade terceirizada.

Diante da globalização, da economia e do avanço tecnológico, a competitividade e dinamicidade esta cada vez mais intransigente, no entanto, torna-se necessário que as empresas de serviços contábeis adotem estratégias para tornarem-se competitivas no mercado.

Nesse contexto, a terceirização é uma das estratégias não somente econômica, mas também uma ferramenta de apoio à administração na tomada de decisões, para tanto, precisa ser uma contabilidade dinâmica, que forneça informações ágeis e seguras.

Considerando esta possibilidade questiona-se: Quais os fatores que levam os principais clientes do escritório a optar pela terceirização dos serviços contábeis?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um estudo de caso que possibilite identificar quais são os fatores que os principais clientes do escritório Clarte Organizações Contábeis Ltda levam em consideração para manter a contabilidade terceirizada?

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre os aspectos relacionados ao processo de terceirização na área contábil.
- Apresentar as características relacionadas à prestação de serviços dos escritórios de contabilidade.
- Aplicar um questionário junto aos principais clientes do escritório Clarte Organizações Contábeis Ltda que possuem a contabilidade terceirizada visando identificar quais são os principais motivos que os levam a mantê-la no escritório.
- Analisar os dados coletados e apresentar quais os motivos que levam os clientes a terceirizar sua contabilidade.
- Analisar o grau de risco das empresas em análise e se a terceirização é vantajosa ou não comparando os anos de 2015 e 2016;

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada a contextualização do tema, a questão de pesquisa e os objetivos.

O segundo capítulo apresenta-se uma pesquisa bibliográfica acerca da terceirização e dos assuntos pertinentes a este estudo.

A metodologia está descrita no terceiro capítulo, bem como a natureza de pesquisa e a técnica utilizada como ferramenta no estudo de caso.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso realizado, a análise dos dados coletados e os resultados gerados, compreendendo as informações obtidas

para a resolução do problema de pesquisa e a análise da viabilidade da terceirização dos serviços contábeis nestas organizações.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE

2.1.1 Evolução Contábil

Segundo Lima (2006), a evolução da Ciência Contábil resume-se em quatro períodos:

Contabilidade do mundo antigo – desde o início das civilizações até 1202 da Era Cristã, quando surge o livro *Liber Abaci* – Livro do Ábaco, de autoria de Leonardo Pisano;

Contabilidade do mundo medieval – de 1202 da Era Cristã até 1494, com o *Tractatus de Compustis et Scripturis* – Contabilidade por Partidas Dobradas, do Frei Luca Pacioli, período importante na história da contabilidade, denominado: Era Técnica, época que surgiu o livro caixa, que controlava registros de recebimentos e pagamentos em dinheiro;

Contabilidade do mundo moderno – de 1494 até 1840, com a obra *La Contabilitá Applicatta alle Amministrazioni Private e Pubbliche* Contabilidade aplicada à administração pública e privada, de Franscesco Villa; período em que o trabalho escravo cedeu lugar ao trabalho assalariado, tornando os registros mais complexos, aparece à conta Capital, representada pelos recursos integralizados na empresa;

Contabilidade do mundo científico – desde 1840 até a atualidade – Nesta época, século XVII, quando a contabilidade chegava às universidades, já existia a calculadora, e os contadores eram chamados de guarda-livros. No Brasil, com a vinda da família real portuguesa, aumentou a atividade colonial, surgindo o Tesouro Nacional e Público, o Banco do Brasil, e as tesourarias eram compostas somente por um inspetor, um contador e um procurador fiscal, que eram responsáveis por todas as funções desde a arrecadação até a administração financeira e fiscal.

A partir da publicação pioneira de Frei Luca Pacioli dissertando sobre o método de partidas dobradas no século XIV, a Contabilidade vem em constante ascensão, evoluindo da utilização dos registros manuais até chegar aos informatizados (IUDICIBUS, 2010). Almeida (2012) completa afirmando que ao longo dos anos, o profissional precisou se desenvolver para acompanhar toda essa

evolução tecnológica e atender as necessidades do mercado. Em consonância com o estudo de Vidal (2013), essa evolução tecnológica gerou novas habilidades neste mercado, a demanda por profissionais cada vez mais qualificados fez com que contadores ampliassem suas habilidades, bem como buscassem uma educação continuada.

2.1.2 Conceitos e Objetivos

Contabilidade é um sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisões. Usuário pode ser qualquer pessoa, física ou jurídica, que tenha interesse em conhecer dados de uma entidade. Os usuários podem ser internos à empresa (administradores, gerentes, diretores, empregados) ou externos (acionistas, instituições financeiras, fornecedores, governos, sindicatos). Já os dados são elementos importantes que constam nos relatórios contábeis que abrangem informações econômico-financeiras (patrimônio, capital, fluxo de caixa e despesas, como exemplos) (MARION, 2012).

Contabilidade, para Ludícibus (2010), capta, registra, armazena, resume e interpreta os acontecimentos que afetam as situações econômicas, financeiras e patrimoniais das entidades.

Pode-se afirmar que a Contabilidade exerce dois objetivos: controle e planejamento, ou seja, as informações geradas pela Contabilidade permitem a avaliação das situações financeira e econômica, para que possam deduzir suas tendências futuras (ECKERT, 2011).

Segundo Corbari (2012), a Contabilidade tem seu desenvolvimento fundamentado na evolução da sociedade. Nesse sentido, pode-se observar, à medida que as organizações evoluem, também aumenta a complexidade das transações e operações que desenvolvem, bem como a gama de usuários com que a Contabilidade interage.

2.2 O PROFISSIONAL CONTÁBIL

Fortes e Pacheco (2014) lembram que por muitos anos, os contadores, eram conhecidos simplesmente como guarda-livros, incumbidos de fazer escriturações dos livros, cálculos, preenchimentos de guias e formulários para atender às

requisições do fisco, porém, conquistaram espaço no cenário econômico e social, com os avanços tecnológicos e a globalização. Dessa forma, expandiram e diversificaram seu campo de atuação, exigindo maior atenção quanto a sua formação profissional.

Atualmente o profissional contábil vem ganhando destaque em áreas de análises contábeis e operacionais, participando também da tomada de decisões das empresas. De acordo com a vigésima quinta edição da revista contemporânea de contabilidade de 2015, a ênfase dada à Contabilidade e a profissão de contador tem mudado nos últimos anos. As mudanças ocasionadas pela adoção das normas internacionais de contabilidade pelo Brasil proporcionaram alteração não só nas normas e procedimentos contábeis, mas também na forma de atuação dos contadores.

Ott et al. (2011) relatam que tais mudanças justificam a preocupação com as demandas do mercado e da sociedade, exigindo novas qualificações para a atuação do profissional contábil. Tais exigências implicam na qualificação profissional quanto às competências, o conhecimento, as habilidades e atitudes, requerendo, desse modo, um novo perfil do profissional contábil, que esteja mais preparado para enfrentar a atual realidade das organizações.

2.3 ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

As organizações prestadoras de serviços contábeis são constituídas com o objetivo de auxiliar as empresas nas demonstrações contábeis com o fornecimento de informações de natureza econômica e financeira úteis para tomada de decisões da administração (CORREIA, 2011). Para tanto, a Contabilidade deve atentar-se às características qualitativas, que segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, são os atributos que tornam as demonstrações contábeis úteis para os usuários, tais como: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade (CPC, 2012).

No entanto, atualmente o escritório contábil precisa apresentar soluções alternativas a seus clientes. Sobre este tema Marion (2009) revela que as constantes mudanças na legislação e o advento da tecnologia estão impondo aos escritórios de contabilidade a necessidade de caminharem junto a esse crescimento. Oliveira (2014) destaca também, que a partir das mudanças abrangentes na legislação

tributária e dos avanços na tecnologia da informação, escritórios de Contabilidade, perceberam a necessidade de utilização de sistemas que fossem integrados, visando o acompanhamento e a capacitação dos funcionários na utilização do sistema.

O avanço da Tecnologia da Informação possibilitou, no final do século XX, que as tarefas da contabilidade deixassem de ser feita de forma manual para ser feito através de programas, sendo assim o trabalho do contador passou a ser feito com mais rapidez, segurança e credibilidade (RIBEIRO, 2013).

Para Robbins (2014) as organizações bem-sucedidas de hoje devem buscar a inovação, dominar a arte de mudar, caso isso não ocorra, elas serão aspirantes à extinção. O sucesso só chegará às empresas que forem flexíveis, que buscarem a todo o momento a melhora da qualidade de seus produtos ou serviços.

Atualmente, no Brasil existem mais de 528 mil profissionais na área contábil e 59 mil escritórios ativos conforme dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 03/06/2017. Segundo a agenda de notícias do CFC publicada em 28/02/2014 afirma que as organizações contábeis atuantes no Brasil representam 6,47% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme divulgação do IBGE, e a média de crescimento do número de escritórios foi de 3% nos últimos dez anos afirma Mário Berti, presidente da Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (Fenacon). Porém a tendência é que, em um curto prazo, os maiores e melhores escritórios incorporarem os pequenos.

2.4 TERCEIRIZAÇÃO

2.4.1 Origem e Evolução

Segundo Dante Girardi, a origem da terceirização remonta à década de 40 quando os Estados Unidos se aliaram aos países europeus para combater as forças nazistas e, posteriormente, o Japão. Ao longo da Segunda Guerra Mundial, as indústrias bélicas americanas precisaram melhorar sua capacidade produtiva e optaram em transferir atividades para terceiros que não se demonstravam estratégicas para o seu negócio principal. Esta prática administrativa se concretizou a partir da década de 50 quando ocorreu um desenvolvimento acelerado da indústria

na tentativa de suprir as lacunas abertas com a Segunda Guerra Mundial (GIRARDI, 2006).

De acordo com Castro (2000) a terceirização teria sido introduzida no Brasil pelas multinacionais automobilísticas, nas décadas de 50 e 60, mas só na década e 70 e 80 o processo terceirizante ganhou espaço com a edição de normas autorizando contratações de mão de obra por intermédio de terceiros no setor privado.

2.4.2 Conceitos e Objetivos

A expressão terceirização corresponde ao termo inglês *outsourcing*, que significa suprir fontes externas, representando a decisão da organização no sentido de utilizar transações de mercado em vez da utilização de transações internas, visando atingir determinados fins, em regra, propósitos econômicos (SANTOS, 2014).

A terceirização é uma expressão designada a uma relação triangular de prestação de mão de obra, formada pelo tomador do serviço que geralmente são as empresas, o prestador de serviços que estabelece uma relação direta empregatícia com o obreiro e o trabalhador que executará a mão de obra o famigerado terceirizado (PEREIRA, 2015).

Segundo Besanko (2012), apesar de muitas empresas terem sido bem sucedidas por executar seu próprio processamento, manuseio e atividades de apoio, outras as compram de especialistas no mercado, ou o que também chamamos de empresas de mercado.

Terceirizar, para Martins (2010), é desenvolver a atividade na qual a empresa de terceirização é especializada, essa tarefa é delegada por outras empresas que não tem esta mão de obra qualificada dentro de sua organização, por não ser este o objeto de sua existência. Consiste a terceirização na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa.

O objetivo principal da terceirização não é apenas a redução de custos, mas também trazer agilidade, flexibilidade, competitividade à empresa e também para vencer no mercado. Esta pretende, com a terceirização, a transformação dos seus custos fixos em variáveis, possibilitando o melhor aproveitamento do processo

produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos (MARTINS, 2010).

2.4.3 Benefícios e custos

Besanko (2012) cita alguns benefícios e custos em relação à terceirização:

Benefícios

- Empresas de mercado podem conseguir economias de escala que departamentos internos produzindo apenas para as suas necessidades não conseguem.
- Empresas de mercado são sujeitas à disciplina do mercado e precisam ser eficientes e inovadoras para sobreviver.
- O sucesso global da corporação pode camuflar as ineficiências e a falta de inovação dos departamentos internos.

Custos

- A coordenação de fluxos de produção pela cadeia vertical pode ser comprometida quando uma atividade é encomendada a uma empresa de mercado independente, em vez de executada em casa.
- Informações privadas podem vazar quando uma atividade é executada por uma empresa de mercado independente.
- Pode haver custos de negociar com empresas independentes de mercado que podem ser evitados executando-se a atividade em casa.

2.5 CUSTOS E DESPESAS

Para Crepaldi (2012), custo é o gasto referente ao bem ou serviço utilizado na produção, já a despesa corresponde ao gasto não utilizado na atividade de produção e consumido para obtenção de receita.

Segundo Martins (2010) :

Custo é o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, e despesa é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas. No mesmo conceito de despesa,

ludícius (2015) acrescenta que o fator principal para geração de despesa é o esforço continuado para produzir a receita, não está ligada diretamente à produção, mas é necessária para a receita.

Clóvis Luís Padoveze (2013), escreve que pode-se dizer que os custos são gastos relacionados aos produtos, posteriormente ativados quando o produto objeto desses gastos for gerado. São gastos utilizados à área industrial da empresa.

Ao escrever sobre o termo despesa, Martins (2010) contextualiza que é um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Nesse sentido, afirma que despesas são gastos realizados com a administração da empresa e com o intuito de obtenção de receita de vendas. Normalmente não está ligado a transformação da matéria prima em produto final, ou não é concretizado dentro da indústria, mas não deixa de ser um sacrifício financeiro para geração de receitas.

2.5.1 Custos Fixos e Despesas Fixas

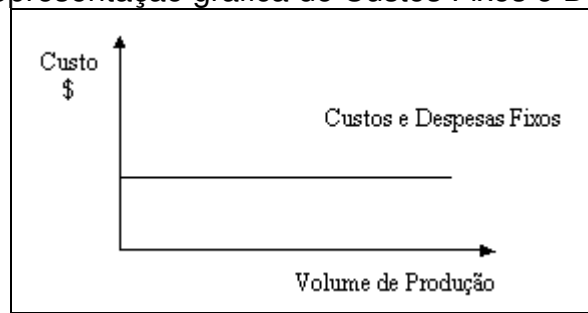
Os conceitos de custos fixos e despesas fixas são semelhantes, referem-se aos custos/despesas de acordo com o volume de produção, ou seja, que não alteram com o volume de produção (LINS, 2014).

Para Megliorini (2012), os custos fixos são aqueles que ocorrem devido à manutenção da estrutura fabril/produziva da empresa, independente da produção ou não de bens de acordo com a capacidade interna. Se a fábrica produzir 0 ou 10 toneladas de produto os custos fixos permanecerão os mesmos.

As despesas fixas são aquelas realizadas de forma constante ou habitual e podem ocorrer uma ou várias vezes ao mês. Tendo conhecimento de sua ocorrência constante, podem ser previstas com antecedência com bastante exatidão (BUGARIM, 2012).

Para Ribeiro (2015), os custos fixos são aqueles que ficam estáveis independentemente de alterações no volume produzido, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Representação gráfica de Custos Fixos e Despesas Fixas



Fonte: (Martins, 2010)

No gráfico os custos fixos e despesas fixas se mantêm numa constante independente do volume operacional. Pode-se observar na representação gráfica que o comportamento dos custos fixos é uma reta paralela ao eixo que representa o volume de produção (MARTINS, 2010).

2.5.2 Custos Variáveis e Despesas Variáveis

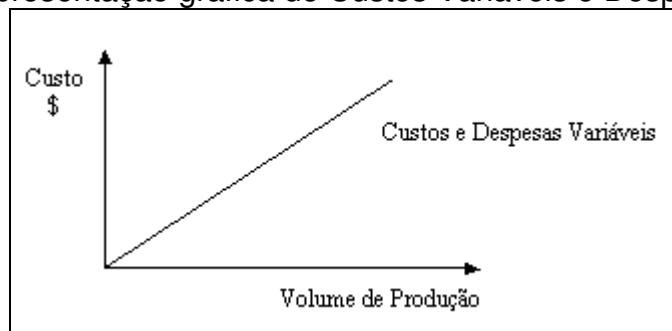
De acordo com Crepaldi (2010) os custos variáveis são todos custos que variam proporcionalmente, aumentando ou diminuindo, de acordo com a quantidade produzida.

O consumo de materiais diretos depende do volume de produção, segundo Martins, quanto maior a quantidade produzida, maior seu consumo. Dentro, portanto de uma unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis (MARTINS, 2010).

As despesas variáveis são aquelas que não ocorrem com habitualidade, também chamadas de despesas eventuais, que são as despesas que ocorrem com menor frequência durante o ano e, normalmente, os valores não podem ser previstos (BUGARIM, 2012).

A Figura 2 representa o comportamento dos custos e despesas variáveis.

Figura 2 - Representação gráfica de Custos Variáveis e Despesas Variáveis



Fonte: (Martins, 2010)

Os custos e despesas variáveis aumentam em função do aumento do volume operacional. Conforme a Figura 2, a representação gráfica dos custos variáveis é uma reta diagonal que se origina no ponto de encontro entre os eixos relativos ao custo e o volume de produção. O ângulo de inclinação da reta dos custos variáveis pode ser maior ou menos de acordo com a produtividade (MARTINS, 2010).

2.6 GRAU DE RISCO

Conforme Bensako (2012) a decisão de uma empresa de ela própria executar uma atividade ou comprá-la de uma empresa independente é chamada de “produzir ou comprar”. “Produzir” significa que a própria empresa executa a atividade; “comprar” significa que ela depende de uma empresa independente para fornecer o produto ou executar a atividade.

Próximas do “produzir”, as empresas integradas podem dispensar parte ou todas as suas subsidiárias. Próximas do “comprar”, as empresas de mercado podem entrar em um contrato de longo prazo, unindo seus interesses por vários anos. Para definir suas fronteiras entre o produzir e o comprar a empresa deve analisar os benefícios, as vantagens, bem como os empecilhos, desvantagens e custos de produzir o bem ou serviço ou de comprá-lo de outra empresa. BESANKO (2012).

Risco pode ser entendido como a probabilidade do resultado real de alguma atividade ser contrário do seu resultado esperado. Em finanças, o risco significa a oscilação em relação ao retorno esperado. Quando o administrador busca um retorno maior pode estar sujeito a um risco maior, aumentando a possibilidade de dificuldades financeiras (PADOVEZE, 2013).

Conforme Megliorini (2012), quanto maior for o volume de custos e despesas fixos, em relação ao volume de custos e despesas variáveis, maior é o risco de redução do lucro operacional. O grau de risco operacional é uma medida calculada pela divisão dos gastos fixos pelos variáveis, quanto maior for o grau, maior será o risco de redução do lucro.

$$\text{Grau de risco operacional} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis}}$$

O risco operacional está associado à instabilidade no lucro operacional decorrente de variações nas receitas de vendas dada a uma estrutura de custos e despesas fixos. A instabilidade nesse contexto, diz respeito a aumentos ou reduções do lucro operacional. Assim, uma empresa que apresenta estrutura de custos e despesas fixos em proporções maiores com relação à outra, caso as vendas aumente, terá um impacto positivo no lucro. No entanto, a empresa que apresentar uma estrutura de custos fixos menores, caso as vendas diminuam, terá um menor impacto no lucro (MEGLIORINI, 2012).

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste trabalho, quanto aos procedimentos técnicos, é realizado um estudo de caso “multicaso”. Esse estudo foi realizado em quatro diferentes organizações, onde se buscou evidenciar a viabilidade de se manter da contabilidade terceirizada. Para Gil (2002), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que se baseia no estudo profundo de um ou poucos objetivos, visando um conhecimento amplo e detalhado.

Em relação aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva utiliza-se de técnicas padronizadas através da coleta de dados. A mesma consiste na descrição e identificação de possíveis problemas e mudanças. Entretanto, para Andrade (2008), esse tipo de pesquisa tem por finalidade observar, registrar, analisar e interpretar fatos, sendo que o pesquisador não pode intervir neles.

Já em relação à forma de abordagem do problema, essa pesquisa é classificada como qualitativa. Marconi e Lakatos (2011) descrevem que a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo uma análise mais detalhada sobre o que está sendo investigado.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2010), busca questões muito específicas, preocupando-se com um nível da realidade que não pode ser mensurado e quantificado. Atua com base em significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, e outras características subjetivas próprias do humano e do social que correspondem às relações, processos ou fenômenos e não podem ser reduzidas à variáveis numéricas.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foi feita uma pesquisa *on-line*, com o uso do *e-mail*, onde foram aplicados quatro questionários nos principais clientes do escritório em estudo, que foram direcionados aos responsáveis da área em questão.

Segundo Malhotra (2006) as pesquisas realizadas com auxílio da Internet estão ficando cada vez mais populares entre os pesquisadores, principalmente devido às suas vantagens, entre as quais figuram os menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, assim como, do ponto de vista do respondente, é possível responder da maneira que for mais conveniente, no tempo e local de cada um.

Assim como nas demais pesquisas *on-line* os questionários utilizados pelo *e-mail* podem ser planejados de maneira a apresentar diversos tipos de estímulos ao entrevistado, como gráficos, figuras e animações, de maneira que seja possível a interatividade entre quem responde o questionário e o instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2006).

Para analisar os custos das empresas em análise, foi utilizado o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício dos anos de 2015 e 2016 disponibilizados pelo escritório.

Conforme Megliorini (2012), quanto maior for o volume de custo e despesas fixos, em relação ao volume de custos e despesas variáveis, maior é o risco de redução do lucro operacional. O grau de risco operacional é uma medida calculada pela divisão dos gastos fixos pelos variáveis.

Para análise do risco da viabilidade da terceirização ou não, adotou-se como parâmetro para este estudo um grau de risco de 0,50. Acima deste percentual a terceirização torna-se inviável, pois significa que os custos são altos, e abaixo deste valor indica-se a terceirização.

Neste sentido, após a coleta dos dados, dos questionários e dos custos relacionados, os casos foram analisados e descritos no capítulo 4.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

Neste estudo foram analisados quatro dos principais clientes que terceirizam as atividades contábeis no escritório Clarte Organizações Contábeis Ltda. O critério utilizado para a escolha destas empresas foi de acordo com a representatividade financeira que agregam ao escritório.

Para todas as empresas foi aplicado um questionário na segunda semana do mês de abril de dois mil e dezessete, que consta no Apêndice A. Após o retorno dos clientes, os questionários foram analisados individualmente a fim de compreender os motivos que os levam a terceirizar a contabilidade.

Também foram analisados e classificados os custos fixos e variáveis, bem como as despesas fixas e variáveis dos anos de 2015 e 2016, para realizar o cálculo do grau de risco em relação à terceirização para cada empresa.

Para calcular o grau de risco utilizou-se a fundamentação de Megliorini (2012), dividiu-se os gastos fixos pelos variáveis e adotou-se como parâmetro para este estudo um valor de 0,50. Acima deste percentual a terceirização torna-se inviável, pois significa que os custos fixos são altos, e abaixo deste valor indica-se a terceirização.

Após a avaliação da viabilidade de terceirizar ou não de acordo com os cálculos, os resultados foram apresentados ao escritório contábil com o intuito de obter melhorias na prestação dos serviços.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

4.2.1 Escritório de Contabilidade

O escritório iniciou suas atividades em 1970 e há 47 anos no mercado contábil foi intensificando seu crescimento. Com o desenvolvimento da região o escritório investiu em infra-estrutura, espaço físico, e principalmente em inovação no atendimento e na satisfação dos clientes.

Atualmente presta serviços contábeis, previdenciários e tributários, como: escrituração contábil, escrituração fiscal, trabalhista, societário, assessoria e

consultoria. Seu estabelecimento está localizado na Av. Julio de Castilhos, 1983 no centro de Caxias do Sul, e possui dois sócios e um administrador geral, e conta com uma equipe de dezoito funcionárias.

4.2.2 Empresa A

De acordo com as informações obtidas pelo escritório, esta empresa iniciou suas atividades em setembro de 1982 e sua sede está localizada na cidade de Caxias do Sul – RS, possuindo mais quatro filiais nesta cidade, duas em Vacaria – RS, uma em Bento Gonçalves – RS.

Classificada como um comércio varejista de revenda de acessórios e artigos de vestuário em moda masculina, feminina e infantil esta sempre em busca de novas alternativas de mercado.

Atualmente conta com um quadro de funcionários de 70 pessoas, e seu faturamento médio mensal de todas as empresas é de aproximadamente R\$1.905.000,00. Já em termos de tributação, a empresa é optante pelo Lucro Real, devido a questões tributárias, e a contabilidade da empresa é realizada pelo escritório Clarte Organizações Contábeis Ltda.

4.2.3 Empresa B

Localizada em Caxias do Sul – RS e fundada em 1984 a empresa B é uma prestadora de serviços líder na corretagem de seguros privados no mercado regional. No início de suas atividades exercia operações de seguros e resseguros, porém suas áreas de atuação ampliaram-se ao longo dos anos no atendimento a pessoas físicas e no desenvolvimento de programas de seguros para empresas de todos os segmentos econômicos.

Em 2016, a empresa completou 33 anos e atua nos ramos de seguro de vida, previdência, residência, automóveis, planos de saúde e odontológico, crédito consignado, administração de consórcios, proteção e monitoramento, telecomunicações, saúde ocupacional e segurança do trabalho.

Consolidada no mercado conta com aproximadamente 20 que colaboradores fazem parte da organização, e possuem um faturamento médio mensal de R\$260.650,00, sendo tributada pelo Lucro Real, pois seus custos e despesas são

considerados altos, porém pelo regime cumulativo de Pis e Cofins, devido a sua atividade de acordo com a Instrução Normativa 1285 de 2012.

4.2.4 Empresa C

A empresa C iniciou suas atividades em 1981, e possui três filiais em Caxias do Sul – RS, especializadas nos ramos de padaria. Nos anos 90, a empresa passou a almejar novos mercados, focando suas ações em padaria, doceria e distribuição e organização de doces e salgados em festas e eventos, além de oferecer cafés, almoço e lanches.

Trabalhando com uma linha de produção própria, contam com uma equipe especializada composta de 69 colaboradores e está enquadrada como indústria e comércio no Lucro Real, por ser a opção mais vantajosa quanto à economia tributária possuindo um faturamento médio mensal de R\$665.930,00.

4.2.5 Empresa D

Empresa localizada em Caxias do Sul – RS fundada em 1966, com característica familiar, atuam como prestadora de serviços e comércio na área de autopeças e utilitários da linha automotiva pesada e leve.

Em uma época de grande expansão da indústria automobilística a empresa contém um amplo e diversificado estoque para as mais variadas marcas e dispõe de uma equipe de 19 colaboradores, e seu faturamento médio mensal é de R\$227.370,00.

Se tratando de tributação, em 2015 a empresa era optante pelo Simples Nacional, porém devido à soma do faturamento de todos os sócios em suas empresas em 2016 ultrapassou a faixa de faturamento permitida para o Simples Nacional e passou a enquadrar-se no Lucro Presumido.

4.3 RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

4.3.1 Empresa A

A pessoa que o respondeu o questionário foi o representante legal, que trabalha na empresa desde a sua fundação. De acordo com as respostas a empresa terceiriza seus serviços contábeis a mais de 20 anos, entre eles a escrita fiscal, contábil e trabalhista, além de terceirizar serviços jurídicos e controladoria.

O primeiro fator de maior relevância para justificar a terceirização é a redução nos custos. Após a busca por serviços especializados, obter maior foco no negócio principal, e falta de espaço físico respectivamente. Salienta ainda, que com a terceirização é possível ter apoio especializado para a tomada de decisões.

A empresa opta por terceirizar seus serviços contábeis neste escritório devido à confiabilidade, seriedade e idoneidade do mesmo, atendendo totalmente suas expectativas e exigências. Está satisfeito com a prestadora de serviço e considera excelente a qualidade e a pontualidade dos serviços prestados. Possui segurança nas informações fornecidas pelo escritório, porém, comenta que os honorários são altos, apesar do retorno ser satisfatório.

4.3.2 Empresa B

O questionário desta empresa foi respondido pelo sócio responsável, que trabalha na empresa há 17 anos. Possui seus serviços contábeis, fiscais e trabalhistas terceirizados no escritório há mais de 10 anos, e também terceiriza seus serviços jurídicos.

O fator de maior influencia sobre a terceirização é o serviço especializado, e respectivamente para obter maior foco no seu *core business** e conseqüentemente a redução de custos. Acrescenta ainda que a falta de espaço físico não é considerada relevante, mas sim a contínua e permanente atualização tecnológica, sem necessidade de maiores investimentos, pois ficam a cargo da prestadora, reduzindo equipamentos, recursos humanos, materiais e financeiros.

* *Core Business* é um termo da língua inglesa, que significa “núcleo do negócio”, isto é, é a parte principal ou central de um negócio ou de uma unidade de negócio.

Considera como característica principal a qualidade dos serviços prestados pelo escritório, mas sugere que para atender totalmente suas expectativas e exigências o prestador esteja mais presente nas dependências da empresa, a fim de sanar dúvidas e trazer um *feedback** do andamento de suas atividades.

Está satisfeito com os serviços apresentados, e considera o prestador extremamente competente e capacitado, considerando como excelente a qualidade e pontualidade dos serviços, afirmando estar sempre dentro dos prazos estabelecidos e com informação correta e precisa.

Quanto aos honorários acredita estarem de acordo com o serviço oferecido e acredita possuir benefícios financeiros. Apesar da atividade da empresa ser extremamente burocrática, o escritório está sempre auxiliando-os na resolução dos problemas e até mesmo naqueles fora da sua área de especialização.

4.3.3 Empresa C

A gerente administrativa respondeu ao questionário da empresa C e ocupa este cargo na empresa há 23 anos. Terceiriza sua contabilidade há mais de 20 anos, nas áreas fiscais, contábil e trabalhista. A justificativa para isto é a busca pela redução de custos, falta de espaço físico, foco no negócio principal e serviços especializados respectivamente, afirmando que a atividade da empresa exige muito de seus funcionários, o que demanda maior centralização no processo das atividades, ganhando com isso qualidade em seu produto, agilidade nas suas decisões e acaba se tornando uma empresa apta para competir no mercado.

A opção neste escritório é devido à qualidade dos serviços apresentados, atendendo suas exigências e trazendo sugestões de negócio. Estão satisfeitos e com a qualidade e pontualidade dos serviços, possuindo confiança e segurança nas informações fornecidas pelo escritório.

Comenta que seus honorários são parcialmente compatíveis com os serviços oferecidos, pois buscam reduzir ainda mais custos, devido ao cenário atual que representa um retrocesso. Mas acredita que mesmo assim, terceirizando este serviço consegue aumentar sua eficiência e produtividade.

Feedback* é uma palavra inglesa que significa **realimentar ou **dar resposta** a uma determinado pedido ou acontecimento.

4.3.4 Empresa D

O questionário desta empresa foi respondido pelo sócio administrador da empresa, que faz parte dos colaboradores da empresa há 30 anos. Possui sua contabilidade terceirizada a mais de 20 anos, na área fiscal, contábil e trabalhista, com o intuito principal da redução de custos, falta de espaço físico, serviços especializados e maior foco no *core business* respectivamente.

Possui total confiabilidade, seriedade e idoneidade no prestador, devido ao seu tempo de atuação neste mercado, atendendo totalmente suas expectativas e estando muito satisfeito com o mesmo.

Quanto à qualidade e pontualidade considera como excelente seus serviços tendo total segurança nas informações prestadas. Considera seus honorários de acordo com o serviço oferecido e acredita possuir benefícios financeiros com esta terceirização, afirmando não haver possibilidades de manter estes serviços internamente. O cliente diz que o escritório é um parceiro de longa data e que atende as suas expectativas e exigências.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.4.1 Empresa A

De acordo com o questionário a empresa considera que o fator de maior relevância para justificar a terceirização é a redução de custos, e opta por terceirizar seus serviços contábeis neste escritório devido à confiabilidade, seriedade e idoneidade do mesmo.

Analisando o grau de risco da empresa A, conforme a Tabela 1 percebe-se que em 2015 o risco para a terceirização de serviços era alto, pois os seus custos e despesas fixas também eram altos, representando um grau de risco de 0,80. Já em 2016 este risco diminuiu para 0,43, pois houve uma otimização nos custos fixos e maior distribuição para os variáveis.

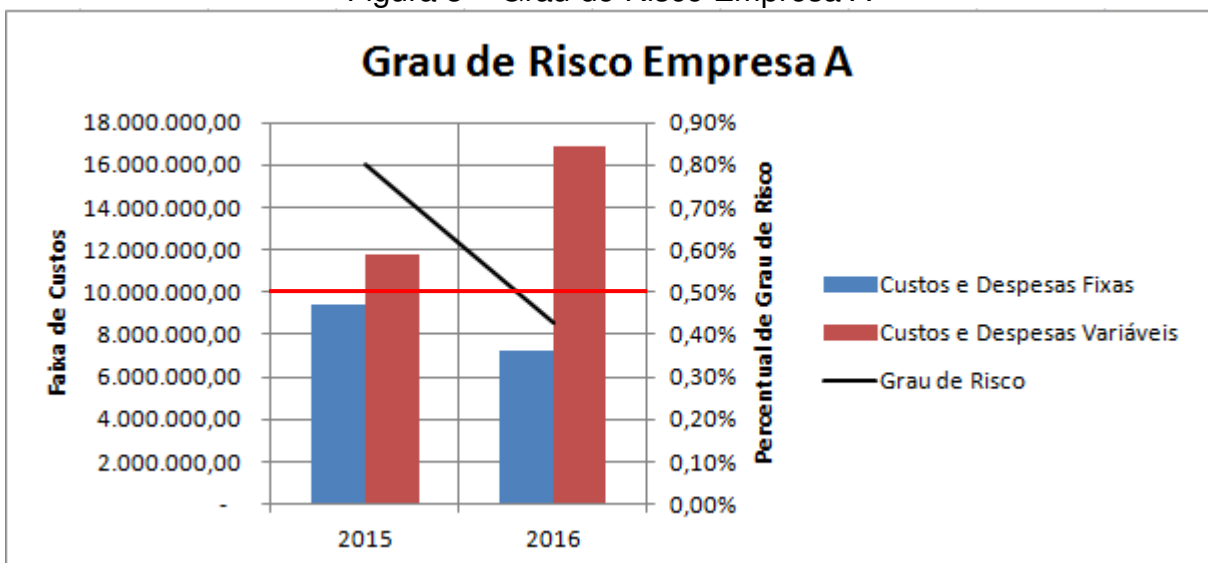
Tabela 1 – Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa A

Denominação	2015	2016
Custos e Despesas Fixas	R\$ 9.445.243,81	R\$ 7.278.976,78
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 11.818.044,35	R\$ 16.843.224,22
Grau de Risco	0,80	0,43

Fonte: Produção da autora com base nos dados fornecidos pelo escritório.

Na Figura 3, visualiza-se a representação gráfica da Tabela 1.

Figura 3 – Grau de Risco Empresa A



Fonte: Produção da autora

Conforme a Figura 3 vê-se que a empresa tem sua estrutura de custos baseada em custos variáveis. Em relação a 2015 os custos fixos diminuíram e, conseqüentemente o grau de risco também.

4.4.2 Empresa B

Ao aferir os resultados da análise do questionário, a busca por serviço especializado é o fator de maior importância que os motivou a optar pela terceirização dos serviços contábeis. Respectivamente para obter maior foco no seu *core business* e reduzir seus custos fixos.

Porém ao visualizarmos a Tabela 2 recomenda-se não terceirizar, pois apresenta um grau de risco elevado e o custo fixo é maior que o variável, tornando a terceirização um custo a mais. Neste caso, é preciso rever os custos fixos, pois em caso de queda de receita a empresa terá de continuar cobrindo seus custos com menor volume de receitas, chegar à situação de prejuízo operacional.

Conforme Megliorini (2012), o risco está associado à variação do retorno do investimento e resulta em ganhos ou prejuízos. O retorno equivale aos ganhos e prejuízos que o investimento proporcionou. É necessário que o investidor conheça a importância do risco e do retorno, antes de decidir onde aplicar seus recursos, pois deve-se escolher aquele de menor risco.

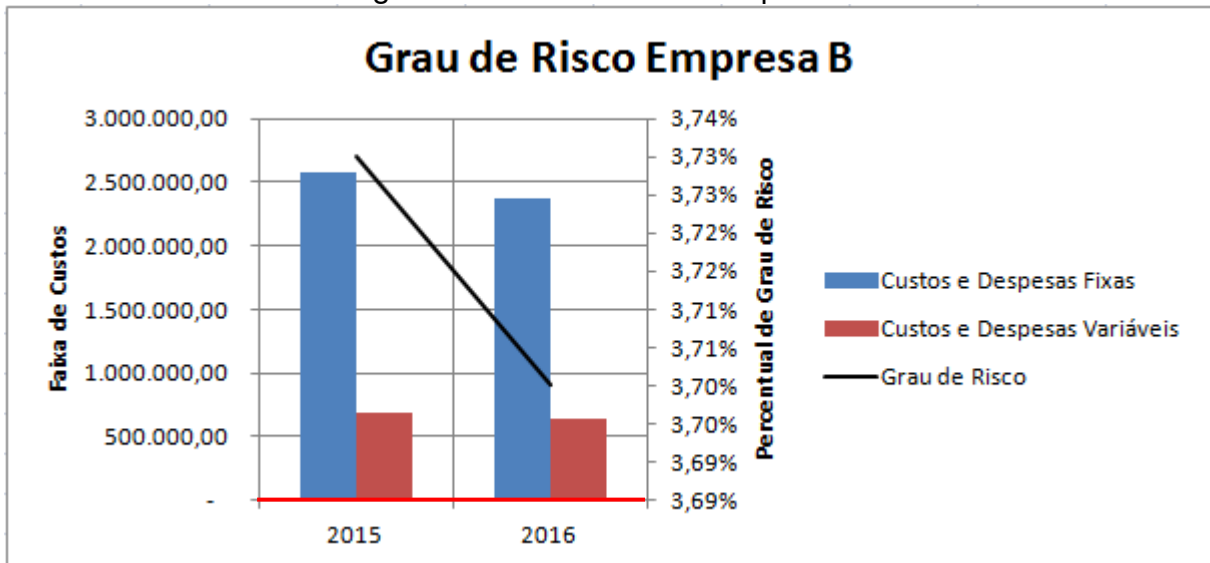
Tabela 2 – Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa B

	2015	2016
Custos e Despesas Fixas	R\$ 2.580.635,51	R\$ 2.375.137,70
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 691.136,20	R\$ 641.603,22
Grau de Risco	3,73	3,70

Fonte: Produção da autora com base nos dados fornecidos pelo escritório.

Conforme a Figura 4 os custos fixos da organização são altos, o que cria uma pressão para que a empresa satisfaça toda a sua capacidade, mesmo quando o mercado já não tem demanda suficiente. O grau de risco da empresa está muito acima do parametrizado para justificar a terceirização, representando 3,73 em 2015 e 3,70 em 2016 tendo uma diferença apenas de 0,03 para menos.

Figura 4 – Grau de Risco Empresa B



Fonte: Produção da autora

Segundo Megliorini (2012) quanto maior for o volume de custo e despesas fixos, em relação ao volume de custos e despesas variáveis, maior é o risco de redução do lucro operacional, isto porque, os custos e despesas fixas ocorrem independente do volume de produção, já os gastos variáveis, ocorrem em função da produção.

4.4.3 Empresa C

No questionário a empresa justifica que opta pela terceirização na busca pela redução de custos fixos, pela falta de espaço físico e ao terceirizar deixa de se preocupar com sua atividade acessória e pode dedicar-se totalmente em sua atividade principal. A opção deste escritório é devido à qualidade dos serviços apresentados.

De acordo com a Tabela 3, evidencia-se que é necessário controlar seus custos e despesas fixas, e sua capacidade produtiva, senão a terceirização se torna mais cara.

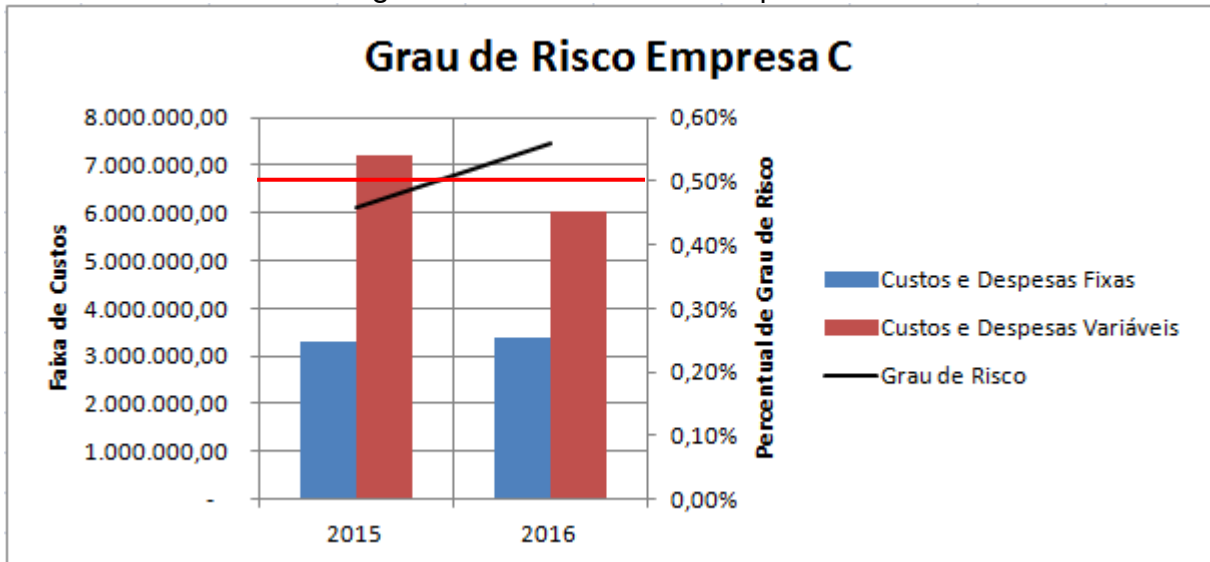
Tabela 3 – Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa C

	2015	2016
Custos e Despesas Fixas	R\$ 3.281.669,16	R\$ 3.379.419,32
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 7.204.574,83	R\$ 6.014.490,05
Grau de Risco	0,46	0,56

Fonte: Produção da autora com base nos dados fornecidos pelo escritório.

De acordo com a Figura 5 observa-se, que em 2016 houve um aumento nos custos e despesas fixas, e uma redução nos variáveis. A variação nos variáveis significa que a produção também diminuiu, aumentando assim o risco em relação a 2015, que subiu de 0,46 para 0,56 em 2016.

Figura 5 – Grau de Risco Empresa C



Fonte: Produção da autora

A principal forma de redução nos custos fixos de produção de uma organização, não é apenas a redução dos mesmos, e sim o aumento na escala de produção que irá proporcionar a diluição dos custos fixos unitários, através da otimização dos fatores de produção, ou seja, se o volume de vendas aumenta, há uma maior divisão dos custos fixos, os quais terão menos impacto e, conseqüentemente maior lucratividade (CHAKER NETO, 2008).

4.4.4 Empresa D

Analisando o questionário a empresa justifica que opta pela terceirização na busca pela redução de custos fixos, e a opção deste escritório é devido à confiança, seriedade e idoneidade do escritório.

No ano de 2015 a empresa era tributada pelo Simples Nacional e em 2016 passou para o Lucro Presumido devido à soma de faturamentos dos sócios que constavam no seu Contrato Social. Conforme a Tabela 4 pode-se visualizar o aumento nos custos que isso gerou em relação a 2015. Os custos fixos aumentaram

em maior escala em relação aos variáveis, tornando a terceirização um risco ainda maior.

Tabela 4 – Percentual do Grau de Risco de acordo com os custos Empresa D

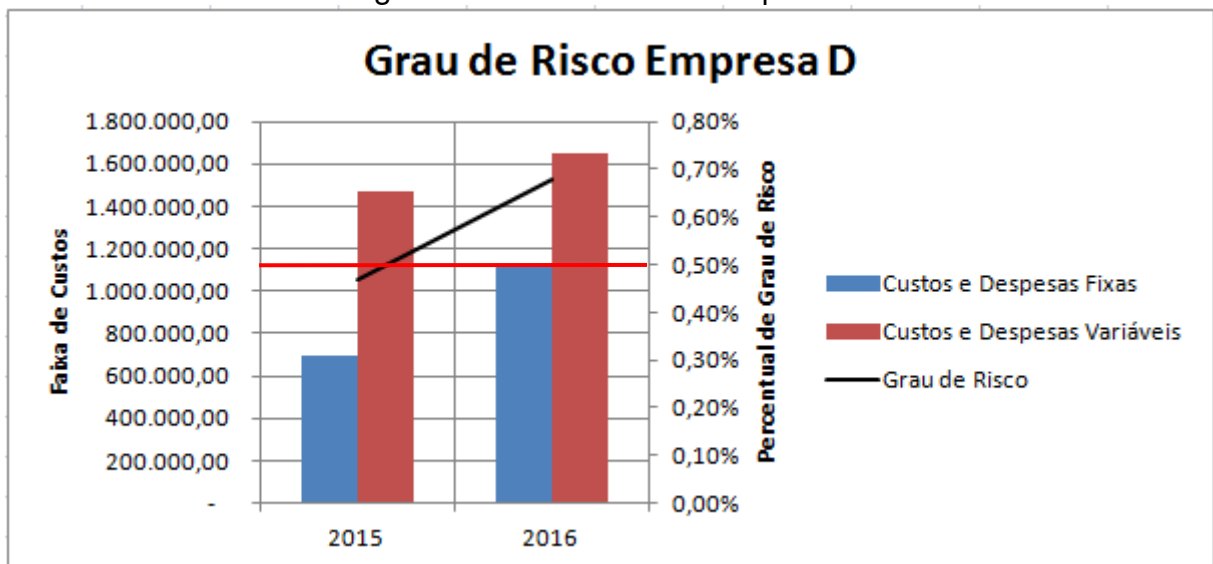
	2015	2016
Custos e Despesas Fixas	R\$ 692.967,65	R\$ 1.120.379,13
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 1.472.039,04	R\$ 1.646.569,97
Grau de Risco	0,47	0,68

Fonte: Produção da autora com base nos dados fornecidos pelo escritório.

No ano de 2017 foi realizado um novo planejamento tributário e a empresa refez seu contrato social, desintegrando alguns sócios do contrato, pela inviabilidade em relação à tributação, voltando a enquadrar-se no Simples Nacional. No entanto, é necessário observar o comportamento do negócio e a sua infraestrutura a fim de evitar custos desnecessários e aumento da carga tributária, pois corre o risco de não conseguir cobrir os custos envolvidos no processo, bem como a diminuição do lucro.

Na Figura 6, visualiza-se a representação gráfica da Tabela 4.

Figura 6 – Grau de Risco Empresa D



Fonte: Produção da autora

Em relação à Figura 6 percebe-se que o grau de risco da empresa em relação a 2015 aumentou de 0,48 para 0,68, e conseqüentemente os custos e despesas fixas bem como os variáveis também, não viabilizando a terceirização em caso de ajuste de forma de tributação.

4.4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação aos serviços contábeis que são terceirizados pelas organizações apresentadas, notou-se que todas terceirizam os principais serviços de contabilidade, sendo eles: fiscal, contábil, controladoria, consultoria, assessoria e auditoria.

Para facilitar a compreensão quanto à percepção dos clientes ao questionário, as respostas foram classificadas na Tabela 5. A que apresenta maior grau de importância, no âmbito da terceirização, é a redução de custos que as empresas terão ao repassar os serviços contábeis à empresa especializada, em segundo foi apontado os serviços contábeis especializados que a empresa contratada disponibiliza a seus clientes, em terceiro lugar aparece a competitividade com menor grau de importância e em último lugar por prioridade de importância ficou a falta de espaço físico.

Tabela 5 – Motivos da opção pela terceirização

Situações elencadas por grau de importância	A	B	C	D	SOMA
Redução de Custos	4	4	2	2	12
Serviços Contábeis Especializados	2	2	3	4	11
Maior competitividade no <i>core business</i>	1	1	4	3	9
Falta de espaço físico	3	3	1	1	8

Fonte: Produção da autora

Em relação às análises dos dados de custo, percebeu-se que a empresa A apresentou maior economia de custos fixos e maior diluição aos custos variáveis, havendo uma redução ao grau de risco à terceirização em relação a 2015, sendo a empresa onde o entrevistado classificou a redução de custos como o aspecto mais importante para a terceirização.

Já a empresa B possui sua estrutura de custos baseada em custos fixos, o que compromete a rentabilidade da empresa. Neste caso a terceirização não é recomendada, afinal já possui estrutura paga para isso, e o entrevistado não considera a falta de espaço físico relevante. Justificam a terceirização pela busca de serviços especializados, porém é necessário um planejamento para a integralização destas atividades internamente.

Na empresa C houve redução de ambos os custos, o que também aumenta seu grau de risco em relação à terceirização, pois também decaiu sua capacidade

produtiva. Torna-se necessário ainda um aumento no volume de vendas e maior diluição dos custos fixos para aumentar sua lucratividade e reduzir seu grau de risco.

A empresa D teve um elevado aumento de custos em 2016 relacionado a 2015 devido à troca de tributação. Para o ano de 2017 seu planejamento tributário foi refeito e já corrigido, o que de acordo com o ano de 2015 viabiliza novamente a opção pela terceirização.

Compreendeu-se, portanto que a redução de custos tem relevância na opção pela terceirização, mas não é o único motivo pela busca deste serviço. No entanto, dos quatro clientes analisados somente a empresa A ficou abaixo do parâmetro utilizado para justificar a viabilidade de terceirizar. Propõe-se, portanto ao escritório, auxiliar os clientes nestas análises a fim de identificar os problemas, auxiliá-los na redução do grau de risco e tornar a busca pela terceirização uma opção vantajosa e útil para a empresa.

5. CONCLUSÃO

A progressiva concorrência do mercado tem forçado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais e suas estratégias de negócios, numa busca frenética na redução de custos e pela competitividade de seus produtos e serviços.

A terceirização é uma das opções que podem ser ativadas em toda organização, no entanto, existem vários aspectos a se analisar, que vão desde a qualidade do serviço, da demanda a ser atingida, dos prazos, se o custo dela compensa em relação à realidade financeira da empresa, entre outros. Diante de inúmeros aspectos que devem ser considerados na decisão de terceirizar ou não, a pesquisa teve por objetivo conhecer a realidade das organizações destacadas e averiguar quais são os fatores que as impulsionam para utilizar a terceirização como instrumento de apoio à gestão dos negócios.

O método utilizado para análise da viabilidade foi à divisão dos gastos fixos pelos variáveis, pois segundo Megliorini (2012), quanto maior for o grau, maior será o risco de redução de lucratividade.

Em relação à comparação dos custos para avaliar o grau de risco na terceirização, foi possível concluir, através do estudo, que a decisão de terceirizar em vez de manter os serviços internamente nem sempre elimina as despesas na atividade envolvida e assim, os custos incorridos serão repassados, fazendo com a essa decisão nem sempre represente um aumento no lucro.

Ou seja, ao decidir pela terceirização, não basta somente considerar os custos, mas também avaliar as previsões futuras de produtividade e de mercado. Toda e qualquer decisão terá reflexos diretos no desempenho da empresa, positiva ou negativamente, motivo este, que faz com que as partes envolvidas avaliem e planejem antecipadamente todo e qualquer processo, a fim de não tomar decisões equivocadas e obter um retorno satisfatório. Por este motivo, a contabilidade tem papel fundamental quando se trata de disponibilizar aos usuários informações relevantes para a melhor tomada de decisões.

A estratégia da terceirização devidamente conduzida, avaliando seus riscos e analisando suas vantagens e desvantagens é crucial para que sua implementação seja bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor do

serviço. Assim, entende-se que avaliar caso a caso, encontrar o melhor parceiro e buscar a melhor alternativa de envolvimento são os pontos chave para a decisão da terceirização.

A sugestão proposta neste trabalho não é absoluta para este tipo de análise, para trabalhos futuros sugere-se a análise da viabilidade da terceirização por meio de outras ferramentas disponibilizadas pela contabilidade de custos para avaliar os riscos, como a análise da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio, entre outras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marilis Lemos de. **Rede de inovação: a articulação de Estado, Empresa e Universidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2014.

Besanko, David. **A Economia da Estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

BRASIL, **Instrução Normativa 1285, de 13 de agosto de 2012**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=38476&visao=anotado>>. Acesso em: 18 Mai. 2017.

BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. 3. Ed. Brasília: CFC, 2008.

CASTRO, Rubens Ferreira de. **A Terceirização no Direito do Trabalho**. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

COMITÊ de Pronunciamentos Contábeis: Disponível em: <http://www.portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/06/cpc_pronunciamentos_2012_web.pdf> Acesso em: 03 Jun 2017.

CONSELHO Federal de Contabilidade: Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>> Acesso em: 03 Jun 2017.

CORBARI, Ely Célia. **Administração de estratégica de custos**. Curitiba, 2012.

CORREIA, F.D. O Sistema de Informação para a Contabilidade. Disponível em: ><http://www.webartigos.com/artigos/o-sistema-de-informacao-para-a-contabilidade/68718/>>. Publicado em 2011. Acesso em: 15 Mai. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ECKERT, Alex. Teoria da contabilidade para o exame de suficiência do CFC para bacharel em Ciências Contábeis. São Paulo: EDIPRO, 2011.

FARIAS, Felipe Nóbrega; LIMA, Maíra Oliveira. **A atividade contábil e a questão da ética profissional**. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/40488>>. Acesso em: 18 Abr. 2017.

FORTES. Kétila Mariane; PACHECO, Michele Sarmiento. **O Profissional Contábil e o Desafio da Comunicação Dirigida: Um Estudo Descritivo com Profissionais do Vale do Paranhana/RS com seu público externo**. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante. **A Terceirização como estratégia competitiva nas organizações**, São Paulo: Gelre Coletânea, 2006.

Iudicibus, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

Iudicibus, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

LIMA, Arievaldo Alves de. **Contabilidade Geral**. 2011.

LIMA, Ariovaldo Alves. **Contabilidade básica**. Disponível em: <<http://www.grupoempresarial.adm.br>>. Acesso em: 18 Abr. 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. 11.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

Megliorini, Evandir. **Custos Análise e Gestão**. 3. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade Digital**. São Paulo: Atlas, 2014.

OTT, E.; CUNHA, J. V. A.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; Luca, M. M. M.. **Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional**. 2011. Dissertação (Pós Graduação em Ciências Contábeis) – Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de, Vitória-ES, Brasil, 2011.

PEREIRA, H. P. A eficácia e os limites da Terceirização no Brasil. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8931/A-eficacia-e-os-limites-da-terceirizacao-noBrasil>. Acesso em: 01 Mai 2017.

REIS, Anderson de Oliveira. Perfil do Profissional Contábil: Habilidades, Competências e Imagem Simbólica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

Padoveze, C. L. **Contabilidade Geral**. Curitiba: intersaberes, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil. 2014.

Santos, D. P. **Terceirização de Serviços pela Administração Pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

VIDAL, Vanessa de Castro Ferreira. **Uma análise dos efeitos das recentes mudanças contábeis sobre os mercados de trabalho e ensino superior**. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2013.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário aplicado para coleta de dados.....	47
--	----

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS



Caxias do Sul, abril de 2017

Prezados senhores

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados cujas respostas serão utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido por Susane C. B. da Mota, aluno(a) do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS –, orientando do Prof. Joel Borges Domingues.

Nesse sentido, gentilmente solicitamos que o referido instrumento seja respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa.

O estudo objetiva diagnosticar os fatores que promovem a busca pela terceirização dos serviços contábeis no escritório atual.

Cabe salientar que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob o aspecto global, nunca de forma específica ou se reportando a um respondente em especial.

Visando o atendimento dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa, solicitamos que o questionário seja respondido o mais breve possível. O tempo previsto de resposta é de 10 minutos, validado de acordo com o pré-teste do instrumento.

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail/celular: scbmota@ucs.br/ (54) 99183.9012.

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

Prof. Ms. Joel BorgesDomingues
Curso de Ciências Contábeis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

1. Há quanto tempo a sua empresa possui a contabilidade terceirizada?

-) menos de um ano
-) entre 1 e 10 anos
-) entre 11 e 20 anos
-) mais de 21 anos

2. Quais são os serviços contábeis terceirizados pela organização:

-) Fiscal
-) Contabilidade
-) Departamento Pessoal
-) Outros. Quais:

3. Qual o fator de maior relevância para justificar a terceirização de seus serviços contábeis? Nesta questão numere de 1 a 4 de acordo com o grau de relevância;

-) Redução de custos
-) Serviços especializados
-) Falta de espaço físico
-) Maior foco no seu *core business**
-) Outros. Justifique

4. Assinale a alternativa que a sua empresa considera a mais importante para optar pela terceirização dos serviços contábeis neste escritório?

-) Qualidade nos serviços
-) Atendimento
-) Honorários
-) Confiança, seriedade e idoneidade

5. Na sua avaliação, os serviços prestados pela terceirizada atendem as suas expectativas e exigências?

-) Atendem totalmente
-) Atendem parcialmente
-) Não atendem

6. Qual o seu grau de satisfação ou insatisfação:

-) Muito satisfeito
-) Satisfeito
-) Pouco satisfeito
-) Nada satisfeito

* *Core Business* é um termo da língua inglesa, que significa “**núcleo do negócio**”, isto é, é a parte principal ou central de um negócio ou de uma unidade de negócio.

7. Como você avalia a qualidade e pontualidade dos serviços prestados:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Insuficiente

8. O escritório lhe passa a confiabilidade e a segurança necessária nas informações prestadas?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

9. Você considera seus honorários compatíveis com o serviço que lhe é oferecido?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

10. Você acredita ter mais benefícios financeiros e competitivos possuindo a contabilidade terceirizada do que possuí-la internamente?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não