

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FATORES DETERMINANTES NA TERCEIRIZAÇÃO  
DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS, VANTAGENS E  
DESVANTAGENS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Carla Prevedello Facco**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

# **FATORES DETERMINANTES NA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS, VANTAGENS E DESVANTAGENS**

**Carla Prevedello Facco**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Dr. Ivan Henrique Vey**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**FATORES DETERMINANTES NA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS  
CONTÁBEIS, VANTAGENS E DESVANTAGENS**

elaborado por  
**Carla Prevedello Facco**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Ivan Henrique Vey, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Antonio Reske Filho, Dr.**  
(membro)

---

**Robson Machado da Rosa, Ms.**  
(membro)

Santa Maria, 26 de novembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela oportunidade de estar aqui e pelas pessoas maravilhosas que colocou em meu caminho.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Heriberto e Elizete, por me proporcionarem as melhores oportunidades e por vibrarem com as minhas conquistas.

Ao meu namorado, Daniel Vendruscolo, agradeço pelo carinho, compreensão, apoio e incentivo, principalmente nos momentos difíceis.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e estiveram presentes.

Aos meus colegas, o meu agradecimento pelo apoio e companheirismo de sempre, principalmente nos momentos de aflição e angústia, e a minha torcida por um futuro de realizações.

Aos professores que colaboraram para a minha educação e formação. Ao professor Ivan Henrique Vey, o meu agradecimento pela orientação e contribuição para este trabalho.

A todos que contribuíram para meu sucesso e para o meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um.

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **FATORES DETERMINANTES NA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS, VANTAGENS E DESVANTAGENS**

AUTORA: CARLA PREVEDELLO FACCO

ORIENTADOR: IVAN HENRIQUE VEY

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 26 de novembro de 2015.

A terceirização de um modo geral, já vem sendo estudada há algum tempo, porém os estudos sobre esse tema na área contábil são mais reduzidos, principalmente acerca dos fatores que levam os gestores a optarem pela terceirização dos serviços contábeis. Neste contexto, o estudo teve por objetivo verificar quais os fatores são considerados pelos empresários para decidir terceirizar os serviços contábeis, e quais as vantagens e desvantagens decorrentes desta decisão. Para verificação dos fatores relevantes no momento de tomada de decisão, foi aplicado um questionário, com perguntas fechadas, para 92 empresas comerciais de Santa Maria. O estudo realizado foi desenvolvido através do método dedutivo. Esta pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa e quantitativa é também exploratória e descritiva. Para a coleta de informações utilizou-se de pesquisa bibliográfica e levantamento. Para análise dos dados utilizou-se o software SPSS e com ele o teste do Qui-Quadrado para realizar a associação de variáveis. Para concluir, provou-se que o principal fator considerado para se fazer a opção pela terceirização dos serviços contábeis é o suprimento da “atualização” dos sistemas contábeis. Em relação as vantagens, verificou-se que a mais citada versa sobre os serviços contábeis especializados, enquanto nas desvantagens, a mais lembrada pelos respondentes foi a exclusividade para com a empresa. Pôde-se visualizar também que houve associação significativa entre algumas das variáveis estudadas.

**Palavras-chave:** Terceirização. Vantagens. Desvantagens.

## **ABSTRACT**

Course Conclusion  
Work Course of Accounting Science  
Universidade Federal de Santa Maria

### **FACTORS IN THE OUTSOURCING OF FINANCIAL SERVICES, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

**AUTHOR: CARLA PREVEDELLO FACCO**

**ADVISER: IVAN HENRIQUE VEY**

**Defense Place and Date: Santa Maria, November 26<sup>th</sup>, 2015.**

Outsourcing in general, it has been studied for some time, but studies on this topic in the accounting area are lower, especially about the factors that lead managers to opt for outsourcing of accounting services. In this context, the study aimed to verify which factors are considered by entrepreneurs to decide to outsource accounting services, and the advantages and disadvantages of this decision. To check the relevant factors at the time of decision-making, a questionnaire was applied, with closed questions, for 92 trading companies of Santa Maria. The study was developed by the deductive method. This kind of applied research and qualitative and quantitative approach is also exploratory and descriptive. To collect information used is a literature survey and research. Data analysis used the SPSS software and with it the Chi-square test for establishing the association variables. Finally, it was proved that the main factor considered to be opting for outsourcing of accounting services is the supply of "update" of accounting systems. Regarding the advantages, it was found that the most frequently cited deals with the specialized accounting services, while the disadvantages, the most remembered by the respondents was exclusive to the company. Also it was possible to see that there was a significant association between some of the variables studied.

**Keywords:** Outsourcing. Advantages. Disadvantages.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Respostas dos entrevistados sobre vantagens e desvantagens de terceirizar os serviços contábeis. ....	32
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da terceirização de atividades secundárias.	34
Quadro 3 - Fatores, vantagens e desvantagens da terceirização de serviços contábeis. ....	39
Gráfico 1 - Regime tributário .....	47
Gráfico 2 - Faturamento Mensal.....	48
Gráfico 3 - Número de Funcionários .....	49
Gráfico 4 - Cargo exercido na empresa .....	50
Gráfico 5 – Sexo.....	51
Gráfico 6 – Idade.....	51
Gráfico 7 – Grau de escolaridade.....	52
Gráfico 8 - Nível de conhecimento em contabilidade .....	53
Quadro 4 - Fatores determinantes à terceirização. ....	54
Quadro 5 - Principais vantagens encontradas.....	56
Quadro 6 - Principais desvantagens encontradas.....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Suprimento de atualização dos sistemas contábeis.....	55
Tabela 2 - Especialização dos serviços .....	55
Tabela 3 - Apoio no planejamento tributário.....	55
Tabela 4 - Regime tributário X Redução de desperdício .....	59
Tabela 5 - Regime tributário X Apoio na gestão e controle de estoques.....	59
Tabela 6 - Regime tributário X Desenvolvimento econômico .....	60
Tabela 7 - Faturamento mensal X Apoio na gestão e controle de estoques .....	61
Tabela 8 - Faturamento mensal X Apoio no planejamento tributário.....	62
Tabela 9 - Número de funcionários X Comodidade para os gestores .....	62
Tabela 10 - Idade X Comodidade para os gestores .....	63
Tabela 11 - Idade X Especialização dos serviços .....	64
Tabela 12 - Nível de conhecimento em contabilidade X Maior agilidade nas de- cisões .....	65
Tabela 13 - Nível de conhecimento em contabilidade X Desenvolvimento eco- nômico.....	65
Tabela 14 - Regime tributário X Redução de custos .....	66
Tabela 15 - Regime tributário X Administração e controle de estoques.....	67
Tabela 16 - Número de funcionários X Qualidade dos serviços prestados .....	68
Tabela 17 - Cargo exercido X Redução de custos .....	68
Tabela 18 - Idade X Competitividade .....	69
Tabela 19 - Nível de conhecimento em contabilidade X Dispêndio de tempo na busca de informações contábeis .....	70
Tabela 20 - Nível de conhecimento em contabilidade X Redução de custos .....	70

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice 1 - Questionário para coleta de dados.....	80
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 Delimitação do tema e problemática de pesquisa	12
1.2 Objetivos	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura do trabalho	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	15
2.1 Contabilidade	15
2.1.1 Contabilidade gerencial	16
2.1.1.1 Contabilidade de custos	17
2.1.1.1.1 Análise de custos	18
2.1.2 Profissional de contabilidade	19
2.2 Tomada de decisão	22
2.3 Terceirização	25
2.3.1 Terceirização dos serviços contábeis	28
2.4 Abordagens atuais sobre terceirização dos serviços	30
2.4.1 Abordagem de Ribeiro et al.	31
2.4.2 Abordagem de Scavassa	33
2.4.3 Abordagem de Ricini e Zanchet	35
2.4.4 Abordagem de Mattos, Dias e Gonçalves	37
2.4.5 Resumo das abordagens	39
<b>3 METODOLOGIA</b>	42
3.1 Caracterização da pesquisa	42
3.1.1 Métodos de pesquisa	42
3.1.2 Natureza da pesquisa	43
3.1.3 Abordagem do problema	43
3.1.4 Objetivos da pesquisa	43
3.1.5 Procedimentos metodológicos e técnicas de pesquisa	44
3.2 Etapas da pesquisa	44
3.2.1 Delimitação de domínio de construto	45
3.2.2 Operacionalização do construto	45
3.3 Coleta de dados	45
3.4 Análise dos dados	45
3.5 Limitações da pesquisa	46
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	47
4.1 Perfil das empresas pesquisadas	47
4.2 Perfil dos respondentes	49
4.3 Análise dos fatores através do grau de concordância	54
4.4 Análise das vantagens e desvantagens	56
4.5 Associação de variáveis	58
4.5.1 Atributos da empresa X Fatores determinantes à terceirização	58
4.5.2 Atributos dos respondentes X Fatores determinantes à terceirização	63
4.5.3 Atributos da empresa X Vantagens e Desvantagens	66
4.5.4 Atributos dos respondentes X Vantagens e Desvantagens	68
4.5.5 Resumo do capítulo	71
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	73
5.1 Conclusões	73
5.2 Recomendações	75

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>79</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O início da implantação da terceirização no país se deu com as instalações das empresas multinacionais vindas para o Brasil. Segundo Polonio (2000, p. 06) “aqui a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais principalmente as automobilísticas”.

Pode-se conceituar resumidamente a terceirização como o processo através do qual a empresa transfere para outra, atividades ou processos anteriormente realizados por ela. Kehler (2004) explicou que a terceirização é uma prática de administração que permite o estabelecimento de um sistema gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade principal.

Uma das atividades que amplamente se enquadra neste contexto de terceirização é a atividade contábil. Esta vem sendo, há algumas décadas, tanto no âmbito nacional como internacional, uma alternativa para empresas de todos os portes agilizarem suas operações.

As empresas buscam a terceirização dos serviços contábeis por vários motivos, algumas pensando em possíveis vantagens que tal escolha possa apresentar, outras na qualidade e especialização do serviço ofertado.

Neste contexto surgem abordagens sobre os seguintes aspectos: motivos, vantagens e desvantagens da terceirização da atividade contábil. A abordagem de Ribeiro et al. (2012) apontou como principais vantagens a redução de custos e a qualidade do serviço, e como desvantagens a competitividade do produto e a perda de prestígio no mercado. Já a abordagem de Scavassa (2012) traz como vantagens a redução de custos, a especialização dos serviços, a competitividade, entre outras. E as desvantagens trazidas pelo autor são a falta de comprometimento dos profissionais da contratada, a má comunicação entre funcionários e terceiros e o período necessário para adaptação destes profissionais com a cultura da instituição.

Ricini e Zanchet (2008) citaram que os motivos para se terceirizar os serviços contábeis são entre outros, a dedicação exclusiva do contador à empresa, o acompanhamento no processo contábil, e o tamanho da empresa. Os autores ainda elencaram como vantagem da terceirização a redução de custos e, como desvantagem o tempo demandado para a obtenção de informações contábeis.

Mattos et al. (2008) relataram que os fatores considerados para tomarem a decisão de terceirizar são: agilidade nas decisões, busca da qualidade, competitividade, controle adequado, desenvolvimento econômico, entre outros. Ainda relatam como vantagens a busca de melhor qualidade, a competitividade, a agilidade na tomada de decisão, a redução de custos e os serviços contábeis especializados. E como desvantagens a ineficiência nas informações geradas, a retirada de documentos da empresa, entre outras.

### **1.1 Delimitação do tema e problemática de pesquisa**

As abordagens anteriormente citadas motivaram o desenvolvimento do estudo, que tem como tema a terceirização dos serviços contábeis, mais especificamente os fatores que levaram os empresários a tomarem esta decisão, de terceirizar a atividade contábil, e suas possíveis vantagens e desvantagens em empresas comerciais de Santa Maria – RS.

Para algumas organizações empresariais, mão-de-obra significa custos, utilizando-se da lógica financeira. E a redução de capital humano tem sido uma das práticas usuais para o corte de despesas.

Uma das opções que alguns empresários utilizam para tal estratégia é a terceirização, cada vez mais utilizada como estratégia gerencial. No entanto, muitas dessas empresas não têm conhecimento das ameaças, vantagens, desvantagens ou eficiência que estas opções podem trazer.

Considerando esta possibilidade, questionou-se: quais os fatores determinantes considerados pelos empresários ao terceirizar os serviços contábeis, e quais suas vantagens e desvantagens?

### **1.2 Objetivos**

Os objetivos a seguir foram propostos a fim de resolver o problema de pesquisa do estudo. De acordo com sua abrangência, eles podem ser gerais ou específicos.

Quanto ao objetivo geral tem-se: evidenciar os fatores determinantes na adoção da terceirização dos serviços contábeis pelos empresários, bem como suas vantagens e desvantagens apontadas pelos mesmos.

Para atingir o objetivo geral do estudo, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

Buscar um embasamento teórico sobre o tema abordado;

Elaborar um conjunto de itens e posteriormente, com base nesses itens, construir um instrumento de medida;

Aplicar o instrumento de medida;

Tabular e analisar os dados;

Identificar os principais fatores que levaram os gestores ao optar pela terceirização dos serviços contábeis;

Identificar as vantagens e desvantagens decorrentes desta opção;

Buscar verificar se há associação de variáveis entre as informações da empresa e do respondente com os fatores, vantagens e desvantagens da terceirização;

### **1.3 Justificativa**

Este estudo se justifica por sua utilidade no momento da tomada de decisão dos empresários, para que estes façam a opção por terceirizar os serviços contábeis, considerando os aspectos gerenciais e financeiros.

É relevante para a prática profissional, pois identifica a maneira como essa decisão é tomada e quais aspectos são considerados mais importantes pelos empresários, e ainda demonstrar as implicações dessa prática.

Também é relevante no ponto de vista teórico, pois o tema em estudo possui uma literatura um tanto quanto escassa, principalmente no que se refere a terceirização de serviços contábeis. Porém, a relevância significativa se dá pelo fato de que foi realizado um estudo sobre algumas abordagens atuais sobre o tema.

O trabalho também justifica-se no sentido de colaborar com estudos futuros sobre o tema, visto que, através do conjunto de itens elaborados, deixa-se um instrumento de medida, que pode ser replicado.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho é composto por cinco capítulos principais: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões e Conclusão.

O capítulo em evidência apresenta a contextualização do tema, a problemática, os objetivos, a justificativa pela relevância da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém o referencial teórico servindo como base para o desenvolvimento da pesquisa, tratando dos conceitos e características relacionados à terceirização dos serviços contábeis.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia empregada com o objetivo de cumprir os objetivos propostos e solucionar o problema de pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Primeiramente ocorre a apresentação do perfil das empresas pesquisadas, posteriormente a descrição de suas respostas ao instrumento de pesquisa sobre fatores, vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços contábeis, e por último um relato sobre associação das variáveis.

E, por fim, o quinto capítulo aponta as conclusões e recomendações da pesquisa realizada, com uma síntese sobre as respostas aos objetivos propostos no item anterior, indicando sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que norteou o desenvolvimento da pesquisa apresentada, abrangendo descrições sobre contabilidade, tomada de decisão, terceirização e abordagens atuais sobre o tema.

### 2.1 Contabilidade

Oriundos da necessidade humana de controlar suas riquezas, os primeiros registros contábeis datam de 2.000 anos a.C. Existem diversos registros de técnicas contábeis desde as antigas civilizações.

No tempo dos faraós havia detalhados levantamentos sobre a produção agrícola, coleta de impostos etc. A civilização inca pré-colombiana, embora ágrafa, usava extensamente quipos, ou seja, fios coloridos de comprimento, espessura e cores diferenciados, contendo nós com espaçamento variável. A interpretação arqueológica aceita é que os quipos formavam um sistema contábil simples de anotação de entradas e saídas de produtos identificados pela cor dos fios, como sacos de trigo, gêneros diversos, cabeças de animais etc. (PIZZOLATO, 2012, p. 10).

O surgimento da contabilidade como se tem conhecimento, data de 1494, quando o religioso franciscano Frei Luca Pacioli (1447-1517) editou a *Summa de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade*. Crepaldi (2002) citou que, após este acontecimento, a utilização da contabilidade passou a ser expandida para instituições como Igreja e Estado, a qual se tornou um importante instrumento no desenvolvimento do capitalismo, conforme opinião de importantes estudiosos como o sociólogo Max Weber.

A contabilidade pode ser resumida como sistema de informações que controla o patrimônio de uma entidade, porém este conceito está simplificado. Vários autores apresentaram seus próprios conceitos, como verifica-se a seguir:

O 1º Congresso Brasileiro de Contabilistas, ocorrido no Rio de Janeiro, em 1924, definiu o seguinte conceito de Contabilidade: “A contabilidade é a Ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro relativas à administração econômica”. A Contabilidade é, portanto, uma ciência que estuda e pratica suas funções a partir dos fatos contábeis produzidos pela entidade em determinado período. Assim, registra os fatos contábeis nos livros, controla a entidade a partir das Demonstrações Financeiras e orienta os gestores a partir da Análise das Demonstrações Financeiras e da Auditoria em toda a produção de fatos contábeis da entidade. (MONTOTO, 2012, p. 39).

Para Pizzolato (2012, p. 02), contabilidade “trata-se de um sistema de coletar, sintetizar, interpretar e divulgar, em termos monetários, informações sobre uma organização”.

Já para Silva e Marion (2013, p. 02) a “Contabilidade encara o papel de registrar, analisar, interpretar e prover informações acerca do direcionamento dos negócios”.

### 2.1.1 Contabilidade gerencial

Dentre os diversos ramos da contabilidade, tem-se a gerencial, que é utilizada para descrever as atividades de coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos dentro das organizações.

Entre os vários conceitos de contabilidade gerencial, tem-se alguns mais abrangente, como a seguir:

Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de insumos efetuados por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 2002, p. 18).

Segundo Marion (2012), contabilidade gerencial é voltada para fins internos, procurando suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões.

Resumidamente Atrill e McLaney (2014, p. 17) explicaram que “todas as formas de contabilidade, incluindo a gerencial, dizem respeito à coleta e análise de informações financeiras para depois transmiti-las àqueles que tomarão as decisões”.

Na concepção de Martins (2001, p. 22) a contabilidade gerencial “vem criando sistemas de informação que permitam melhor gerenciamento de custos”, entre eles a própria terceirização objeto desse estudo.

Por isso, conforme Martins (2001, p. 22) atualmente a contabilidade gerencial “deixou de ser mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerencial”.

Jimbalvo (2013), apresentou que o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer aos gestores/administradores, as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial consiste em preparar, de forma simples e objetiva, as informações financeiras para o processo de gestão da empresa, com conhecimento e acompanhamento amplo do contador gerencial nos processos de planejamento, execução e controle, apurando as variações ocorridas e suas possíveis causas.

#### 2.1.1.1 Contabilidade de custos

A contabilidade de custos está inserida em uma área da contabilidade denominada de contabilidade gerencial. A contabilidade de custos surgiu com o advento das empresas industriais a partir do século XVIII. Veio para atender a uma nova necessidade: atribuir custos aos estoques de produtos fabricados pelas empresas industriais.

A contabilidade de custos pode ser definida como um conjunto de registros específicos, baseados em escrituração regular (contábil) e apoiada por elementos de suporte (planilhas, rateios, cálculos, controles) utilizados para identificar, mensurar e informar os custos das vendas de produtos, mercadorias e serviços.

Araújo, assim definiu a contabilidade de custos:

É a contabilidade dirigida para a apuração dos custos incorridos na produção de um determinado bem ou prestação de um serviço. Ela se constitui em um excelente instrumento para o controle e para a tomada de decisão. Em uma economia estável, em que há pouco espaço de manobra para os preços de venda, ela assume uma importância fundamental. (ARAÚJO, 2009, p. 07).

Para Santos et al. (2015), basicamente um sistema de custos deverá atender, especialmente, a duas necessidades:

- a) Gerencial ou administrativa, onde o custo é executado para atender às necessidades da empresa;
- b) Fiscal, onde o custo é executado para atender à legislação vigente do imposto de renda, sob pena de perdas financeiras quando arbitrar valores ao seu estoque.

Segundo Ribeiro (2011), a contabilidade de custos foi criada inicialmente para avaliar estoques, constituindo-se em importante instrumento de controle e atribuição de custos aos produtos, sem se preocupar, no entanto, em fornecer informações para o gerenciamento da produção e comercialização.

Martins apresentou duas funções relevantes da contabilidade de custos, que são: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões.

No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc. (MARTINS, 2010, p. 22).

Na contabilidade de custos existem várias outras funções, como segue:

Fornecer informações para determinação dos custos dos fatores de produção; para a administração solucionar problemas atuais; para tomar decisões e estabelecer orçamentos e planos futuros; para levantamento de custo dos desperdícios e dos produtos danificados; para determinação da época para desfazimento de equipamentos ultrapassados; para medir o custo dos inventários; para ajudar no cálculo do valor do estoque mínimo, do lote econômico, da época da compra; para medição do tempo ocioso dos empregados e da capacidade ociosa dos equipamentos; para a determinação do custo dos consertos e dos serviços de garantia. Enfim, a ideia básica, atualmente, é que os custos devem ser medidos tendo em vista a determinação dos resultados e também para a tomada de decisões gerenciais. (FERRONATO, 2011, p. 151).

Resumindo, a Contabilidade de Custos acabou transformando-se, de simples auxiliar de avaliação de estoques e lucros globais para uma importante arma de controle e decisão gerenciais.

#### 2.1.1.1.1 Análise de custos

A gerencia da empresa, para poder exercer eficientemente suas funções, necessita de informações, sendo que estas baseiam-se em dados oriundo do ambiente externo (mercado, finanças, dados técnicos etc.), ou da própria empresa.

Santos et al. (2015) citaram que o conjunto de dados econômicos gerados dentro da empresa, geralmente, consiste em quatro setores:

- a) Contabilidade financeira (contabilidade societária);
- b) Contabilidade de custos (contabilidade interna);
- c) Orçamento de empresa (planificação);
- d) Análise econômico-financeira (estatística).

A análise de custos é um mecanismo gerencial que interfere em todos os quatro setores do sistema de informações, de um lado fornecendo dados para os mesmos e, de outro lado, interpretando os dados e informações obtidos.

Atualmente, se utiliza o termo contabilidade gerencial, para designar o sistema de análise de custos e resultados, utilizando e agregando os dados fornecidos pelos quatro setores, com a finalidade de tornar mais eficiente a função gerencial.

Conforme Santos et al. (2015), em termos metodológicos, existem diversas áreas de aplicação da análise de custos, especialmente:

- a) Classificação dos custos;
- b) Exame e análise do comportamento dos custos;
- c) Planejamento do custo (orçamento do custo);
- d) Cálculo de custos unitários (produtos, serviços, atividades etc.);
- e) Análise do custo de determinadas operações (processos técnicos, de distribuição, operações financeiras etc.)

### 2.1.2 Profissional de contabilidade

Conforme as competências legais conferidas aos profissionais de contabilidade, sua principal função é executar a contabilidade geral, financeira e gerencial, em todos os ramos de atividades, bem como gerar informações referentes a todos os atos relativos a gestão econômica das organizações.

Pizzolato apresentou uma explicação clara e objetiva sobre a função do contador:

A função do contador é a de gerente da informação contábil. Ele é o responsável pela obtenção, classificação, preparo e divulgação de relatórios contábeis, obedecidos princípios, convenções e padrões éticos de comportamento. Esses relatórios devem se tornar acessíveis a potenciais interessados na informação, os quais se subdividem em dois conjuntos: o público interno e o externo. O público interno é formado pelos gerentes e executivos responsáveis por tomadas de decisões no dia a dia da empresa, enquanto o público externo é composto por um amplo espectro de interessados, desde credores e clientes até acionistas, governo e a

sociedade em geral. Portanto, o contador é o responsável pela Contabilidade Geral, ou apenas Contabilidade da empresa. Enquanto o contador deve operar de forma sistemática e minuciosa sobre um emaranhado abrangente de dados, levando em consideração políticas internas e padrões legais, que no Brasil mudam com enorme velocidade, os demais estão usualmente interessados em aspectos particulares dessas informações e, para tanto, precisam conhecer seus fundamentos, estrutura e técnicas de interpretação. (PIZZOLATO, 2012, p. 02).

O profissional de contabilidade, além dos conhecimentos técnicos necessários ao desenvolvimento da atividade, deve conhecer o ambiente interno e externo das organizações, e suas relações de comportamento humano, social e econômico devem ser conscientes e responsáveis, pois as informações emanadas pela contabilidade impactam profundamente a vida econômica e social do país, haja vista as novas formas de expressão da informação contábil, como o Balanço Social e o Passivo Ambiental.

Por relação à postura do profissional contábil perante o repasse das informações, Silva informou que:

O profissional contábil precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais a tomada de decisões, pois a habilidade em avaliar fatos passados, perceber os presentes e prever eventos futuros pode ser compreendido como fator preponderante ao sucesso empresarial. (SILVA, 1997, p. 25).

Nesse sentido, o perfil do contador nos últimos tempos tem se modificado em função da globalização, espera-se que este profissional seja mais qualificado e conhecedor das ciências contábeis, administrativa e jurídica. A este respeito Pizzolato acrescentou que:

O perfil do contador moderno é o de um homem de valor que precisa acumular muitos conhecimentos, mas que tem um mercado de trabalho garantido, todavia, que o profissional tenha consciência de que a maior remuneração exige qualidade de trabalho e que esta se consegue com o melhor conhecimento, com estudo, com aplicação, esses profissionais tem que ser tecnicamente inteligentes e ter capacidade criativa, ser proativo, ter alta integridade, não podem ter medo de arriscar, não podem ser egoístas, ter boa capacidade de comunicação, compreender a sistemática econômico-financeira, política e social, em nível local, regional ou mesmo internacional, entender dos aspectos técnicos do negócios, para isso tem que estar sempre atualizado e procurar estudar a situação da empresa a qual irá prestar assessoria ou consultoria, sem essas concepções e consciência, o desenvolvimento profissional fica bastante prejudicado. (PIZZOLATO, 2012, p. 05).

Figueiredo e Fabri trouxeram algumas funções e características do profissional de contabilidade:

Deverá estar capacitado plenamente para o domínio da linguagem dos negócios, pois é o responsável pelo ambiente de geração de informações fundamentais ao processo decisório/estratégico das organizações. Caracteriza-se como um profissional crítico, ético e lúcido, solidamente capacitado para planejar, organizar, liderar e dirigir as atividades de controle do gerenciamento contábil das empresas. (FIGUEIREDO; FABRI, 2000, p. 24).

Considerando a necessidade de adequação à realidade sociopolítica e econômica atual, as perspectivas de mudança e futuras oportunidades profissionais, Figueiredo e Fabri, mencionaram que o profissional de contabilidade deverá estar apto a:

- Exercer, com habilidade de cidadão digno, sua responsabilidade social, valorizando-se profissionalmente pela qualidade do serviço oferecido;
- Contribuir para o desenvolvimento das ciências contábeis tanto no âmbito profissional, quanto no desenvolvimento de bases conceituais alternativas e otimizadas;
- Adaptar-se aos novos desafios profissionais, desenvolvendo os seguintes requisitos: competência, visão de futuro, flexibilidade, ética, capacidade de adaptação às necessidades gerenciais das organizações sob sua responsabilidade, capacidade de abertura às novas oportunidades advindas com a globalização, sem perder de vista as realidades e riquezas regionais. (FIGUEIREDO; FABRI, 2000, p. 24).

Cabe ainda ressaltar, que conforme Padoveze, (2004, p. 62) o “contador nunca deve impor sua visão da informação que está fornecendo. Sua obrigação é fornecer dados do jeito que pedem. Se consultado ele pode opinar”. Esse profissional precisa respeitar a opinião do usuário, no entanto deve ser fiel na prestação das informações.

O autor comentou ainda da necessidade de rapidez na prestação das informações além de respeitar os prazos de apresentação dos relatórios, conforme segue:

Uma informação contábil tem que ser explicitada no menor prazo possível. Uma informação morosa ou atrasada perderá toda sua validade e fará parte do arquivo morto de dados. Por isso, a força de um sistema de informação contábil está em que tudo seja feito rigorosamente dentro dos prazos estipulados pelos usuários e no menor tempo possível. (PADOVEZE, 2004, p. 64).

Sabe-se que estas informações são imprescindíveis para a tomada de decisão. O não cumprimento dos prazos pode ocasionar inclusive multa. A esse respeito Padoveze afirmou que:

Apesar de a informação contábil ter como estereotipo sua exatidão e veracidade, mais importante do que isso, muitas vezes, é o cumprimento do prazo das informações. Uma informação aproximada dentro do prazo é muito mais importante do que uma informação precisa atrasada. (PADOVEZE, 2004, p. 64).

Por fim, sabe-se que o profissional da contabilidade pode resolver enigma do processo administrativo e financeiro, não como obrigado por deliberação, mas como responsáveis pelo arrolamento dos dados que preocupa aos usufrutuários, seu encargo é ter confiança de que o executivo se norteie por elementos que favoreça a tomar a melhor decisão, pelo meio de seus documentos contábeis, bem como os caminhos que devem ser percorridos.

## 2.2 Tomada de decisão

A palavra decisão é formada por *de* (que em latim significa para, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa parar de cortar ou deixar fluir.

Alguns autores afirmam que decidir é posicionar-se em relação ao futuro. Decidir também pode ser definido como:

- a) Processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução, e depois, fazer a escolha entre as alternativas;
- b) Dar solução, deliberar, tomar decisão.

Para Gomes et al. (2002), uma decisão precisa ser tomada sempre que se está diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, há uma única ação a tomar, tem-se as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Um instrumento essencial para auxiliar a contabilidade gerencial na tomada de decisão é um sistema de gestão empresarial. Conforme Arantes (1998), esse sistema é dividido em diversos subsistemas, entre eles: subsistema institucional,

subsistema humano-comportamental e subsistema tecnológico. Sendo que este último se divide em operacional, organização, gerencial, informação e comunicação.

O subsistema gerencial, que está diretamente ligado à tomada de decisão, tem sua função e objetivo explicados por Arantes da seguinte forma:

A função do subsistema gerencial é de fornecer os instrumentos para estabelecer estas orientações mais específicas, possibilitando à administração o suporte necessário para definir o futuro, os rumos e os resultados esperados (planejamento), colocar os planos em execução (direção), avaliar os resultados e promover ações corretivas (controle), num processo permanente. Os instrumentos de planejamento, direção e controle abrangem todos os níveis da organização e permitem à administração monitorar os resultados setoriais e globais do empreendimento, e em ciclos que variam de um dia à vários anos. O objetivo do subsistema gerencial não é o de produzir um calhamaço de planos detalhados que não são praticados nem acompanhados. Não é também o de produzir um monte de relatórios de registros de fatos passados que refletem o que foi feito e não permite agir sobre o que deve ser feito. Seu objetivo é dar um suporte adequado para a administração criar um futuro desejado para o empreendimento, estabelecendo objetivos, rumos, estratégias voltadas para produtos e mercados rentáveis; promovendo o desenvolvimento de talentos; assegurando a produtividade, enfim tudo o que leve a consecução dos resultados empresariais desejados. Em síntese, o subsistema gerencial fornece instrumentos para definir o que o empreendimento deve fazer e para avaliar se o que está sendo feito, está de acordo com os rumos traçados. (ARANTES, 1998, p. 91).

Para Gimenez e Oliveira (2011), a contabilidade, através do sistema de informação contábil, com elementos contendo eventos e transações, pode contribuir, inicialmente, como orientação e apoio para o planejamento de longo prazo e após aplicação com dados reais objetivando comparar e fazer as correções ou redirecionar os investimentos.

Hoje em dia, os sistemas são informatizados, facilitando o acesso as informações desejadas. A linguagem gráfica, (gráficos, ilustrações, esquemas, fotografias, figuras) está contribuindo para que os gestores consigam verificar com maior clareza os relatórios, para assim tomarem as decisões mais acertadas possíveis. Com esse tipo de linguagem fica mais fácil de assimilar os dados, o que contribui no processo decisório.

A importância fundamental da informação está na capacidade de gerar e fornecer informações de maneira útil e relevante aos seus usuários a respeito dos patrimônios envolvidos para que possam tomar decisões.

A informação é o item mais importante num processo de tomada de decisão, é o que citaram Hoss et al. (2012, p. 03) “[...] a informação passou a ser

imprescindível ao processo de planejamento, controle, direção e organização. Assim sendo, considera-se a informação como variável crítica no processo de tomada de decisão”.

Kehler (2004) fez considerações sobre relatórios de informações:

Um dos meios utilizados pela Contabilidade para passar estas informações são os relatórios contábeis. Conhecer as finalidades dos relatórios contábeis e como eles formam um sistema de informações no processo decisório foi nosso objetivo principal. No decorrer do estudo foi pesquisado tipo de relatórios, as formas de análises, alguns usuários destes relatórios e fatores relevantes para que as informações sejam garantia de fé pública. Neste contexto constatou-se que os relatórios contábeis formam um sistema porque trazem várias informações que representam a realidade da empresa em determinado período, com o objetivo de atender algum propósito ou resolver algum problema. (KEHLER, 2004, p. 06).

Neste contexto, a globalização possibilitou o surgimento de novas oportunidades de essencial relevância para o contador desse novo século, como produtor dos dados reais inerentes a técnica contábil e financeira de uma organização, nesta situação o contador é importante no fornecimento de informações imprescindível para a tomada de decisões.

Um processo decisório pressupõe alternativas, escolhas nem sempre muito fáceis de fazer. Depara-se com perdas e ganhos, conflitos de valores, e isso tudo é extremamente necessário. Em razão disso é importante tentar, de alguma forma, sistematizar um contexto, criar um cenário pelo menos próximo da realidade onde as possibilidades de decisão possam ser examinadas sob todos os ângulos, para que possíveis erros sejam minimizados.

No momento de se tomar uma decisão é preciso verificar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para se escolher a melhor, sempre considerando o desempenho econômico, lembrando que também existem os resultados não econômicos, como a satisfação dos membros do negócio e dos colaboradores.

É nesse contexto que a opção pela utilização dos serviços contábeis torna-se uma estratégia, necessária para o fornecimento de informações das quais demandarão possíveis decisões. Considerando a quantidade elevada de informação que geralmente carrega consigo o responsável pela tomada de decisão, é indispensável que este seja capaz de descartar, em um primeiro momento, informações irrelevantes, assim como identificar imediatamente as informações relevante.

## 2.3 Terceirização

As empresas sentiram a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade de seu produto/ serviço, atualmente, com a grande evolução tecnológica, os processos e serviços tornaram-se cada vez mais exigentes em seu desenvolvimento, tanto na execução dos serviços, nas vendas de produtos, no fluxo de informações, entre outras atividades.

Na terceirização a organização identifica um setor ou uma atividade que é desenvolvida dentro da empresa, e transfere o desenvolvimento da mesma para uma outra entidade, especializada nesta área, assim ficando com mais tempo disponível para se dedicar e focar na atividade principal do seu negócio.

Terceirização ainda pode ser definida como:

A transferência de atividade para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. (SILVA, 1997, p. 30).

Polonio relatou como se deu o processo de terceirização:

O processo de terceirização foi resultante da busca incessante da redução de custos e melhoria de qualidade, uma vez que a empresa terceirizadora, ao concentrar energia em suas atividades principais, deixa para empresas especializadas a realização de atividades (administrativas ou operacionais) que exigem certo investimento para buscar sempre qualidade e segurança, com otimização de custos, necessários num mercado cada vez mais competitivo. (POLONIO, 2000, p. 16).

Kehler trouxe uma explicação de fácil entendimento sobre terceirização:

Terceirização é uma prática de administração que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade principal. Caracteriza-se, então, pela transferência de um determinado serviço ou etapa de produção para outra firma ou trabalhador autônomo, refere-se à subcontratação de agências com a finalidade de executar algumas atividades para a empresa contratante. (KEHLER, 2004, p. 03).

Resumidamente, essa citação quer dizer que duas empresas fazem parceria, sendo por confiança e delegação, pactuam-se entre si a realizar uma atividade organizacional necessária à existência de ambas.

Tem-se conhecimento que o termo foi integrado à linguagem empresarial, segundo Thomé (2001, p. 16), “por assim dizer, na década de 80, quando o processo de transferência de serviços que eram realizados pelas empresas, para terceiros, foram ganhando espaço nas organizações empresariais”.

O início da implantação da terceirização no país foi com as instalações das empresas multinacionais vindas para o Brasil. Segundo Polonio (2000, p. 06) “aqui a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais principalmente as automobilísticas”.

Essas empresas estando longe de seu habitat natural obrigaram-se a contratar empresas prestadoras de serviços locais para melhor operar suas atividades acessórias com competência e eficiência, para tomada de decisões mais ágeis.

Levar a empresa a adotar posturas modernizantes é hoje no Brasil um grande desafio.

A oportunidade que as empresas brasileiras têm hoje para implementar a Terceirização é muito grande. Há ambiente para isso, a maioria do corpo funcional já conhece o assunto e a alta administração já começa a ter sensibilidade para entender a necessidade real da implantação deste processo. (POLONIO, 2000, p. 07).

Atualmente as empresas têm grande possibilidade de implantar a terceirização, pois, o mercado demonstra que existem empresas qualificadas e especializadas para atender a demanda, fornecendo os mais variados tipos de serviços/produtos atendendo a necessidade das empresas tomadoras destes serviços/produtos.

Em relação às razões de se terceirizar, Martins afirmou que:

[...] as razões fundamentais que explica a terceirização são:

- é procedimento necessário para o sucesso das inovações organizacionais e gerenciais pretendidas;
- o processo permite concentrar esforços no que é definido como vantagem competitiva, transferindo o conjunto de atividades que não correspondem ao seu core business, sejam elas de apoio, ou mesmo de produção, para outras empresas;
- redução de custos ou transformação de custos fixos em custos variáveis;
- simplificação dos processos produtivos e administrativos;
- a empresa terceira sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para a produção, o que elimina parte do desperdício e do comodismo que, segundo os próprios empresários, é característico das grandes empresas-mãe. (MARTINS, 2001, p. 68).

Conforme Martins, os objetivos fundamentais da terceirização são os seguintes:

- maior eficiência, com a adequação da relação volume produzido x retorno obtido em cada fase do processo produtivo, de forma a atingir o volume de produção ideal em cada etapa, e terceirizando as etapas que não atingem a escala mínima;
- atingir outros clientes potenciais do mercado e não se restringir a atender os processos internos à empresa, através de “unidades focalizadas”, que se dedicam ao desempenho de uma atividade exclusiva;
- facilitar a gestão empresarial, reduzindo quantidade e diversidade das atividades para organização da produção;
- fôlego para sobreviver às crises, dadas a facilidade e a rapidez para o cancelamento dos serviços terceirizados, em contraposição à dificuldade e morosidade em se desfazer de ativos;
- diminuir gastos por meio de parcerias de desenvolvimento tecnológico entre empresas contratantes e fornecedoras;
- redução de custos e melhor controle de desempenho e qualidade, dada a redução da quantidade de processos envolvidos na produção;
- enfraquecer a organização dos trabalhadores, através da pulverização das atividades em diversas empresas de menor tamanho, o que dificulta a capacidade de mobilização e facilita o controle dos movimentos;
- burlar conquistas sindicais através da terceirização de atividades, de forma a fragmentar a organização e representação dos trabalhadores e diversificar a negociação e abrangência de direitos. (MARTINS, 2001, p.70).

Após listar razões e objetivos da terceirização é possível constatar que as empresas precisam realizar uma análise, comparando as vantagens e possíveis desvantagens de sua utilização.

Considerando que esta pode ser uma estratégia perigosa se não for empregado com responsabilidade na organização. Assim é necessário analisar não só os aspectos práticos da terceirização como também o contexto legal dessa modalidade de contratação de serviços, dando especial atenção aos contratos de prestação de serviços.

Thomé trouxe uma sugestão em relação à terceirização parcial de atividades da empresa:

[...] é sempre recomendável que a terceirização seja total, em relação a determinada atividade ou tarefa, nunca parcial. A terceirização parcial implica que prestadores de serviços e empregados da empresa contratante trabalhem, lado a lado, executando a mesma ou semelhante tarefa. Essa situação poderia criar um clima competitivo predador no ambiente de trabalho da empresa tomadora dos serviços, provocando desmotivação de empregados ou dos prestadores de serviços por diferenças de remuneração. Poderia, além disso, servir de paradigma, quer por parte dos empregados, quer dos prestadores de serviços, em eventual demanda trabalhista em que estes venham a reivindicar o vínculo empregatício. (THOMÉ, 2001, p. 112).

Alguns modelos de terceirizações bem-sucedidas de transferência de serviços para empresas especializadas, são os serviços de:

Assessoria jurídica, auditoria interna, marketing, processamento de dados, setor fiscal, etc. Esses são alguns exemplos de serviços que, devido a sua especialidade, se prestados pela própria empresa, demandariam alto nível de investimento em treinamento e atualização contínuos de seus empregados, o que redundaria em custos muitas vezes superiores àqueles decorrentes de sua terceirização. Além desse fato, tais serviços, quando realizados pela própria empresa operativa, poderiam implicar ociosidade que, em muitos casos, inviabilizam sua realização. (THOME, 2001, p. 102).

Várias empresas multinacionais estão entrando no mercado brasileiro de terceirização, ofertando seus produtos e serviços com garantia de qualidade e com redução de custos, para seus contratantes. As características dos produtos são previstas em contrato e são feitas revisões periódicas, por ambas as partes, para testar a qualidade dos itens. Caso a qualidade não seja atingida, a empresa pode ser multada.

No Brasil, a terceirização possui algumas características não muito positivas, nos resultados de sua implementação. Muitos empresários aproveitam-se do recurso de redução de custos, e acabam reduzindo também na qualidade, dos produtos ou serviços oferecidos à população, ou não investindo em uma possível melhoria.

### 2.3.1 Terceirização dos serviços contábeis

A principal característica do escritório de contabilidade do passado refere-se ao trabalho que era executado diretamente pelo proprietário ou sócios do escritório. Nesse sentido, Thomé (2001, p. 12) relatou que o trabalho executado era feito pessoalmente pelo proprietário ou sócio do escritório “existindo uma preocupação excessiva na atenção dada ao cliente, na execução dos serviços mais importantes e na supervisão quando era o caso dos serviços executados por seus auxiliares”.

Com o crescimento das empresas, as constantes inovações tecnológicas e as novas exigências do mercado as empresas prestadoras de serviços contábeis começaram a rever sua forma de prestar de serviços aos clientes.

O trabalho pessoal do sócio foi gradualmente sendo substituído, pela mão-de-obra contratada, a prestação de serviços profissionais pelos sócios evolui para venda desses mesmos serviços, agora executados por profissionais contratados. O contabilista passou a ser também empresário, dividindo seu tempo entre a supervisão, controle e fiscalização dos serviços

executados por seus colaboradores para seus clientes e a administração do próprio negócio. (THOMÉ, 2001, p. 12).

A terceirização contábil já vem sendo, há algumas décadas, uma alternativa para empresas de todos os portes agilizarem suas operações, tanto no âmbito nacional como internacional.

As empresas prestadoras de serviços contábeis podem prestar seus serviços, tanto às pessoas físicas como jurídicas, nos mais diferenciados segmentos da economia. Corroborando com o que foi mencionado, Thomé (2001, p. 21) apontou que,

[...] as empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, agrícolas, pecuárias, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais, cooperativas e até mesmo particulares com um ou mais empregados domésticos utilizam-se dos serviços oferecidos pelas empresas prestadoras de serviços contábeis.

Segundo Thomé (2001), as empresas contábeis precisam estar bem estruturadas, tanto em termos de equipamentos e instalações como em relação à mão-de-obra especializada, para prestar serviços terceirizados para médias e grandes empresas. Devem levar em conta que a responsabilidade é muito maior e, conseqüentemente, os riscos também crescem na mesma proporção que os lucros.

Com a implementação da terceirização dos serviços contábeis, abriu-se um novo campo de trabalho, é o que Thomé (2001, p. 117) nos apresentou “com o advento da terceirização e seu conceito inovador relacionado com a atividade fim das empresas, abriu-se um novo campo de atuação para as empresas de contabilidade, que deve ser explorado com entusiasmo, porém, com cautela”.

Atualmente, as empresas de serviços contábeis dedicam-se tanto à execução de serviços como na assessoria e consultoria a seus clientes, se diferenciando muito das empresas do passado. Para Thomé (2001), o suporte contábil fornecido pelas empresas prestadoras de serviços está em constante refinamento, visando atender a demanda das empresas em geral, ou seja, às micro, pequenas, médias ou grandes empresas.

As empresas prestadoras de serviços contábeis não se limitam apenas a serem uma conexão entre o governo e os seus contribuintes (pessoas físicas e jurídicas). Dentre as várias competências, destacam-se por:

Auxiliar os clientes na administração de seus funcionários evitando futuros conflitos e orientando a administrar seus negócios visando propiciar uma gestão que possibilite cuidar da saúde de sua empresa, podendo ainda, prestar os seguintes serviços: “consultoria, administração de pessoal, auditoria, perícia, assessoria, cálculos de atualização monetária, etc.”. (THOMÉ, 2001, p. 21).

Quando da abertura de uma empresa, o primeiro profissional a entrar em cena é o contador, que terá função estratégica na formação e desenvolvimento do negócio e durante toda sua existência. Hoje, o profissional contábil é peça chave na gestão das empresas e cada vez mais solicitado para fundamentar as decisões estratégicas.

No passado, cada organização tinha seu departamento de contabilidade, mas com a tendência de especialização, as empresas passaram a buscar a terceirização para assegurar maior eficiência, competitividade e eficácia às suas atividades.

Até mesmo as empresas de serviços contábeis terceirizam algumas de suas atividades.

A terceirização não ocorre somente entre empresas contábeis e empresas de outros ramos de atividade. Com menor frequência ocorre também entre empresas contábeis. Algumas empresas contábeis terceirizam seus serviços, principalmente os serviços comerciais (abertura, encerramento etc.), a outras em- presas de contabilidade. Não me parece uma tendência, mas acredito que merece o registro. (THOMÉ, 2001, p. 118).

Marion (2012, p. 279) através de um exemplo, relatou como ocorre a terceirização dos serviços contábeis:

A empresa terceiriza os trabalhos contábeis, ou seja, ela contrata uma empresa ou escritório contábil para processar os lançamentos, mas com a diferença de que estes documentos são encaminhados para empresa contábil e lá se processam as rotinas contábil, fiscal, trabalhista e obrigações acessórias.

## **2.4 Abordagens atuais sobre terceirização dos serviços**

Esta seção do trabalho apresenta alguns artigos encontrados voltados à terceirização dos serviços, os quais foram tomados como base para elaboração dos itens componentes do instrumento de pesquisa.

#### 2.4.1 Abordagem de Ribeiro et al.

Ribeiro et al. (2012), realizaram um estudo para analisar os fatores que levam as empresas de comércio varejista de matérias para construção a terceirizar os serviços contábeis. Um dos itens verificados por eles foi em relação ao papel do contador na empresa, onde os resultados apontam que a maioria dos entrevistados, 45%, veem o papel do contador como apenas para apurar os impostos a serem pagos. Observaram que o papel secundário do contador, apontado na pesquisa, é de assessoria para a tomada de decisão, com 40% das respostas.

Outro item questionado na pesquisa foi em relação ao grau de importância da contabilidade nas organizações, onde a maioria dos entrevistados, 89%, afirmaram que é muito importante (numa escala entre não é importante e muito importante). Ainda confirmando tal questionamento, outro item faz referência à manutenção dos serviços contábeis caso não houvesse a exigência do governo, 68% dos respondentes disseram que continuariam usando a contabilidade nas organizações, porém há um risco para 21% dos entrevistados que apontaram não utilizar os serviços, caso não fosse exigido, deixando a empresa exposta ao não conhecimento de custos e giro de estoque, por exemplo.

Ribeiro et al. (2012) apresentaram um detalhamento mais aprofundado em vantagens e desvantagens de se terceirizar os serviços contábeis. Das vinte empresas entrevistadas, duas apontaram somente desvantagens. Os respondentes que indicaram redução de custos como vantagem, apontaram como desvantagem, principalmente, a perda de prestígio no mercado. Mais da metade dos entrevistados responderam que seria vantajosa a terceirização para melhorar a qualidade do serviço que a sua empresa oferece aos seus clientes, o contador pode analisar o que está sendo vantajoso e centralizar os investimentos em propagandas, treinamento de pessoal ou outros fatores que contribuem com a qualidade do serviço oferecido.

No Quadro 1, Ribeiro et al. (2012) apresentam uma síntese das respostas dos seus entrevistados sobre vantagens e desvantagens de terceirizar os serviços contábeis:

	RESPOSTAS	TOTAL	%
VANTAGEM	Qualidade do serviço	13	65%
	Competitividade do produto no mercado	07	35%
	Produtividade da empresa	08	40%
	Redução de custos	14	70%
	Competência do serviço prestado	12	60%
	Prestígio no mercado	07	35%
DESVANTAGEM	Qualidade do serviço	06	30%
	Competitividade do produto no mercado	12	60%
	Produtividade da empresa	11	55%
	Redução de custos	05	25%
	Competência do serviço prestado	07	35%
	Prestígio no mercado	12	60%

Quadro 1 – Respostas dos entrevistados sobre vantagens e desvantagens de terceirizar os serviços contábeis

Fonte: Adaptado de Ribeiro et al. (2012).

Em resumo, a abordagem de Ribeiro et al. (2012) considera que a terceirização dos serviços contábeis possui vantagens e desvantagens, onde destacam um ponto importante, que caso seja mal utilizado pode tornar-se um risco para a empresa, que é a redução de custos, pois não havendo uma administração correta e decidida pode-se ter a perda de qualidade do produto e a descentralização de informações. Obtiveram como fatores determinantes para a terceirização a qualidade nos serviços prestados e a redução de custos. Esta forma de prestação de serviço, desde que bem utilizada, pode trazer grandes contribuições para o sucesso empresarial.

#### 2.4.2 Abordagem de Scavassa

Scavassa (2012) em seu estudo apresenta diversas vantagens e desvantagens de se terceirizar serviços secundários da empresa.

Dentre as vantagens citadas pelo autor estão a redução de custos, devido a não necessidade de realizar novos investimentos em instalações e equipamentos, mantendo assim o foco do negócio na atividade principal da empresa. Outras vantagens relatadas por Scavassa são: especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles eficazes, valorização dos talentos humanos, diminuição de desperdícios, aprimoramento do sistema de custeio, melhoria da qualificação profissional e racionalização das decisões.

Conforme Scavassa (2012), no contexto de perpetuidade do negócio, as empresas buscam alternativas para a redução dos custos, onde o maior destaque é dado aos custos de mão-de-obra, pois é uma maneira fácil de substituir serviços, já que era visto de forma equivocada pela maioria das empresas, que o percebiam somente como despesa. A partir desta ideia, a redução de custo de mão-de-obra passaria a ser uma estratégia utilizada por empresas que buscam recorrer a terceirização convencidas de que, no momento, seria a melhor estratégia para seus problemas econômicos.

Entre as desvantagens citadas por Scavassa (2012) tem-se: falta de comprometimento dos profissionais da contratada, má comunicação entre funcionários e terceiros e o período necessário para adaptação destes profissionais com a cultura da instituição.

A terceirização como qualquer modelo de gestão apresenta pontos positivos e pontos negativos para as instituições. No Quadro 2, estão os itens mais relevantes do ponto de vista de gestão das instituições.

Scavassa (2012) ressalta que as duas primeiras desvantagens traduzem uma realidade a qual nem sempre pode ser evitada e refletem, na grande maioria das vezes, uma característica própria da nossa cultura, com aspectos puramente financeiros.

Do ponto de vista operacional, segundo Scavassa (2012), a terceirização representa um benefício para o empresário, pois dessa forma, ele se detém somente as atividades principais da empresa, deixando de lado a administração e condução das tarefas secundárias à empresa contratada. Na área tributária, a terceirização

pode gerar uma economia nas contribuições previdenciárias sobre a folha de pagamento.

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação;</li> <li>• Diminuição dos desperdícios;</li> <li>• Redução das atividades-meio;</li> <li>• Aumento da qualidade;</li> <li>• Ganhos de flexibilidade;</li> <li>• Aumento da especialização do serviço;</li> <li>• Aprimoramento do sistema de custeio;</li> <li>• Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;</li> <li>• Maior agilidade nas decisões;</li> <li>• Menor custo;</li> <li>• Maior lucratividade e crescimento;</li> <li>• Otimização dos serviços;</li> <li>• Redução dos níveis hierárquicos;</li> <li>• Aumento da produtividade e competitividade;</li> <li>• Redução do quadro direto de empregados;</li> <li>• Ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas;</li> <li>• Possibilidade de crescimento sem grandes investimentos;</li> <li>• Economia de escala;</li> <li>• Diminuição do risco de obsolescência das máquinas, durante a recessão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção;</li> <li>• Resistências e conservadorismo;</li> <li>• Risco de coordenação dos contratos;</li> <li>• Falta de parâmetros de custos internos;</li> <li>• Demissões na fase inicial;</li> <li>• Custo de demissões;</li> <li>• Dificuldade de encontrar a parceria ideal;</li> <li>• Falta de cuidado na escolha dos fornecedores;</li> <li>• Aumento do risco a ser administrado;</li> <li>• Conflito com os sindicatos;</li> <li>• Mudanças na estrutura do poder;</li> <li>• Aumento da dependência de terceiros;</li> <li>• Perda do vínculo para com o empregado;</li> <li>• Desconhecimento da legislação trabalhista;</li> <li>• Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados;</li> <li>• Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários.</li> </ul>

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da terceirização de atividades secundárias  
Fonte: Adaptado de Giosa, 1997.

Concluindo, Scavassa (2012), cita que a terceirização se caracteriza como uma ferramenta de gestão contemporânea e deve ser encarada não só pelo seu aspecto econômico financeiro para a instituição, mas também como solução para os gargalos operacionais da instituição. Os principais trunfos da terceirização estão no ganho da competitividade da organização.

#### 2.4.3 Abordagem de Ricini e Zanchet

Ricini e Zanchet (2008) realizaram um estudo com dois grupos de empresas, cada um com dez organizações, um deles terceiriza os serviços contábeis e o outro não. Uma das primeiras observações feitas pelos autores é que existe uma relação direta entre o volume de faturamento e a terceirização dos serviços, todas as empresas do grupo que terceiriza tem faturamento superior a R\$ 200.000,00 mensais.

O enquadramento fiscal ou regime tributário das empresas, variável que tem relação direta com o volume de faturamento, é o fator determinante nas decisões de terceirização, fator este que está diretamente relacionado com o tamanho da empresa.

Ricini e Zanchet (2008) elencaram nove variáveis em seu estudo. Estas foram assinaladas pelos entrevistados para demonstrar os motivos que os fizeram optar por terceirizar ou não os serviços contábeis. São elas:

- Dedicção exclusiva do contador à empresa;
- Acompanhamento no processo contábil;
- Conhecimento sobre aspectos legais;
- Tamanho da empresa;
- Maior comprometimento com a empresa;
- Custo de contratação do serviço;
- Comodidade;
- Qualidade dos serviços; e
- Aproveitamento de pessoal.

Nas respostas obtidas pelos autores, quatro das variáveis foram as mais citadas pelas empresas que optaram por não terceirizar. A mais citada foi em relação à dedicação exclusiva do contador à empresa, nove das dez empresas

fizeram tal escolha. A segunda mais citada foi em relação a possibilidade de acompanhamento do processo contábil, onde sete empresas fizeram menção a ela. Outras duas variáveis foram as mais indicadas por este mesmo grupo, tamanho da empresa e comprometimento com a empresa, que foram citadas por seis das dez empresas.

Ricini e Zanchet (2008) demonstram que entre as empresas que terceirizam os serviços contábeis, o motivo mais apontado por elas foi o desconhecimento sobre os aspectos legais envolvendo a empresa, onde foi citada por sete das dez empresas. Outros três motivos foram mencionados por seis das empresas do grupo, tamanho da empresa, custo da contratação do serviço e comodidade.

Com os dados apresentados, os autores apontam as principais preocupações destes grupos no momento da tomada de decisão. Entre os que não terceirizam, a preocupação está mais voltada para a segurança das informações geradas e para a possibilidade de utilização dessas informações no processo decisório. Já nas empresas que terceirizam, duas preocupações são destacadas como as fundamentais, a possibilidade de a empresa não precisar se envolver e não se preocupar com os aspectos legais, e a capacidade que a empresa teria de arcar com os custos de contratação de profissionais da contabilidade. Nessas empresas, as que terceirizam, não se percebe preocupação relacionada com a capacidade que a informação contábil teria de agregar valor à empresa.

Ricini e Zanchet (2008) apresentam algumas vantagens e desvantagens que podem ser percebidas na terceirização. Para as empresas que não terceirizam não existem vantagens, e como possível desvantagem apresentada por elas, está o tempo demandado para a obtenção de informações da contabilidade. Do outro lado, as empresas que terceirizam percebem várias vantagens e poucas desvantagens na terceirização dos serviços contábeis. A principal vantagem apontada, segundo os autores é a redução de custos.

Resumidamente, o estudo revelou que as empresas terceirizam os serviços contábeis por serem de porte pequeno, pelo pouco conhecimento dos aspectos legais envolvendo a empresa, pelo custo de contratação de serviços contábeis e pela comodidade gerada pela terceirização desses serviços. Nessas empresas não há expectativa de utilização da informação contábil para auxiliar no processo tomada de decisão. Já nas empresas que não terceirizam os serviços contábeis, a decisão se deu por serem de porte mais elevado, pela dedicação exclusiva do contador às

atividades da empresa e pelo seu comprometimento com os objetivos da empresa e pela possibilidade de acompanhamento do processo contábil. Essas empresas esperam da contabilidade serviços mais amplos, voltados também para o processo de gestão da empresa.

#### 2.4.4 Abordagem de Mattos, Dias e Gonçalves

Mattos et al. (2008) citaram que a evolução mais dinâmica do mercado faz com que as grandes e pequenas empresas procurem uma alternativa para solucionar alguns de seus problemas organizacionais, dentre as diversas práticas utilizadas pelas entidades, a terceirização de algumas atividades tem sido a solução para poderem se adequar atualmente às exigências do mercado.

As autoras elencaram doze fatores que motivaram as empresas a terceirizar os serviços contábeis, e para tal resultado relacionaram em uma escala, cinco classificações de importância, que variou de sem importância a muito importante.

Os fatores apresentados por Mattos et al. (2008) foram os seguintes:

- Agilidade nas decisões;
- Aprimoramento do sistema de custeio;
- Busca da qualidade;
- Competitividade;
- Controle adequado;
- Cultura organizacional;
- Desenvolvimento econômico;
- Diminuição de desperdício;
- Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;
- Especialização dos serviços;
- Maior lucratividade e crescimento; e
- Valorização dos talentos humanos.

Dentre os itens apresentados, Mattos et al. (2008), verificaram que o fator de maior importância que motivou as empresas a optarem pela terceirização dos serviços contábeis foi a agilidade das decisões. Na segunda posição, dois fatores foram citados igualmente: diminuição de desperdício e maior lucratividade e crescimento. O próximo fator mais citado foi à busca da qualidade, onde as autoras

trouxeram a explicação de que a terceirização está se consolidando no país como instrumento de redução de custos e multiplicação da eficiência e qualidade.

As autoras ainda elencaram alguns pontos positivos e negativos com maior grau de importância para as empresas com a terceirização dos serviços contábeis.

Sobre os pontos positivos, Mattos et al. (2008) concluíram que, de acordo com o grau de importância citado pelos respondentes, o item que tem maior grau refere-se aos serviços contábeis especializados que a empresa contratada disponibiliza aos seus clientes. Em segundo foi apontado a redução de custos que a organização terá ao repassar os serviços contábeis à empresa especializada. Em terceiro lugar ficou a agilidade na tomada de decisão, na quarta posição aparece a competitividade, com menor grau de importância e por último nesta mesma ordem tem-se a busca de melhor qualidade.

Em relação aos pontos negativos da terceirização, as autoras relataram que o item mais citado foi o custo da demissão, pois estas empresas possuíam contabilidade interna na organização até tomar a decisão de terceirizar. Em segundo lugar as empresas apontaram como ponto negativo a não exclusividade, visto que o escritório contábil atende vários outros clientes. Em terceiro consta o descomprometimento, o que é justificado pela não exclusividade da empresa contratada para com a contratante. Na quarta posição aparece a retirada de documentos da empresa, e com um grau de importância menor que os outros fatores se encontra a ineficiência nas informações geradas, pois segundo as organizações esse item não apresenta relevância ao terceirizar o serviço contábil.

Em resumo, a conclusão que Mattos et al. (2008) chegaram foi que as empresas terceirizam os serviços contábeis, principalmente, devido a agilidade das decisões, diminuição de desperdício e maior lucratividade e crescimento da organização. As autoras destacam também que os principais pontos positivos citados pelas empresas são: serviços contábeis especializados e redução de custos. Já os pontos negativos que foram considerados os mais importantes são: custo da demissão e a não exclusividade dos escritórios contábeis.

#### 2.4.5 Resumo das abordagens

Nesta seção é apresentado um resumo das abordagens citadas anteriormente, mostrando os fatores que levaram a terceirização dos serviços e suas possíveis vantagens e desvantagens, conforme Quadro 3 a seguir:

(continua)

AUTORES	FATORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Ribeiro et al.	- Não foram abordados no estudo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do serviço;</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Competência do serviço prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividade do produto no mercado;</li> <li>- Produtividade da empresa;</li> <li>- Prestígio no mercado.</li> </ul>
Scavassa	- Não foram abordados no estudo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Especialização dos serviços;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Busca de qualidade;</li> <li>- Controles eficazes;</li> <li>- Valorização dos talentos humanos;</li> <li>- Diminuição de desperdícios;</li> <li>- Aprimoramento do sistema de custeio;</li> <li>- Melhoria da qualificação profissional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comprometimento dos profissionais da contratada;</li> <li>- Má comunicação entre funcionários e terceiros;</li> <li>- Período necessário para adaptação destes profissionais com a cultura da instituição.</li> </ul>

(continuação)

AUTORES	FATORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Ricini e Zanchet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicção exclusiva do contador à empresa;</li> <li>- Acompanhamento no processo contábil;</li> <li>- Conhecimento sobre aspectos legais;</li> <li>- Tamanho da empresa;</li> <li>- Maior comprometimento com a empresa;</li> <li>- Custo de contratação do serviço;</li> <li>- Comodidade;</li> <li>- Qualidade dos serviços;</li> <li>- Aproveitamento de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalização das decisões.</li> <li>- Redução de custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo demandado para a obtenção de informações contábeis.</li> </ul>
Mattos, Dias e Gonçalves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade nas decisões;</li> <li>- Aprimoramento do sistema de custeio;</li> <li>- Busca da qualidade;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Controle adequado;</li> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Desenvolvimento econômico;</li> <li>- Diminuição de desperdício;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de melhor qualidade;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Agilidade na tomada de decisão;</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Serviços contábeis especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficiência nas informações geradas;</li> <li>- Retirada de documentos da empresa;</li> <li>- Descomprometimento;</li> <li>- Não exclusividade;</li> <li>- Custo de demissão.</li> </ul>

(conclusão)

AUTORES	FATORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional;</li> <li>- Especialização dos serviços;</li> <li>- Maior lucratividade e crescimento; e</li> <li>- Valorização dos talentos humanos.</li> </ul>		

Quadro 3 - Fatores, vantagens e desvantagens da terceirização de serviços contábeis

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia guia a pesquisa, fazendo com que os resultados sejam alcançados. Gil (2002) define a pesquisa como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Os roteiros a serem seguidos para a condução da pesquisa são denominados métodos.

O método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostram eficientes, ao longo da história, na busca do saber.

Diante dos diferentes tipos e métodos de pesquisas usualmente utilizados nas ciências sociais aplicadas, são abordados neste capítulo os procedimentos que permitiram desenvolver este estudo.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Este trabalho pode ser classificado sob os seguintes aspectos: métodos de pesquisa empregados, natureza da pesquisa, objetivos da pesquisa, procedimentos metodológicos e técnicas de pesquisa.

##### **3.1.1 Métodos de pesquisa**

Os métodos de pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2001), são constituídos de procedimentos gerais que norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de uma pesquisa científica, que podem ser: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

Para o desenvolvimento deste estudo, quanto ao método de pesquisa, foi utilizado o método dedutivo que, segundo Cruz e Ribeiro (2004), parte do geral para o particular, do conhecimento universal para o conhecimento particular. Assim sendo, utilizou-se o tema geral terceirização para se especificar o assunto nos serviços contábeis.

### 3.1.2 Natureza da pesquisa

Em relação a natureza, as pesquisas classificam-se como básicas ou aplicadas. Esta é uma pesquisa aplicada que, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Através desta pesquisa se busca adquirir novos conhecimentos sobre os fatores considerados pelos empresários, para tomarem a decisão de terceirizar os serviços contábeis e suas prováveis implicações.

### 3.1.3 Abordagem do problema

Quanto à forma de abordagem do problema, Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que as pesquisas podem ser classificadas em quantitativa e qualitativa; a pesquisa é quantitativa quando pode-se quantificar opiniões, dados, bem como trabalhar com recursos e técnicas estatísticas como porcentagem, média, moda até dados mais sofisticados como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. A principal diferença desta abordagem para a qualitativa é que esta última não considera o emprego de dados estatísticos como centro dos processos de análise de um problema. As pesquisas que utilizam uma abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma hipótese, analisar a interpretação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados, apresentar contribuições nos processos de mudança, etc.

Embora possa-se contrastar os métodos quantitativos e qualitativos eles complementam-se e podem contribuir, em um mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenômeno estudado. Deste modo, quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada primeiramente como qualitativa, a fim de entender o elemento estudado pelas perspectivas daqueles envolvidos no processo para interpretar os fatos, e posteriormente quantitativa, quando os dados são transformados em números, para serem trabalhados estatisticamente.

### 3.1.4 Objetivos da pesquisa

Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que, quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em explicativas, exploratórias e descritivas.

A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso. O autor define ainda que este tipo de pesquisa proporciona uma visão geral sobre o objeto de estudo, pois quando o tema escolhido é bastante genérico, tornasse necessária uma revisão bibliográfica, discussão com especialistas e outros procedimentos.

E também é uma pesquisa descritiva, pois procura descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Cruz e Ribeiro (2004) resumem a pesquisa descritiva como estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

### 3.1.5 Procedimentos metodológicos e técnicas de pesquisa

Quanto aos procedimentos, Gerhardt e Silveira (2009) relatam que as pesquisas podem ser classificadas em pesquisa experimental, bibliográfica, documental, de campo, *expost-facto*, de levantamento, pesquisa com *survey*, estudo de caso, participante e pesquisa-ação.

Em relação aos procedimentos, primeiramente foi adotada a pesquisa bibliográfica, para ter conhecimento sobre como outros autores se posicionam diante do assunto. A técnica de levantamento também foi empregada, através do questionário apresentado no Apêndice 1, com o objetivo de obter informações sobre os fatores, vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços contábeis.

## 3.2 Etapas da pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo foram criados procedimentos teóricos para elaborar o conjunto de itens que foi usado na aplicação do estudo. Na sequência, são apresentadas todas as etapas da pesquisa que culminou com o conjunto de itens.

### 3.2.1 Delimitação de domínio de construto

A terceirização dos serviços contábeis é o domínio do construto desta pesquisa. Assim, procedeu-se uma pesquisa literária em artigos publicados sobre o tema em revistas e na internet.

Esta busca se deu pelas palavras-chaves dos resumos e pelos títulos dos artigos. Dessa busca, quatro artigos foram escolhidos para fazerem parte desse trabalho.

### 3.2.2 Operacionalização do construto

Aqui é o passo em que são construídos os itens para a pesquisa. O conjunto de itens do instrumento de medida da pesquisa foi elaborado a partir da pesquisa bibliográfica realizada. Para as respostas sobre os fatores considerados para a terceirização, criou-se uma escala *Lickert* de 4 pontos, que foram: 1 – concordo totalmente, 2 – concordo, 3 – discordo, e 4 – discordo totalmente.

Quanto as respostas sobre as implicações verificadas, o respondente apenas assinalava se considerava como uma vantagem ou uma desvantagem.

## 3.3 Coleta de dados

Após a elaboração do instrumento de medida, a coleta de dados se deu com a aplicação do mesmo em 92 empresas comerciais de Santa Maria – RS, que foram selecionadas através da técnica de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência. O período de aplicação foi o segundo semestre de 2015. Posteriormente os dados foram tabulados utilizando o software Excel.

## 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados coletados foi realizada através da utilização do software SPSS. Este é um software de análise estatística que fornece os principais recursos necessários para executar um processo de análise.

Através das possibilidades do SPSS, utilizou-se a análise da média e a mediana dos fatores em estudo. Pode-se definir o conceito de média como: dado uma lista de números, uma média é um valor que pode substituir todos os elementos dessa lista sem alterar determinada característica da mesma. E o conceito de mediana pode ser definido como o valor numérico que separa a metade superior de uma amostra de dados, população ou distribuição de probabilidade, em rol ordenado de forma crescente ou decrescente, a partir da metade inferior. Nos resultados obtidos, a média e a mediana aparecem com valores muito próximos, então optou-se por usar a média para a definição dos fatores mais valorizados no momento de terceirizar os serviços contábeis.

Posteriormente, para buscar a associação de variáveis, realizou-se a dicotomização dos itens referente aos fatores em estudo. Para tanto, tomou-se por base a média de cada item. Assim, os fatores foram transformados de dados quantitativos para dados qualitativos, ou seja, foram convertidos em alta concordância e baixa concordância.

O teste do Qui-Quadrado foi utilizado para realizar a análise da associação de variáveis. Este teste pode ser definido como um teste não-paramétrico utilizado para analisar se existe diferenças estatisticamente significativa entre as proporções (%) e entre variáveis qualitativas.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

A pesquisa apresentou limitações quanto a amostragem utilizada, devido ao fato de muitas empresas se negarem a prestar informações, e também em relação ao pouco tempo estipulado para realização da pesquisa, que em função dessa redução de tempo, a amostra não pode ser ampliada a outros setores como prestação de serviços e indústrias.

Outra limitação encontrada no estudo, se deu em relação ao fato de não poder confirmar que as respostas obtidas com os questionários são verídicas, pois não se tem como verificar se os respondentes foram sinceros ou não no momento em que deram suas respostas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem o propósito de apresentar os resultados obtidos com a pesquisa. Iniciando com a apresentação do perfil das empresas pesquisadas, logo após a descrição das respostas obtidas junto ao instrumento de pesquisa sobre fatores, vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços contábeis, e por último uma análise de associação entre as variáveis em estudo.

### 4.1 Perfil das empresas pesquisadas

A verificação do perfil das empresas comerciais pesquisadas se deu através da aplicação do questionário, no qual se apurou o regime tributário, o faturamento mensal e o número de funcionários. As questões eram fechadas, nas quais os respondentes assinalavam as opções que melhor descreviam o perfil de sua empresa.

O Gráfico 1 apresenta uma síntese dos resultados obtidos, quanto ao regime tributário, com as 92 empresas comerciais pesquisadas.

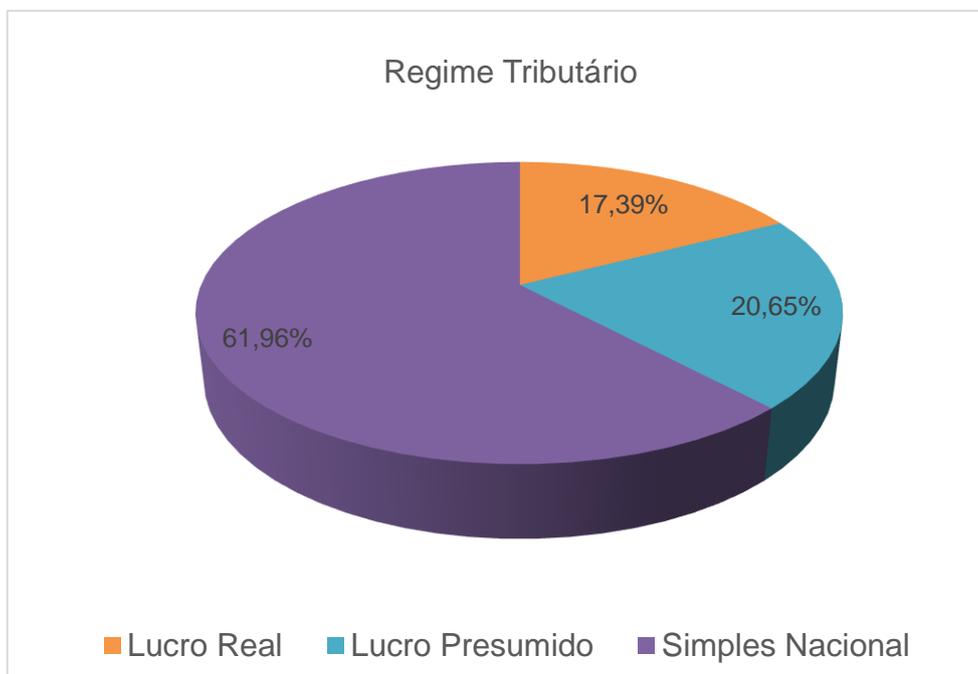
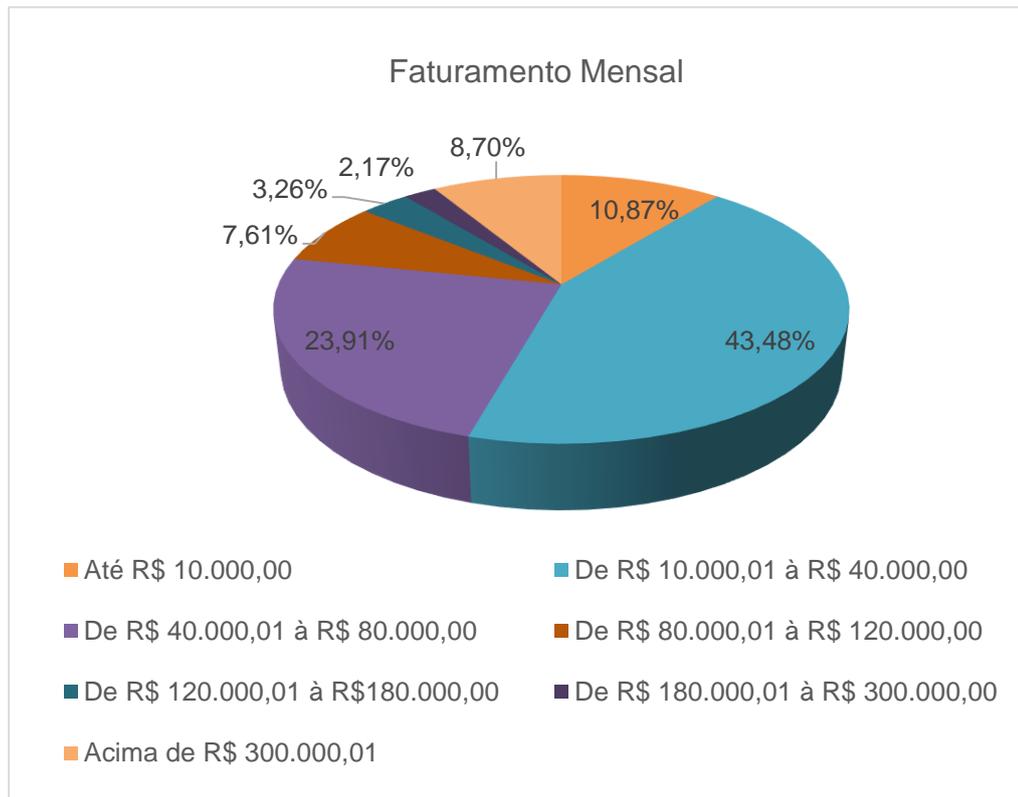


Gráfico 1 - Regime tributário  
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se perceber que mais da metade dos respondentes (61.96%) pertencem ao regime tributário do Simples Nacional, enquanto 20.65% são optantes pelo Lucro Presumido e 17.39% pelo Lucro Real. A escolha do regime de tributação está diretamente ligada ao faturamento das empresas.

O Gráfico 2 retrata as faixas de faturamento mensal das entidades pesquisadas.

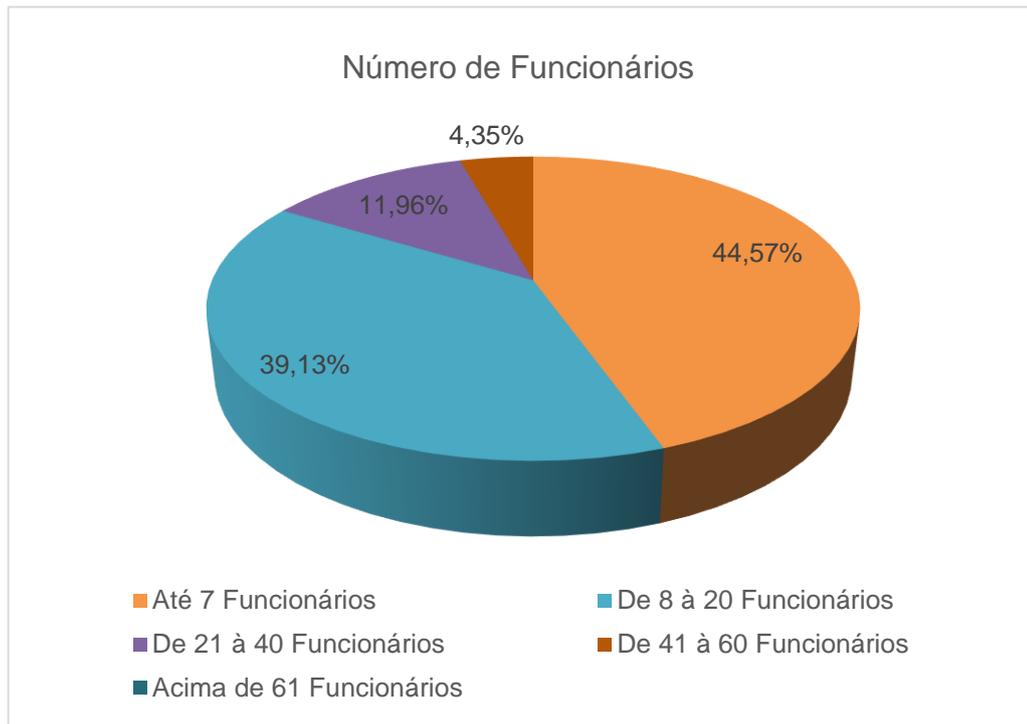


**Gráfico 2 - Faturamento Mensal**

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode verificar, mais de 75% dos entrevistados têm seu faturamento até R\$ 80.000,00, predominando as faixas entre R\$ 10.001,00 à R\$ 40.000,00, com 43.48%, entre R\$ 40.001,00 à R\$ 80.000,00, com 23.91%, e de até R\$ 10.000,00, com 10.87%, o que as caracteriza como pequenas empresas. Isso justifica também a opção pelo regime tributário do Simples Nacional.

O Gráfico 3 aponta outro fator que está diretamente ligado com o porte da empresa, o número de funcionários.



**Gráfico 3 - Número de Funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 83.7% das empresas pesquisadas possuem até 20 funcionários, sendo que destas, 44.57% detêm até 7 funcionários, e com um percentual um pouco menor, 39.13% das empresas apresentam em seu quadro de colaboradores um número entre 8 e 20 funcionários.

Com esses dados, nota-se que o perfil médio das organizações pesquisadas se caracteriza da seguinte forma: empresa optantes pelo regime tributário do Simples Nacional, com faturamento mensal entre R\$ 10.001,00 e R\$ 40.000,00 e com um número de até 7 funcionários.

Assim, com essas informações, verifica-se que este é, na grande maioria, o perfil das empresas comerciais pesquisadas.

## 4.2 Perfil dos respondentes

Para definir o perfil dos gestores foram apresentadas questões que buscavam identificar o cargo exercido na entidade, o sexo, a idade, o grau de escolaridade e o nível do respondente quanto ao seu conhecimento em contabilidade.

Para se chegar a um nível de respostas mais exatas possíveis, procurou-se questionar os responsáveis pela decisão de terceirizar os serviços contábeis, ou aqueles que participaram do processo decisório. Para tal, questionou-se os proprietários e gerentes/administradores das empresas.

O Gráfico 4 expressa a informação sobre o cargo do respondente.

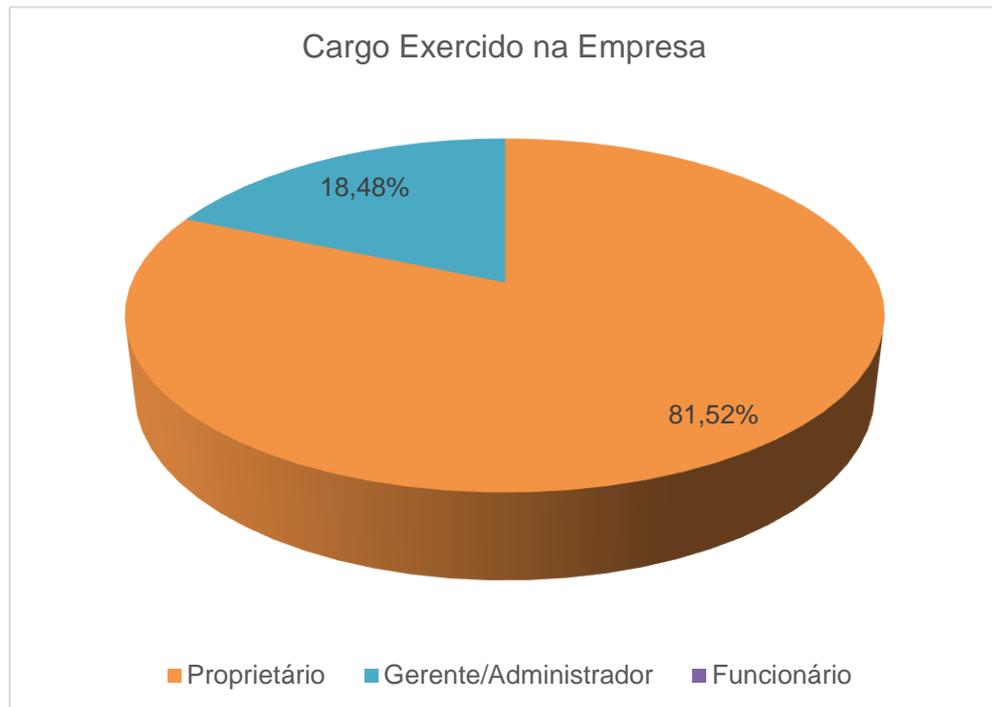


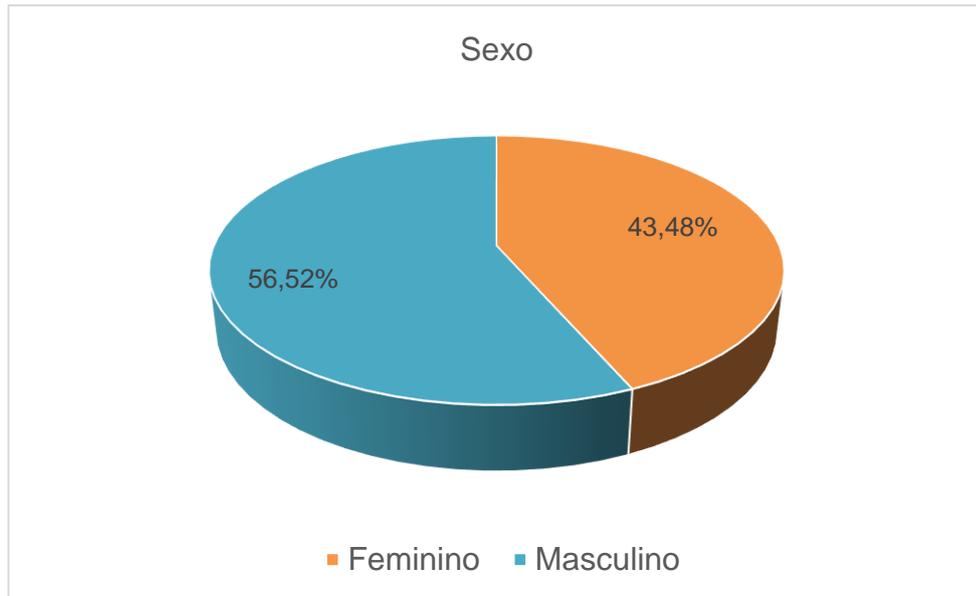
Gráfico 4 - Cargo exercido na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se na informação mencionada anteriormente, que todos os entrevistados eram proprietários ou gerentes/administradores do estabelecimento.

Nota-se que a maioria dos questionamentos se deu para com o proprietário (81.52%), por se tratar de, na grande maioria, empresas pequenas, o acesso a estes era facilitado, enquanto apenas 18.48% dos respondentes eram gerentes/administradores das organizações pesquisadas.

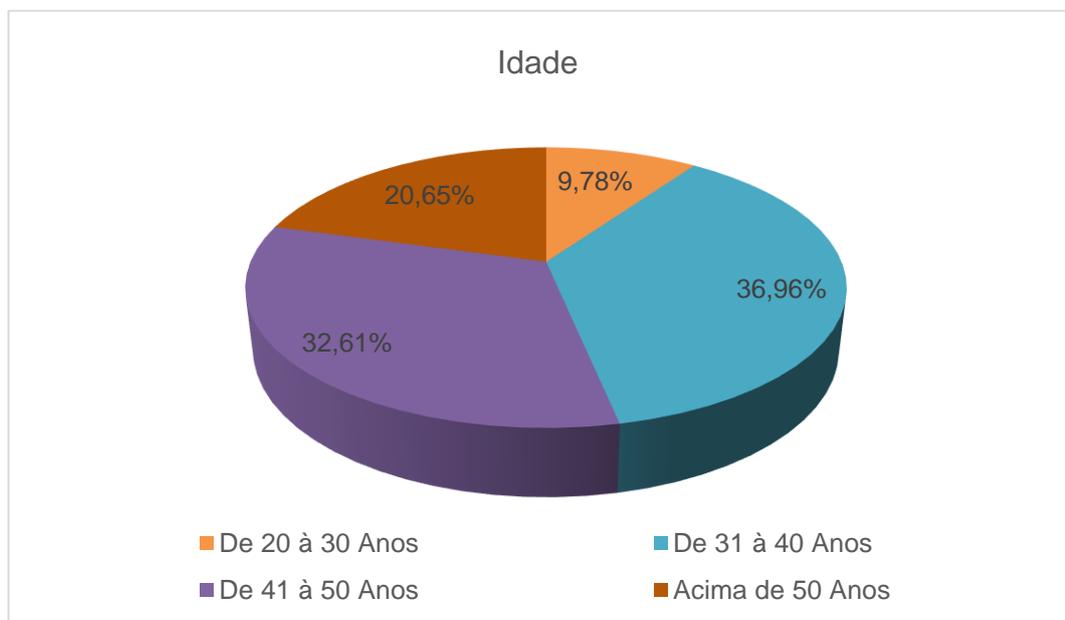
No Gráfico 5 tem-se as respostas quanto ao sexo dos entrevistados.



**Gráfico 5 – Sexo**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, mais da metade dos entrevistados é do sexo masculino, 56.52%, que os homens ainda são maioria nos cargos de gestão das empresas, seja como proprietário ou como gerente/administrador.

Na sequência visualiza-se, conforme Gráfico 6, a idade dos respondentes, conforme faixas etárias especificadas.



**Gráfico 6 – Idade**  
Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa etária do público pesquisado, conforme gráfico 6, com maior representação encontra-se entre 31 e 40 anos (36.96%), mas também é preciso destacar que a faixa etária entre 41 e 50 anos (32.61%) possui um grande percentual dos entrevistados.

O Gráfico 7 apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados.

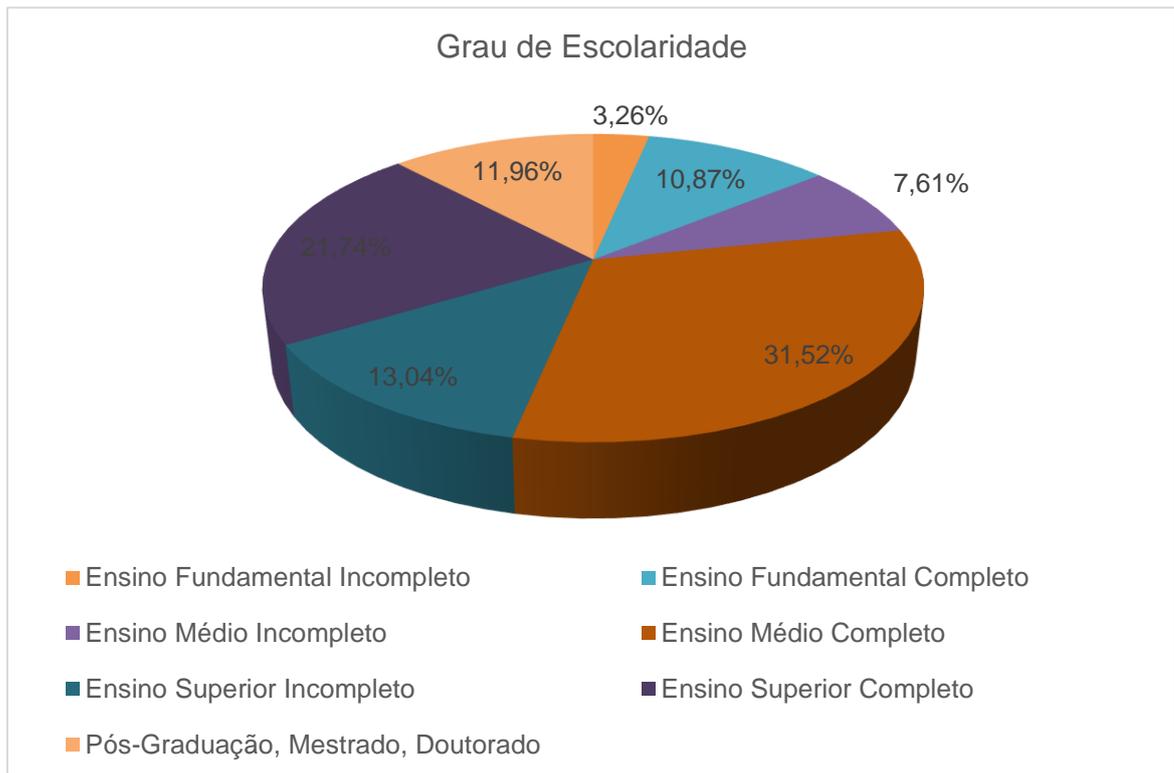


Gráfico 7 – Grau de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se notar, boa parte dos entrevistados possui ensino médio completo (31.52%), assim pode-se perceber que os gestores das organizações, são pessoas com certo grau de experiência, as vezes mais prática do que teórica.

Mas essa realidade vem mudando com passar do tempo, os empresários estão percebendo que o conhecimento prático nem sempre é suficiente, assim estão investindo em formação profissional para si e buscando profissionais qualificados para auxiliarem na gestão de seus negócios.

No Gráfico 7 verifica-se tal situação, 21.74% dos entrevistados possuem ensino superior completo, e 13.04% estão na busca da capacitação, com ensino superior incompleto. Com um percentual um pouco menor (11.96%) estão aqueles

com maior nível de qualificação, os indivíduos com pós graduação, mestrado e/ou doutorado.

Os respondentes consideram, relacionando com seu grau de escolaridade, que seus níveis de conhecimento em contabilidade estão entre pouco e razoável, conforme Gráfico 8.

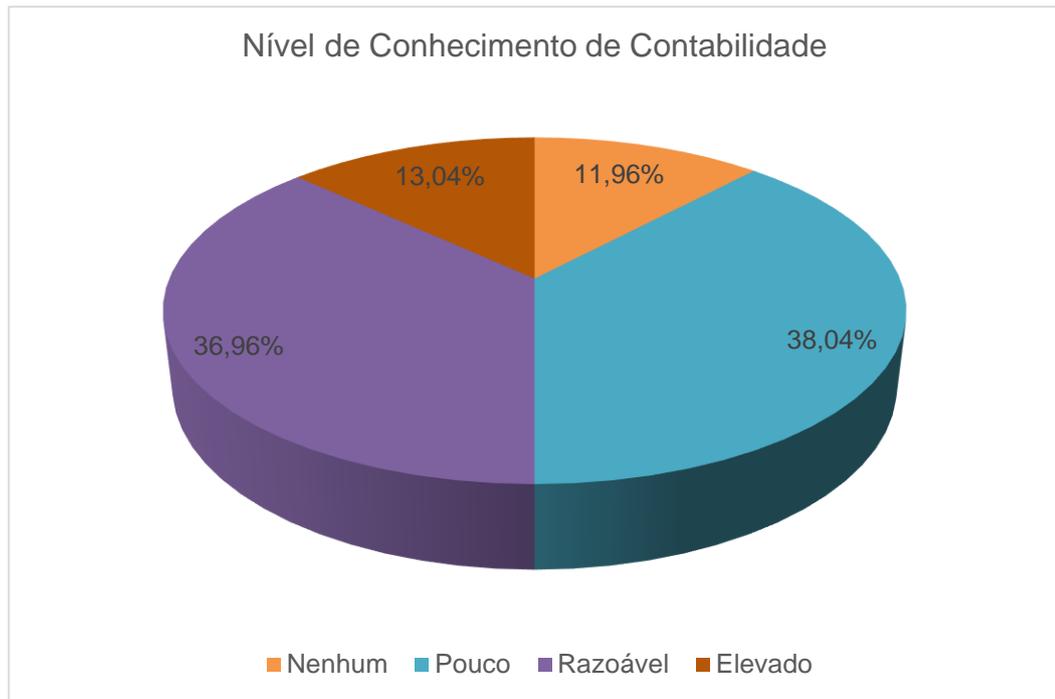


Gráfico 8 - Nível de conhecimento em contabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Metade dos respondentes considera que seu nível de conhecimento está entre nenhum e pouco, e a outra metade entre razoável e elevado. A maioria deles considera-se como pouca noção de contabilidade 38.04%, seguido dos que se definem com conhecimento razoável, 36.96%.

Resumidamente, o perfil dos gestores que responderam ao instrumento de pesquisa sintetiza-se da seguinte forma: proprietários, do sexo masculino, com idade entre 31 e 40 anos, com grau de escolaridade ensino médio completo e com nível de conhecimento em contabilidade considerado pouco.

### 4.3 Análise dos fatores através do grau de concordância

Nesta parte do trabalho é realizada uma análise, com base nos resultados dos questionários, sobre os 16 fatores determinantes que levaram à terceirização dos serviços contábeis pelas empresas comerciais pesquisadas.

No Quadro 4, encontram-se os fatores que determinaram a decisão da terceirização, em ordem crescente de grau de relevância.

<b>Fatores determinantes à terceirização:</b>	<b>Médias</b>
Suprimento da atualização dos sistemas contábeis	1,20
Especialização dos serviços	1,32
Apoio no planejamento tributário	1,33
Busca de qualidade	1,61
Custo de contratação do serviço	1,70
Valorização das competências pessoais específicas	1,89
Tamanho da empresa	2,08
Apoio na gestão e controle de estoques	2,17
Maior lucratividade e crescimento	2,29
Redução do desperdício	2,36
Maior competitividade	2,47
Comodidade para os gestores	2,48
Controles internos adequados	2,60
Maior agilidade nas decisões	2,72
Conhecimento sobre aspectos legais	2,84
Desenvolvimento econômico	2,85

Quadro 4 – Fatores determinantes à terceirização

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que, o suprimento de atualização dos sistemas contábeis é o fator de maior importância que motivou as empresas a optarem pela terceirização dos serviços contábeis, pois a média encontrada (1,20) é a que mais se aproxima de 1, que na escala *Lickert* utilizada, representa a classificação concordo totalmente. Pode-se constatar tal fato através da análise dos percentuais, como mostra a Tabela 1, onde 80.43% concordam totalmente que o fator em questão é decisivo para a tomada de decisão em relação a terceirização.

Tabela 1 - Suprimento de atualização dos sistemas contábeis

Suprimento da atualização dos sistemas contábeis	Frequência	%
Concordo Totalmente	74	80.43
Concordo	18	19.57
Total	92	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Também de acordo com o Quadro 4, constata-se que em segundo e terceiro lugar encontram-se os fatores de especialização dos serviços e apoio no planejamento tributário, com médias muito próximas, 1,32 e 1,33, respectivamente. Nota-se que estes fatores caminham juntos nas empresas pesquisadas, ou seja, para terem apoio no planejamento tributário, necessitam de serviços especializados.

As Tabelas 2 e 3 acrescentam ainda sobre os percentuais dos fatores citados.

Tabela 2 - Especialização dos serviços

Especialização dos serviços	Frequência	%
Concordo Totalmente	63	68.48
Concordo	29	31.52
Total	92	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 - Apoio no planejamento tributário

Apoio no planejamento tributário	Frequência	%
Concordo Totalmente	67	72.83
Concordo	20	21.74
Discordo	5	5.43
Total	92	100

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as tabelas 2 e 3, 68.48% e 72.83% concordam totalmente que a especialização dos serviços e o apoio no planejamento tributário são decisivos no momento da opção pela terceirização dos serviços contábeis.

Outros fatores, os quais podem-se verificar no Quadro 4, com médias elevadas são a busca de qualidade (1,61), e o custo de contratação do serviço (1,70). Corroborando com tal verificação, Giosa (1997, p. 132) aborda que, “[...] a terceirização consolida-se no País – a exemplo do que já ocorreu nas nações industrializadas – como instrumento de redução de custos e multiplicação da qualidade”.

Ao se deparar com o resultado apresentado, constata-se que a valorização das competências pessoais específicas é um fator que apresenta relevância nos fatores que levaram as empresas a optar pela terceirização dos serviços contábeis, com média 1,89. Isso mostra que os empresários/gestores estão valorizando os profissionais da área contábil, percebendo a importância dos mesmos para suas organizações.

Nota-se que, de modo geral, nenhum item detém média igual ou superior a 3, discordando dos fatores apresentados, porém os itens que tiveram menor média, considerando a escala *Lickert*, foram o conhecimento sobre aspectos legais por parte do gestor (2,84), e o desenvolvimento econômico (2,85), mostrando que esses são os fatores com menor grau de importância com relação a terceirização dos serviços contábeis, apresentando pouca relevância em relação aos outros fatores.

#### 4.4 Análise das vantagens e desvantagens

No instrumento de pesquisa foram elencados 15 itens à serem assinalados como vantagem ou desvantagem em relação a terceirização dos serviços contábeis.

No Quadro 5, apresentam-se os cinco itens apontados como mais vantajosos.

<b>Principais vantagens da terceirização:</b>	<b>%</b>
Serviços contábeis especializados	100
Qualidade das informações geradas	94.57
Planejamento tributário	92.39
Redução de custos	92.39
Qualidade dos serviços prestados	86.96

Quadro 5 - Principais vantagens encontradas

Fonte: Dados da pesquisa.

O quesito considerado, em primeiro lugar, como vantagem versa sobre os serviços contábeis especializados, sobre o qual 100% dos entrevistados estão de comum acordo. O segundo item mais citado refere-se a qualidade das informações geradas, onde 94.57% dos respondentes o considera como vantagem da terceirização.

Outros dois itens observados como vantagens, aparecem com mesmo percentual, 92.39%, que são planejamento tributário e redução de custos, e em seguida encontra-se a qualidade dos serviços prestados como uma vantagem, com 86.96%. Essa posição corrobora com o pensamento de Queiroz (1992, p. 38), “a terceirização no Brasil está erroneamente enfocada na redução de custos, o interesse é somente fazer com menos esquecendo-se do mais”.

Nota-se que, esses itens apresentados como vantagens estão diretamente ligados aos principais fatores considerados para a terceirização dos serviços contábeis, que são: especialização dos serviços, apoio no planejamento tributário, busca da qualidade, custo de contratação dos serviços. Com base nisso comprova-se que os gestores, responsáveis pela decisão de terceirização, estavam com pensamento correto, pois estes fatores acabaram se transformando em vantagens para eles.

No Quadro 6, apresentam-se os cinco itens mais citados como desvantagens da terceirização.

<b>Principais desvantagens da terceirização:</b>	<b>%</b>
Exclusividade para com a empresa	97.83
Retirada de documentos da empresa	84.78
Deslocamento entre empresa e escritório	80.43
Dispêndio de tempo na busca de informações contábeis	80.43
Aplicação de controles internos	61.96

Quadro 6 - Principais desvantagens encontradas

Fonte: Dados da pesquisa.

Em primeiro lugar, aparece a exclusividade para com a empresa, com 97.83%. Observa-se que as empresas sentem certo prejuízo, já que o escritório contábil atende vários outros clientes, sejam eles do mesmo ramo ou não.

A retirada de documentos da empresa também é elencada como desvantagem, considerada por 84.78% dos entrevistados. O deslocamento entre a

empresa e o escritório, e o dispêndio de tempo na busca de informações contábeis foram citados por 80.43% das empresas pesquisadas, também como desvantagem. Com esses três itens percebe-se que a questão de tempo e posse de documentos são fatores que podem gerar algum tipo de dano as entidades, na visão dos gestores. A questão de tempo, está associada ao fator de maior agilidade nas decisões, que foi citado como um dos menos relevantes, no momento da tomada de decisão da terceirização, com isso comprova-se que o dispêndio de tempo na busca de informações contábeis repercute na agilidade das decisões que devem ser tomadas pelos gestores.

Outro item que apresenta menor indicação dos respondentes, 61.96%, em relação as desvantagens de se ter os serviços contábeis terceirizados é a aplicação de controles internos. Para as organizações pesquisadas, essa necessidade de controles internos não está sendo atendida pelas empresas que prestam serviços contábeis. Mas essa situação já era esperada, pois o fator controles internos adequados foi elencado como um dos menos importantes para se tomar a decisão da terceirização dos serviços contábeis.

#### **4.5 Associação de variáveis**

Nesta parte do trabalho é realizada uma análise de algumas associações de variáveis encontradas no estudo. Buscou-se encontrar associação entre as variáveis: atributos da empresa e dos respondentes com os fatores determinantes da terceirização, suas vantagens e desvantagens.

##### **4.5.1 Atributos da empresa X Fatores determinantes à terceirização**

As seguir serão relatadas as associações entre as variáveis que apresentaram significância.

A primeira verificação de associação se dá entre o atributo da empresa regime tributário e o fator determinante à terceirização, redução de desperdício, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Regime tributário X Redução de desperdício

Regime Tributário	Redução de desperdício		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Lucro Real	50%	50%	100%
Lucro Presumido	31.6%	68.4%	100%
Simples Nacional	70.2%	29.8%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que houve diferença significativa entre o regime tributário e a redução de desperdício, ou seja, os optantes pelo Simples Nacional são os que mais estão preocupados com a redução de desperdícios. Pode-se aferir que devido ao porte dessas empresas, os desperdícios são mais visíveis, fazendo com que as entidades fiquem mais preocupadas em contê-los.

A Tabela 5 traz a associação entre as variáveis regime tributário e apoio na gestão e controle de estoques.

Tabela 5 - Regime tributário X Apoio na gestão e controle de estoques

Regime Tributário	Apoio na gestão e controle de estoques		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Lucro Real	75%	25%	100%
Lucro Presumido	89.5%	10.5%	100%
Simples Nacional	54.4%	45.6%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, as empresas optantes pelo Lucro Real e Lucro Presumido possuem alta concordância quando se trata de gestão e controle de estoques, devido ao fato de muitas vezes serem empresas maiores, com giro de estoque maior. Enquanto isso, empresas optantes pelo Simples Nacional, que na maioria das vezes são entidades menores, estão divididas em relação a tal ponto, talvez por perceberem que podem dar conta de gerir e controlar sozinhas seus estoques.

A Tabela 6 abaixo, apresenta a associação entre o regime tributário e o desenvolvimento econômico.

Tabela 6 - Regime tributário X Desenvolvimento econômico

Regime Tributário	Desenvolvimento econômico		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Lucro Real	18.8%	81.2%	100%
Lucro Presumido	0%	100%	100%
Simplex Nacional	47.4%	52.6%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na associação entre o atributo regime tributário e o fator desenvolvimento econômico, observa-se que todas as empresas, principalmente as tributadas pelo Lucro Real e Lucro Presumido, possuem baixa concordância em relação ao fator desenvolvimento econômico, ou seja, este não é critério decisivo para a opção pela terceirização dos serviços contábeis.

Enquanto isso, as empresas optantes pelo Simplex Nacional, estão mais divididas, mesmo que a maioria concorde com as demais organizações pesquisadas, algumas dessas estão vendo a terceirização como um atrativo para o seu desenvolvimento econômico.

A seguir, na Tabela 7 verifica-se a associação entre o atributo da empresa faturamento mensal e o fator determinante à terceirização, apoio na gestão e controle de estoques.

Tabela 7 - Faturamento mensal X Apoio na gestão e controle de estoques

Faturamento mensal	Apoio na gestão e controle de estoques		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Até R\$ 10.000,00	50%	50%	100%
De R\$ 10.001,00 a R\$ 40.000,00	67.5%	32.5%	100%
De R\$ 40.001,00 a R\$ 80.000,00	54.5%	45.5%	100%
De R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00	42.9%	57.1%	100%
De R\$ 120.001,00 a R\$ 180.000,00	100%	0%	100%
De R\$ 180.001,00 a R\$ 300.000,00	100%	0%	100%
Acima de 300.001,00	100%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados acima, nota-se que dentre as empresas com maior faturamento (acima de R\$120.001,00), 100% delas têm alta concordância que o fator apoio na gestão e controle de estoques é extremamente relevante no momento da opção pela terceirização. Isso se justifica pelo porte dessas entidades, como são empresas maiores, seu giro de estoque é conseqüentemente maior, necessitando assim um controle mais eficaz dos mesmos.

As empresas com faturamento mais baixo estão divididas em relação a este fator, com exceção as entidades de faturamento entre R\$ 10.001,00 e R\$ 40.000,00, que também têm alta concordância que o apoio na gestão e controle de estoques é relevante para a terceirização dos serviços contábeis.

Na Tabela 8 a seguir, tem-se a associação entre as variáveis atributo da empresa, faturamento mensal e o fator determinante à terceirização, apoio no planejamento tributário.

Tabela 8 - Faturamento mensal X Apoio no planejamento tributário

Faturamento mensal	Apoio no planejamento tributário		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Até R\$ 10.000,00	80%	20%	100%
De R\$ 10.001,00 a R\$ 40.000,00	77.5%	22.5%	100%
De R\$ 40.001,00 a R\$ 80.000,00	59.1%	40.9%	100%
De R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00	42.9%	57.1%	100%
De R\$ 120.001,00 a R\$ 180.000,00	100%	0%	100%
De R\$ 180.001,00 a R\$ 300.000,00	100%	0%	100%
Acima de 300.001,00	87.5%	12.5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a maioria das empresas concordam que o apoio no planejamento tributário é fator relevante na opção pela terceirização, com ênfase as empresas com faturamento até R\$ 40.000,00 e acima de R\$ 120.001,00.

Para as empresas menores, os tributos têm peso considerável em seus orçamentos, já para as organizações maiores, a carga tributária é mais elevada, isso faz com que ambas recorram a serviços especializados para que seja elaborado um planejamento tributário de forma adequada e correta, e que traga benefícios a elas.

Na Tabela 9, a associação ocorre entre as variáveis número de funcionários e comodidade para os gestores.

Tabela 9 - Número de funcionários X Comodidade para os gestores

Número de funcionários	Comodidade para os gestores		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Até 7 funcionários	56.1%	43.9%	100%
De 8 a 20 funcionários	47.2%	52.8%	100%
De 21 a 40 funcionários	36.4%	63.6%	100%
De 41 a 60 funcionários	0%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a análise da tabela 9, revela-se que as empresas com maior número de funcionários têm um nível maior de baixa concordância em relação a comodidade para os gestores, ou seja, há um crescimento proporcional, na medida que aumenta o número de funcionários, aumenta também o grau de discordância dos respondentes em relação à comodidade dos gestores. Então, para estas empresas, este não é fator decisivo para a terceirização.

Já as entidades menores, com o número de funcionários em até 7 pessoas, devido ao seu porte, consideram que é cômodo para os gestores que esta terceirize os serviços contábeis.

#### 4.5.2 Atributos dos respondentes X Fatores determinantes à terceirização

Neste item seguem algumas associações de variáveis que se mostraram significativas entre os atributos dos respondentes e os fatores determinantes à terceirização dos serviços contábeis. A primeira associação se dá entre as variáveis idade e comodidade para os gestores, e é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Idade X Comodidade para os gestores

Idade	Comodidade para os gestores		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
De 20 a 30 anos	33.3%	66.7%	100%
De 31 a 40 anos	35.3%	64.7%	100%
De 41 a 50 anos	56.7%	43.3%	100%
Acima de 51 anos	63.2%	36.8%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na tabela 10, que a idade dos respondentes tem influência direta na escolha do fator comodidade para os gestores como item decisivo ou não para a terceirização.

Os respondentes mais jovens, com idade até 40 anos, discordam que esse fator foi decisivo na escolha pela terceirização, já os entrevistados com mais de 41 anos, concordam que o fator comodidade para os gestores foi decisivo na escolha. Nessa análise, verifica-se que quanto menos idade, maior é o grau de discordância

e, quanto mais idade, maior é o grau de concordância em relação ao fator comodidade para os gestores.

Assim, pode-se aferir que os mais jovens estão percebendo que há um nível menor de comodidade na gestão das empresas com contabilidade terceirizada, enquanto os de mais idade percebem um maior nível.

Na Tabela 11, verifica-se a associação entre as variáveis idade e especialização dos serviços.

Tabela 11 - Idade X Especialização dos serviços

Idade	Especialização dos serviços		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
De 20 a 30 anos	44.4%	55.6%	100%
De 31 a 40 anos	64.7%	35.3%	100%
De 41 a 50 anos	70%	30%	100%
Acima de 51 anos	84.2%	15.8%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira faixa etária, de 20 a 30 anos, tem baixa concordância que a especialização dos serviços foi fator decisivo para a escolha da terceirização. Já as demais faixas etárias têm elevado nível de concordância.

Percebe-se que, devido ao provável grau de experiência dos respondentes, conforme aumentam as faixas etárias, aumenta o nível de concordância dos mesmos em relação a especialização dos serviços. Isso mostra que as pessoas com mais idade sentem, cada vez mais, a necessidade de terem o suporte de serviços especializados em seus negócios.

A seguir na Tabela 12, tem-se a associação entre o atributo do respondente, nível de conhecimento em contabilidade e o fator determinante à terceirização dos serviços contábeis, maior agilidade nas decisões.

Tabela 12 - Nível de conhecimento em contabilidade X Maior agilidade nas decisões

Nível de conhecimento em contabilidade	Maior agilidade nas decisões		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Nenhum	45.5%	54.5%	100%
Pouco	40%	60%	100%
Razoável	29.4%	70.6%	100%
Elevado	25%	75%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os níveis de conhecimento em contabilidade elencados, todos possuem baixa concordância em relação ao fator maior agilidade nas decisões, ou seja, todos os respondentes discordam que este fator foi decisivo para se chegar a opção da terceirização dos serviços contábeis.

Destaca-se que, quanto maior o nível de conhecimento em contabilidade pelos respondentes, maior é o nível de discordância em relação a agilidade nas decisões. Isso mostra que, quanto mais as pessoas têm conhecimento sobre contabilidade, mais elas entendem como se dá o processo de geração das informações, para que se transformem em dados para as decisões dos gestores.

Na Tabela 13 verifica-se a associação entre nível de conhecimento em contabilidade e desenvolvimento econômico.

Tabela 13 - Nível de conhecimento em contabilidade X Desenvolvimento econômico

Nível de conhecimento em contabilidade	Desenvolvimento econômico		Total
	Alta Concordância	Baixa Concordância	
Nenhum	45.5%	54.5%	100%
Pouco	37.1%	62.9%	100%
Razoável	32.4%	67.6%	100%
Elevado	8.3%	91.7%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator desenvolvimento econômico foi considerado, de modo geral, como o menos relevante no momento de tomar a decisão de terceirizar os serviços

contábeis. Em concordância, a tabela 13 traz os resultados desse fator, considerando apenas o nível de conhecimento em contabilidade.

Verifica-se que, quanto maior o nível de conhecimento na ciência contábil por parte dos respondentes, maior é o percentual de baixa concordância em relação ao desenvolvimento econômico. Significa dizer que para estas pessoas, a terceirização dos serviços contábeis não contribui para o desenvolvimento econômico de suas organizações.

#### 4.5.3 Atributos da empresa X Vantagens e Desvantagens

Seguindo com as análises de associação de variáveis, nesta seção, é realizada a associação entre os atributos da empresa e os itens apontados como vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços contábeis.

A Tabela 14 mostra a associação entre o regime tributário e a redução de custos.

Tabela 14 - Regime tributário X Redução de custos

Regime Tributário	Redução de custos		Total
	Vantagem	Desvantagem	
Lucro Real	81.3%	18.7%	100%
Lucro Presumido	78.9%	21.1%	100%
Simples Nacional	100%	0%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que o item redução de custos é apontado como vantagem da terceirização por ambos os regimes tributários. Para as entidades optantes pelo Simples Nacional, 100% delas, a redução de custos é considerada uma vantagem, já para as empresas Lucro Real e Lucro Presumido, esse percentual diminui um pouco.

Esse fato ocorre devido ao porte dessas empresas. As entidades com regime de tributação do Simples Nacional, geralmente pequenas empresas, consideram a redução de custos como vantagem, pelo fato de não precisarem desembolsar valores para a criação de um departamento contábil, e conseqüentemente, não ter o

custo da contratação de profissionais mais seus encargos trabalhistas, para suas organizações.

Ainda sobre regime tributário, a Tabela 15 traz a sua associação com a administração e controle de estoques.

Tabela 15 - Regime tributário X Administração e controle de estoques

Regime Tributário	Administração e controle de estoques		Total
	Vantagem	Desvantagem	
Lucro Real	87.5%	12.5%	100%
Lucro Presumido	84.2%	15.8%	100%
Simples Nacional	61.4%	38.6%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando somente o regime tributário, o item administração e controle de estoques é citado como vantagem da terceirização. Assim como, quando analisada a questão de estoques (gestão e controle) como fator decisivo para a opção pela terceirização, as empresas do Lucro Real e do Lucro Presumido foram as que apresentaram maior percentual de concordância, aqui também se repete tal posicionamento.

Acredita-se que, devido a questões legais e ao movimento de estoques que estas empresas possuem, o apoio oferecido pela organização contábil seja considerado uma vantagem.

As empresas optantes pelo Simples Nacional também consideram a administração e o controle de estoques como um ponto favorável, porém com percentual menor. Para elas, devido ao seu porte, essa questão de estoques parece mais acessível.

A Tabela 16, indica a associação entre as variáveis atributo da empresa, número de funcionários e a vantagem qualidade dos serviços prestados.

Tabela 16 - Número de funcionários X Qualidade dos serviços prestados

Número de funcionários	Qualidade dos serviços prestados		Total
	Vantagem	Desvantagem	
Até 7 funcionários	95.1%	4.9%	100%
De 8 a 20 funcionários	83.3%	16.7%	100%
De 21 a 40 funcionários	81.8%	18.2%	100%
De 41 a 60 funcionários	50%	50%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A qualidade dos serviços prestados foi considerada uma vantagem de modo geral pela pesquisa. Quando se analisa esse item, somente em relação ao número de funcionários, não é diferente.

Para as empresas com até 40 funcionários, o percentual de respondentes que considera a qualidade dos serviços prestados como vantagem está acima de 80%. Já para as empresas que possuem entre 41 a 60 funcionários essa posição é dividida, 50% delas acreditam que a qualidade dos serviços prestados pelas empresas contábeis deixa a desejar.

#### 4.5.4 Atributos dos respondentes X Vantagens e Desvantagens

Nesta seção é realizada a associação entre os atributos dos respondentes e as vantagens e desvantagens encontradas no estudo.

A associação das variáveis cargo exercido e redução de custos é apresentada na Tabela 17.

Tabela 17 - Cargo exercido X Redução de custos

Cargo exercido	Redução de custos		Total
	Vantagem	Desvantagem	
Proprietário	92%	8%	100%
Gerente/Administrador	64.7%	35.3%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A redução de custos, como já foi citada, é considerada uma vantagem da terceirização dos serviços contábeis. Na tabela 17 verifica-se que, considerando apenas o cargo dos respondentes, esse fato se confirma.

Constata-se que, os proprietários das empresas pesquisadas percebem a questão de redução de custos mais que os gerentes/administradores, possivelmente por se tratar de seus próprios recursos.

Na Tabela 18, tem-se a associação entre o atributo idade e a competitividade.

Tabela 18 - Idade X Competitividade

Idade	Competitividade		Total
	Vantagem	Desvantagem	
De 20 a 30 anos	33.3%	66.7%	100%
De 31 a 40 anos	38.2%	61.8%	100%
De 41 a 50 anos	46.7%	53.3%	100%
Acima de 51 anos	73.7%	26.3%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os respondentes com até 50 anos, a competitividade apresenta-se como desvantagem, ou seja, a terceirização dos serviços contábeis não tornou a empresa competitiva no mercado em que atua.

Já para as pessoas questionadas com mais de 51 anos, a competitividade é uma vantagem que a terceirização trouxe. Essa posição pode-se dar muitas vezes por essas pessoas terem mais experiência, muitas vezes mais prática, do dia a dia das organizações, do que teórica.

Na Tabela 19, verifica-se a associação das variáveis entre o atributo nível de conhecimento em contabilidade e a desvantagem dispêndio de tempo na busca de informações contábeis.

Tabela 19 - Nível de conhecimento em contabilidade X Dispêndio de tempo na busca de informações contábeis

Nível de conhecimento em contabilidade	Dispêndio de tempo na busca de informações contábeis		
	Vantagem	Desvantagem	Total
Nenhum	9.1%	90.9%	100%
Pouco	11.4%	88.6%	100%
Razoável	26.5%	73.5%	100%
Elevado	33.3%	66.7%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O item dispêndio de tempo na busca de informações contábeis é citado com desvantagem encontrada na pesquisa, o que também é verificado na tabela 19 quando se faz a associação dele com a variável nível de conhecimento em contabilidade.

Percebe-se que, quanto menos os respondentes conhecem sobre contabilidade, mais eles acreditam que esse tempo para obtenção de informações é considerado como desvantagem.

Como já mencionado anteriormente, como essas pessoas desconhecem os processos contábeis, elas não têm muita noção do tempo que as informações levam para se transformarem em dados úteis aos gestores.

Na tabela 20, a associação entre variáveis é feita entre o nível de conhecimento em contabilidade e redução de custos.

Tabela 20 - Nível de conhecimento em contabilidade X Redução de custos

Nível de conhecimento em contabilidade	Redução de custos		
	Vantagem	Desvantagem	Total
Nenhum	100%	0%	100%
Pouco	100%	0%	100%
Razoável	85.3%	14.7%	100%
Elevado	83.3%	16.7%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A redução de custos está entre as principais vantagens apontadas por este estudo, na terceirização dos serviços contábeis. Verifica-se na tabela acima que, independentemente do nível de conhecimento em contabilidade, todos os respondentes consideram a redução de custos como vantagem.

Observa-se que, quanto menor o nível de conhecimento em contabilidade, maior é o grau de concordância que a redução de custos é considerada como uma vantagem.

#### 4.5.5 Resumo do capítulo

Com base nos resultados obtidos pela pesquisa, percebe-se que o principal fator considerado para se fazer a opção pela terceirização dos serviços contábeis é o suprimento da atualização dos sistemas contábeis.

Em relação as vantagens, verifica-se que a mais citada versa sobre os serviços contábeis especializados, enquanto nas desvantagens, a mais lembrada pelos respondentes foi a exclusividade para com a empresa, mostrando a insatisfação dos mesmos sobre este aspecto.

Pode-se visualizar também, que entre algumas das variáveis estudadas, houve associação significativa entre elas. Verificou-se que, o atributo da empresa regime tributário obtém associação significativa com os fatores determinantes à terceirização: redução de desperdício, apoio na gestão e controle de estoques e, desenvolvimento econômico. E também com as vantagens: redução de custos e, administração e controle de estoque.

Constatou-se também que, o atributo da empresa faturamento mensal possui associação significativa com os fatores apoio na gestão e controle de estoques e apoio no planejamento tributário.

Em relação ao atributo número de funcionários, quando vinculado ao fator comodidade para os gestores e a vantagem qualidade dos serviços prestados, apresentam associação significativa entre essas variáveis, assim como o atributo do respondente, cargo exercido, em relação a vantagem redução de custos.

O atributo idade, quando comparado aos fatores comodidade para os gestores e especialização dos serviços e, ao item competitividade, também apresentam associação significativa.

O último atributo analisado, nível de conhecimento em contabilidade, apresenta, com relação aos fatores determinantes à terceirização dos serviços contábeis: maior agilidade nas decisões e desenvolvimento econômico, e aos itens: dispêndio de tempo na busca de informações contábeis e redução de custos, associação significativa.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A terceirização pode ser resumidamente conceituada como, o processo no qual a empresa transfere para outra, atividades ou processos anteriormente realizados por ela. A terceirização da atividade contábil já vem sendo, há algumas décadas, uma alternativa utilizada por diversas empresas afim de otimizar suas operações. Existem vários fatores que são considerados pelos gestores para tomar a decisão de terceirizar os serviços contábeis, e com ela surgem vantagens e desvantagem.

### **5.1 Conclusões**

Este estudo procurou responder ao seguinte questionamento: quais os fatores determinantes considerados pelos empresários ao terceirizar os serviços contábeis, e quais suas vantagens e desvantagens? Para isso, elencou-se como objetivo geral evidenciar os fatores determinantes na terceirização dos serviços contábeis pelos empresários, assim como as vantagens e desvantagens apontadas por eles. Por conseguinte, para atingir os objetivos específicos foi necessário conhecer mais sobre a terceirização, através de estudos já realizados sobre o tema. Com base nesses estudos, foi composto um conjunto de itens que serviram de base para elaborar o questionário, que possui 15 fatores determinantes à terceirização dos serviços contábeis e 16 itens sobre vantagens e desvantagens, a fim de obter informações necessárias para dar andamento ao estudo.

Através das informações obtidas, foi possível identificar os principais critérios considerados pelos gestores para se optar pela terceirização dos serviços contábeis. Também foi possível identificar as vantagens e desvantagens trazidas pela opção feita e, após realizar uma associação de variáveis entre as informações da empresa e do respondente com os fatores, vantagens e desvantagens da terceirização dos serviços contábeis.

Os principais fatores elencados pelos respondentes, para fazer a opção pela terceirização dos serviços contábeis foram os seguintes: suprimento da atualização dos sistemas contábeis, especialização dos serviços, apoio no planejamento

tributário, busca de qualidade, custo da contratação do serviço e valorização das competências pessoais específicas.

Em relação as vantagens e desvantagens listadas pelos respondentes, tem-se como vantagens: serviços contábeis especializados, qualidade das informações geradas, planejamento tributário, redução de custos e qualidade dos serviços prestados. E como desvantagens: exclusividade para com a empresa, retirada de documentos da empresa, deslocamento entre empresa e escritório, dispêndio de tempo na busca de informações contábeis e aplicação de controles internos.

Com algumas das variáveis estudadas puderam ser feitas análises de associação entre elas, pois eram significantes, já outras variáveis não se mostraram relevantes, estatisticamente para tal análise. Houve associação entre o regime tributário e os fatores determinantes à terceirização: redução de desperdício, apoio na gestão e controle de estoques e, desenvolvimento econômico. E também com as vantagens: redução de custos e, administração e controle de estoque.

Constatou-se também que houve associação entre o faturamento mensal das empresas pesquisadas e os fatores apoio na gestão e controle de estoques e apoio no planejamento tributário. Entre o número de funcionários, o fator comodidade para os gestores e a vantagem qualidade dos serviços prestados, também apresentaram associação de variáveis significativas, assim como também entre o cargo exercido e a vantagem redução de custos.

Verificou-se também que, o atributo idade, os fatores comodidade para os gestores e especialização dos serviços e, o item competitividade apresentaram que a associação entre as variáveis foi significativa, bem como o atributo nível de conhecimento em contabilidade, os fatores determinantes à terceirização dos serviços contábeis: maior agilidade nas decisões e desenvolvimento econômico, e os itens: dispêndio de tempo na busca de informações contábeis e redução de custos.

A pesquisa apresentou limitações quanto a amostragem utilizada, devido ao fato de muitas empresas se negarem a prestar informações, e também em relação ao pouco tempo estipulado para realização da pesquisa, que em função dessa redução de tempo, a amostra não pode ser ampliada a outros setores como prestação de serviços e indústrias. Mesmo com tais limitações as conclusões obtidas com o estudo são mantidas, com base em uma semelhança significativa de determinação da escolha da terceirização dos serviços contábeis.

## **5.2 Recomendações**

Torna-se importante a extensão dessa pesquisa em outros setores, como indústria e prestação de serviços, para se obter um melhor apanhado se as escolhas de terceirização são afetadas pelo ramo exercido.

O estudo pode também ser replicado em outras cidades, para se verificar quais os fatores, as vantagens e desvantagens que a terceirização dos serviços contábeis apresenta.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à contabilidade**: atualizada em conformidade com a Lei 11.638/2007. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie; tradução Ariovaldo Griesi. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

FERRONATO, Aírto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas**: sobrevivência e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Levi; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva Oliveira. **Contabilidade para gestores**: uma abordagem para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

HOSS, Osni; CASAGRANDE, Luiz Fernande; VESCO, Delci Grapegia dal; METZNER, Claudio Marcos. **Introdução à contabilidade**: ensino e decisão. São Paulo: Atlas, 2012.

JIMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. Trad. Antônio Artur de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

KEHLER, E. J. M. **A importância da terceirização na gestão empresarial.** 2004. 12 f. Artigo científico (Especialização em Controladoria) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, Marinei Abreu; DIAS, Juliana do Prado; GONÇALVES, Jocimara Grande. **Estudo da viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis nas indústrias de plásticos em Curitiba.** 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado-RS, 2008. Disponível em: <[http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos\\_1/115.pdf](http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/115.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade geral esquematizado.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2004.

PIZZOLATO, Nelio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários.** São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização.** São Paulo: STS, 1992.

RIBEIRO, José Edipoan Augusto de Sousa; MELZ, Laércio Juarez; ANJOS, Priscila Meline Leite dos; ALVES, Marcelo Evandro. Análise dos fatores que levam as empresas de comércio varejista de materiais para construção a terceirizarem os serviços contábeis. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Mato Grosso, v. 1, n. 2, p. 54-75, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/388>>. Acesso em: 12 set. 2015.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICINI, Caren Daniele; ZANCHET, Aládio. **Fatores determinantes nas decisões de terceirização dos serviços contábeis das empresas da cidade de Palotina – PR.** 8º Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Cascavel, 2008. Disponível em:

<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIseminario/contabilidade/artigo38.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; NUNES, Marcelo Santos. **Manual de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2015.

SCAVASSA, Júlio Cesar. **Os aspectos financeiros na terceirização das atividades secundárias**. Revista Especialize On-line IPOG, Goiânia, v. 01/2013, n. 5, jul. 2013. Disponível em: < <http://www.ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-n5-2013/os-aspectos-financeiros-na-terceirizacao-das-atividades-secundarias/>>. Acesso em: 11 set. 2015.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: Modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.

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

## **APÊNDICES**

## Apêndice 1 - Questionário para coleta de dados



### QUESTIONÁRIO SOBRE TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

O presente questionário compõe a pesquisa que está sendo realizada para compor o Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. Assim, o objetivo deste questionário é verificar quais fatores são considerados para tomar a decisão de terceirizar os serviços contábeis, e suas possíveis vantagens e desvantagens.

#### Sobre a empresa:

Regime Tributário:

1 ( ) Lucro Real      2 ( ) Lucro Presumido      3 ( ) Simples Nacional

Faturamento Mensal:

- 1 ( ) Até R\$ 10.000,00
- 2 ( ) De R\$ 10.000,01 à R\$ 40.000,00
- 3 ( ) De R\$ 40.000,01 à R\$ 80.000,00
- 4 ( ) De R\$ 80.000,01 à R\$ 120.000,00
- 5 ( ) De R\$ 120.000,01 à R\$ 180.000,00
- 6 ( ) De R\$ 180.000,01 à R\$ 300.000,00
- 7 ( ) Acima de R\$ 300.000,01

Número de Funcionários:

- 1 ( ) Até 7 Funcionários
- 2 ( ) De 8 à 20 Funcionários
- 3 ( ) De 21 à 40 Funcionários
- 4 ( ) De 41 à 60 Funcionários
- 5 ( ) Acima de 61 Funcionários

#### Sobre Você:

Cargo Exercido na Empresa:

1 ( ) Proprietário      2 ( ) Gerente/Administrador      3 ( ) Funcionário

Sexo:

1 ( )Feminino

2 ( )Masculino

Idade:

1 ( )De 20 à 30 Anos

2 ( )De 31 à 40 Anos

3 ( )De 41 à 50 Anos

4 ( )Acima de 50 Anos

Grau de Escolaridade:

1 ( )Ensino Fundamental Incompleto

2 ( )Ensino Fundamental Completo

3 ( )Ensino Médio Incompleto

4 ( )Ensino Médio Completo

5 ( )Ensino Superior Incompleto

6 ( )Ensino Superior Completo

7 ( )Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado

Nível de Conhecimento de Contabilidade:

1 ( )Nenhum

2 ( )Pouco

3 ( )Razoável

4 ( )Elevado

Responda cada item abaixo, assinalando o escore que indica seu grau de concordância em relação aos seguintes motivos que foram levados em consideração no momento de tomar a decisão de terceirizar os serviços contábeis ao invés de ter um departamento interno de contabilidade:

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

Qual seu grau de concordância em relação à:	Respostas
1. Maior agilidade nas decisões	
2. Maior lucratividade e crescimento	
3. Redução do desperdício	
4. Busca de qualidade	
5. Maior competitividade	
6. Comodidade para os gestores	
7. Especialização dos serviços	
8. Suprimento da atualização dos sistemas contábeis	
9. Apoio na gestão e controle de estoques	
10. Apoio no planejamento tributário	
11. Controles internos adequados	
12. Desenvolvimento econômico	
13. Valorização das competências pessoais específicas	

14. Conhecimento sobre aspectos legais	
15. Tamanho da empresa	
16. Custo de contratação do serviço	

Para cada item apresentado abaixo, assinale o que você considera como vantagem ou desvantagem resultante da terceirização dos serviços contábeis:

Assinale a opção de sua concordância:	Vantagem	Desvantagem
1. Qualidade do serviço prestado		
2. Retirada de documentos da empresa		
3. Redução de Custos		
4. Serviços contábeis especializados		
5. Qualidade das informações geradas		
6. Disponibilidade do seu tempo à empresa		
7. Planejamento tributário		
8. Competitividade		
9. Liberação de espaço em sua empresa		
10. Exclusividade para com a empresa		
11. Atualização dos Sistemas Contábeis		
12. Deslocamento entre empresa e escritório		
13. Aplicação dos controles internos		
14. Dispêndio de tempo na busca de informações contábeis		
15. Administração e controle de estoques		