



A SOLUÇÃO É TERCEIRIZAR? O CASO DA INCOMASTER

THE SOLUTION IS TO OUTSOURCE? THE CASE OF INCOMASTER

¿LA SOLUCIÓN ES EXTERNALIZAR? EL CASO DE LA INCOMASTER

DOI: 10.18028/2238-5320/rgfc.v6n3p160-176

Helena Wollinger

Mestranda em Administração (UNIVALI)
Endereço: Rua João Coan, 400 – Universitário
Biguaçu – SC, 88.161-064
Email: helena_wollinger@hotmail.com

Zilton Bartolomeu Martins

Mestrando em Administração (UNIVALI)
Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Endereço: Rua João Coan, 400 – Universitário
Biguaçu – SC, 88.161-064
Email: ziltonmartins@univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC)
Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Endereço: Rua João Coan, 400 – Universitário
Biguaçu – SC, 88.161-064
Email: sidnei@univali.br

Anete Alberton

Doutora em Engenharia de Produção (UFSC)
Professora da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Endereço: Rua João Coan, 400 – Universitário
Biguaçu – SC, 88.161-064
Email: anete@univali.br

INTRODUÇÃO

Sentado em frente ao computador, às três horas da manhã do domingo que antecedia a tão temida reunião, Leonardo, presidente da Incomaster pensava no quão ruim o ano de 2015 havia começado para a empresa. Seus sócios Sabrina e Vinicius precisariam ajudá-lo a tomar uma decisão que realmente ajudasse a Incomaster a sair da situação difícil na qual se encontrava. Mesmo com aumento nas vendas, a empresa continuava a incorrer em prejuízos e necessitava urgentemente de ações que a fizesse voltar a ser uma empresa lucrativa, como foram os seus primeiros anos de existência.

Recebido em 12.02.2016. Revisado por pares em 01.03.2016. Reformulações em 23.03.2016 e 19.07.2016. Recomendado para publicação em 04.08.2016. Publicado em 14.09.2016



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

Após analisar muitas e muitas vezes os relatórios e demonstrações contábeis da empresa, Leonardo percebeu que era preciso cortar gastos urgentemente e isso incluía corte de pessoal. O que intrigava Leonardo era o fato dos maiores gastos com salários estarem no setor de contabilidade, e para reduzir esses gastos tão altos com o setor, levantava-se a hipótese da terceirização da contabilidade. Porém, diante desta situação, inúmeras dúvidas permeavam a cabeça de Leonardo. Qual a real diferença do custo entre manter a contabilidade interna e terceirizá-la? Ainda que com esta ação, os custos sejam reduzidos consideravelmente, o quanto se perderá de qualidade das informações ao terceirizar o serviço? E com isto, a empresa ainda conseguirá manter-se socialmente responsável? Será que realmente esta ação não deixará ainda pior a situação econômico-financeira da Incomaster? E agora? Qual é a decisão mais acertada a ser tomada?

COMO TUDO COMEÇOU... A ORIGEM DA INCOMASTER

Em 10 de fevereiro de 2000, ao serem aprovados em um processo seletivo para o cargo de auxiliar administrativo e começarem a trabalhar em uma indústria de vidros na cidade de São José, estado de Santa Catarina, Leonardo, Vinicius e Sabrina que até então não se conheciam, rapidamente perceberam que tinham muitas ideias em comum e a partir daí deu-se início a uma grande amizade.

Leonardo é o mais extrovertido do grupo, vindo de uma família de origem humilde, sonha em ser bem sucedido profissionalmente, porém possui uma enorme dificuldade em tomar decisões, e quando o faz, são sempre baseadas em suas emoções. Por outro lado, Vinicius é um homem muito decidido, resolve seus problemas usando pensamento lógico e está sempre tentando controlar tudo o que acontece à sua volta. Já Sabrina é muito emotiva, está sempre preocupada com o bem estar de todos ao seu redor, procura crescer profissionalmente sem precisar prejudicar ninguém, geralmente não toma decisões precipitadas e busca aprender coisas novas.

Nos primeiros dias de trabalho, participavam de treinamentos e conheciam como era o funcionamento da empresa. Aprender os processos e adquirir experiência no mercado de trabalho era o que eles buscavam neste momento. Passados os meses de experiência, ambos já desempenhavam suas funções com determinação, comprometimento e demonstravam cada dia mais as aptidões necessárias para serem promovidos de seus cargos. Com isso, ao completarem um ano de empresa, foram promovidos para assistente administrativo e continuavam com o intuito de adquirir experiência profissional e conhecimento.

No fim de 2001, em mais um almoço no intervalo de trabalho, Leonardo levantou a necessidade dos amigos cursarem uma graduação em administração, pois além da constante mudança do mercado de trabalho, sentiam carência da teoria e do aprendizado que as cadeiras escolares traziam, o que poderia ajudar no desempenho de suas atividades na empresa, podendo assim, garantir a estabilidade de suas vagas.

Na data de 25 de fevereiro de 2002, os três amigos iniciavam as aulas de graduação na ValeUni, que é uma universidade conceituada e está localizada na cidade de Biguaçu, Santa Catarina. A escolha em estudar nesta instituição deu-se porque além da qualidade no ensino e do corpo docente, a mesma situa-se próxima à residência deles, pois todos moram na mesma cidade da instituição.

Os quatro anos de graduação se passaram e no Trabalho de Conclusão de Curso, os amigos se basearam na empresa em que trabalham para desenvolver a pesquisa. Cada um focou em uma área distinta, e com isso, compreenderam ainda mais como a empresa

funcionava no todo. Sendo assim, no dia 09 de março de 2006 aconteceu a colação de grau dos amigos e a partir desta data passaram a se denominar Administradores.

Passada a euforia da conquista, começaram a se perguntar se não deveriam alçar voos maiores. A expectativa de crescimento na empresa tornou-se restrita e a vontade de implantar as teorias aprendidas em sala de aula eram enormes. Passado quase um ano entre conversas, planejamentos, discussões, pesquisas e desligamento da empresa na qual eram empregados, nasce no dia 15 de janeiro de 2007 a empresa Incomaster Indústria de Vidros Ltda, que foi criada com a finalidade de fabricar vidros (dos tipos laminado, temperado e curvo) e comercializá-los, no atacado, para empresas que revendem seus produtos e sua sede está situada no município de Biguaçu, a cerca de 10 quilômetros da capital Florianópolis, no estado de Santa Catarina.

Mesmo com os desafios do dia-a-dia e as dificuldades de gerenciar a empresa, ao fim do ano de 2007, a empresa Incomaster já apresentava resultados satisfatórios e a cada ano que passava, o crescimento era maior. Aos poucos, a empresa ganhava forma e seus negócios cresciam proporcionalmente a medida que a mesma se estabelecia no mercado. Após estes três primeiros anos ganhando seu espaço na concorrência, no ano de 2010, a empresa já estava consolidada e possuía em sua folha de pagamento um total de 100 funcionários, além de já atuar nos três estados da região sul do Brasil. A lucratividade da empresa somente aumentava nos anos de 2007 a 2011, o que levava os sócios a acreditarem que este crescimento se tornaria constante nos anos que se precediam.

O FUTURO DA EMPRESA

Mesmo com o crescimento nas vendas a cada ano, os demonstrativos contábeis começaram a apresentar prejuízo ao fim do período de 2012, assim como ocorreu em 2013 e a perspectiva para o ano de 2014 não era nada animadora.

Em 31 de janeiro de 2014, Sabrina e Vinicius em reunião com Leonardo comunicaram a vontade de se afastarem da empresa, pois queriam lançar-se em novos negócios. Sabrina queria cursar o Mestrado Acadêmico em Administração e Vinicius cursar outra graduação, agora em Ciências Contábeis. Mas, para que isso fosse possível, necessitariam afastar-se da empresa, para poderem dedicar-se as suas novas atividades, e ainda assim continuariam ligados à mesma, só que agora na figura de sócio-quotistas. Como essa poderia ser uma oportunidade de mudança para a empresa, Leonardo concordou. Ainda assim, Vinicius e Sabrina continuariam participando das reuniões, pois qualquer decisão tomada em favor da empresa seria feita em conjunto, uma vez que os mesmos embora não estivessem mais presentes no dia-a-dia da Incomaster, continuariam participando das decisões, junto com Leonardo.

Em março do ano seguinte, aconteceu mais uma reunião entre os sócios, para apresentação das demonstrações contábeis do ano de 2014. Embora Sabrina e Vinicius estivessem bem animados com os novos conhecimentos adquiridos nos novos cursos, a notícia não era nada animadora. A perspectiva de prejuízo para o ano de 2014 se confirmou e com isso, já acontecia uma sequência de três anos de situação deficitária.

- O sinal de alerta deve ser ligado urgentemente! - disse Sabrina.

- Mas o que fazer? - perguntou Vinicius.

- Antes de qualquer coisa é necessário conversar com o departamento contábil para entender o porquê de mesmo as vendas crescendo, a empresa ainda incorre em prejuízo - respondeu Leonardo.

Com isso, dúvidas e questionamentos surgiam para os sócios: O motivo destes prejuízos seriam fatores econômicos? Será algo errado com a produção?

- Verificarei as informações e marcaremos uma nova reunião - ponderou Leonardo.

A REUNIÃO

Já eram quase quatro horas da tarde daquela segunda-feira chuvosa de abril de 2015. Leonardo estava pensativo e muito preocupado com a reunião que teria em poucos minutos. Ele sabia que a decisão a ser tomada naquele dia poderia comprometer o futuro da Incomaster. Sentado no sofá de seu escritório, com uma xícara de chá na mão, pensava:

- Como vou dizer para os meus sócios que uma possível solução para o problema é terceirizar a contabilidade? Logo eu, que sempre priorizei a contabilidade interna.

Leonardo se questionava qual seria a melhor solução para a empresa, porém, tinha uma certeza: Era preciso cortar gastos. A Incomaster passava por um período de crise, e os prejuízos começavam a ser frequentes. Ainda preocupado com os caminhos que a empresa tomaria, Leonardo começou a perambular pelo escritório, pensando na possibilidade da terceirização se confirmar e assim, de que maneira informaria aos colaboradores da área contábil que estariam demitidos.

- Como vou explicar para os funcionários da contabilidade que eles não terão mais emprego? Depois de tantos anos se dedicando à empresa, simplesmente agora não precisaremos mais dos seus serviços? – pensava ele.

Faltavam cinco minutos para o início da reunião e Leonardo não conseguia decidir se levaria aos sócios a possibilidade da terceirização do setor contábil, e pensava:

- E se eles aceitam a proposta? E se realmente concordam que a melhor maneira é terceirizar?- Leonardo não estava convicto da decisão que deveria ser tomada.

Já passava das quatro da tarde, quando o telefone tocou... Era a secretária avisando que Vinicius e Sabrina haviam chegado.

- É agora ou nunca - pensou ele - arrumando a gravata e caminhando para a sala de reuniões.

Leonardo estava nitidamente nervoso e preocupado com o que poderia acontecer na reunião, pois a situação da Incomaster não era nada animadora e ele não tinha ideia do que aconteceria na conversa com seus sócios.

- Léo, você está bem? - perguntou Sabrina - levantando-se e pegando uma xícara de café - você me parece preocupado, aconteceu alguma coisa? - Perguntou ela novamente.

Leonardo tentando disfarçar a tensão respondeu:

- Está tudo bem, só precisamos começar a reunião logo, pois há muito que discutir.

Apresentando aos sócios as Demonstrações do Resultado dos três últimos anos da empresa, encaminhada pelo setor contábil, Leonardo deu início à reunião deixando claro, que desde a última reunião onde foi apresentado o prejuízo do ano de 2014, a situação da empresa vêm ficando cada vez mais crítica, sendo agora necessário tomar uma atitude que realmente traga resultados positivos de forma rápida para empresa.

Quadro 01: Demonstrações do Resultado

Demonstração do Resultado	2014	2013	2012
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 2.666.062,50	R\$ 2.662.375,00	R\$ 2.658.687,00
(-) CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ (1.988.250,00)	R\$ (1.985.500,00)	R\$ (1.982.750,00)
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 677.812,50	R\$ 676.875,00	R\$ 675.937,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ (804.593,54)	R\$ (798.612,37)	R\$ (790.456,21)
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ (537.605,87)	R\$ (533.337,14)	R\$ (526.132,03)
(-) Salários	R\$ (232.200,00)	R\$ (230.998,00)	R\$ (229.000,00)
(-) INSS	R\$ (63.845,76)	R\$ (62.345,09)	R\$ (61.324,73)
(-) FGTS	R\$ (29.239,92)	R\$ (28.678,06)	R\$ (27.998,76)
(-) 13º Salário	R\$ (26.487,54)	R\$ (25.786,66)	R\$ (24.653,43)
(-) Férias	R\$ (27.487,56)	R\$ (27.654,98)	R\$ (26.789,66)
(-) Pró-labore	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)
(-) Outras Despesas Administrativas	R\$ (122.345,09)	R\$ (121.874,35)	R\$ (120.365,45)
(-) DESPESAS COMERCIAIS	R\$ (266.987,67)	R\$ (265.275,23)	R\$ (264.324,18)
(=) Resultado Operacional Antes do Res. Financeiro	R\$ (126.781,04)	R\$ (121.737,37)	R\$ (114.519,21)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ (52.607,89)	R\$ (51.365,78)	R\$ (50.987,23)
Despesas Financeiras	R\$ (52.607,89)	R\$ (51.365,78)	R\$ (50.987,23)
(=) RESULTADO ANTES DO IR E CSLL	R\$ (179.388,93)	R\$ (173.103,15)	R\$ (165.506,44)
Provisão para IRPJ (15%)	-	-	-
Provisão para CSLL (9%)	-	-	-
(=) PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ (179.388,93)	R\$ (173.103,15)	R\$ (165.506,44)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

- Nossas vendas caíram? – perguntou Vinicius sem ao menos se dar ao trabalho de olhar os demonstrativos.

- Não - disse Leonardo – Se você olhar as demonstrações verá que nossas vendas cresceram. Em 2012 totalizaram R\$ 2.658.687,00, em 2013, R\$ 2.662.375,00 e já em 2014, R\$ 2.666.062,50, ou seja, do ano de 2012 para 2014 as vendas cresceram 0,28%. É importante ressaltar que não foi um crescimento considerável, porém não houve queda, afirmou.

- Se nossas vendas cresceram, porque ainda estamos no vermelho Leonardo? Isso não faz sentido algum – disse Sabrina não compreendendo como isto era possível.

- Se vocês pararem de me questionar e analisarem só por um minuto as demonstrações, entenderão a situação da empresa! - ironizou Leonardo - as despesas estão muito altas - continuou ele - principalmente as despesas administrativas, que nos três anos giram em torno de R\$ 500.000,00. Apesar de nossas vendas crescerem e o custo dos produtos estarem dentro do padrão, nossos custos somados as despesas ultrapassam nossa receita.

As horas se passavam e a reunião nem estava próxima de chegar ao fim, Leonardo explicava aos sócios que precisavam tomar uma decisão o mais rápido possível, pois o futuro da empresa estava comprometido. Em meio à conversa, Leonardo continuava a pensar se realmente valeria a pena colocar em pauta na discussão a ideia de terceirizar a contabilidade.

- Eu não consigo ver outra saída a não ser terceirizar o setor contábil, mas não queria ser o responsável por deixar essas pessoas desempregadas. – pensava ele.

- Leonardo estou falando com você! – disse Sabrina - o que vamos fazer? Qual sua ideia? É você que está todos os dias dentro desta empresa, você conhece a situação melhor que a gente - disse ela.
- Terceirizar a contabilidade - respondeu Leonardo franzindo o cenho.
- Terceirizar a contabilidade? - perguntou Vinicius sem entender a resposta do amigo.

Leonardo mostrou aos sócios o valor dos salários que atualmente eram pagos ao setor contábil (tabela 02), explicando que se um escritório de contabilidade passasse a fazer esta função, as despesas diminuiriam consideravelmente, uma vez que ali não estavam listados os encargos que também são pagos sobre a folha, e fazendo uma comparação, um escritório de contabilidade cobra, conforme tabela do Sindicato dos Escritórios Contábeis de Santa Catarina (2015), em média R\$ 5 mil reais para fazer a contabilidade de uma empresa do lucro real (que é o caso da Incomaster).

- Essa ação não vai nos garantir que a empresa se recupere, mas vai nos ajudar a sair do vermelho, pelo menos no curto prazo – ressaltou Leonardo.

Quadro 02: Salários do Setor Contábil

Salários do Setor Contábil – Incomaster			
Contador Responsável	Assist. Depto Pessoal	Assist. Depto Fiscal	Assist. Depto Contábil
R\$ 4.800,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.650,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

Sabrina e Vinicius se entreolham ainda sem compreender o que se passava na reunião. A diferença de valores era nítida, porém, dúvidas surgiam quanto a esta ser a melhor decisão a ser tomada.

- Estamos no vermelho e você quer demitir quatro funcionários, é isso? E funcionários da contabilidade? Você já parou para pensar no quanto vamos perder de informações com essa ação? Até porque, com a contabilidade interna, a qualidade de informações tende a ser muito melhor, além de tempestivas, o que pode ser fundamental para dar base às decisões que são tomadas diariamente na empresa. E tem mais... Só demitir esse pessoal não vai resolver os problemas da empresa. – disparou Vinicius.

- Eu nem estou pensando nas informações que iremos perder ou que serão geradas em tempo superior ao atual, mas sim, em como vamos demitir essas pessoas, pois estão conosco desde a fundação da Incomaster, eles são competentes e parte da vida deles está nessa empresa, eles tem família, vocês conseguem entender isso? É assim que queremos continuar sendo uma empresa socialmente responsável? – disse Sabrina.

- Por demiti-los deixaremos de ser uma empresa socialmente responsável? – perguntou Vinicius.

- Não necessariamente, mas com a terceirização, talvez – respondeu ela.

Leonardo incomodado com os questionamentos dos amigos tentou explicar que entendia perfeitamente tudo que estavam dizendo, e que antes mesmo de trazer essa opção para a reunião, já havia pensado em tudo isso, mas enfatizou que se eles observassem com atenção as demonstrações, perceberiam que a empresa não tem condições de continuar arcando com uma despesa de folha tão alta. Afirmou ainda que não era só isso que iria fazer com que a Incomaster saísse da situação ruim na qual se encontrava, era preciso demitir pessoas de outros setores também, e buscar novas estratégias no mercado, mas que a curto prazo era preciso cortar gastos e seria essa a melhor opção no momento. Também deveriam considerar que eles não ficariam sem as informações contábeis, apenas elas não estariam mais disponíveis com a mesma rapidez na qual estavam habituados. Leonardo ainda destacou que não estava confortável e confiante o suficiente para tomar essa decisão, também não tinha

certeza que terceirizar a contabilidade seria a atitude correta a ser tomada, mas era preciso cortar gastos e ele não encontrava outra solução além desta no momento.

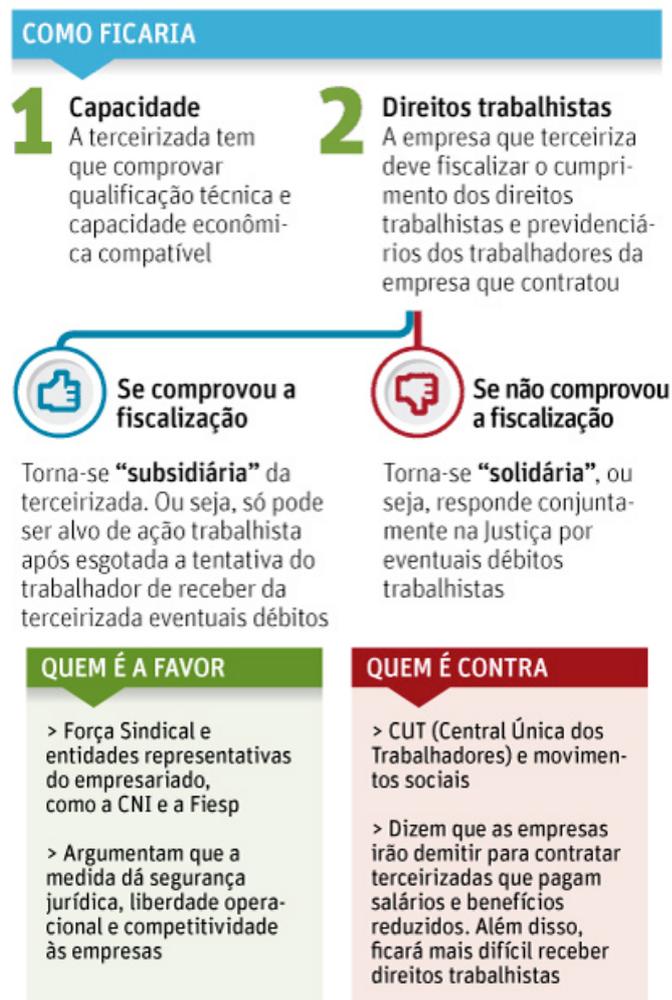
Leonardo sugeriu aos sócios que fizessem uma reunião com o setor contábil para maiores esclarecimentos quanto às despesas e assim, talvez, eles pudessem auxiliá-los a chegar a uma decisão.

– Será que envolvê-los nessa discussão não irá piorar a situação? Pode quem sabe até gerar um clima de desconfiança, disse Sabrina.

Vinicius concordou com Sabrina e voltou a questionar perguntando se essa tentativa de diminuir as despesas da empresa, não traria prejuízos ainda maiores, uma vez que um escritório de contabilidade jamais daria a mesma atenção a todos os detalhes que hoje é dado pela contabilidade interna.

- Vinicius, vendo a situação apenas pela sua ótica, não vejo problemas com a terceirização, pois isso é uma tendência! Vocês não têm acompanhado na mídia? Temos discutido muito isso na ValeUni, se realmente for possível terceirizar até mesmo a atividade-fim, imaginem a contabilidade! - disse Sabrina, virando o notebook e mostrando aos sócios uma reportagem da folha de São Paulo:





Fonte: Folha de São Paulo (2015)

A discussão se estendia de forma que Leonardo começava a se preocupar ainda mais com o futuro da empresa. De pé ao lado da porta, com uma xícara de café na mão, analisava as reações e palavras que estavam sendo ditas pelos amigos e concluía que a reunião estava longe de chegar ao fim, contudo não parava de se perguntar:

- O que vou fazer? Preciso de uma solução e não de tantas opiniões! Será que devo manter a contabilidade interna, não só pela qualidade da informação, mas também pelas pessoas que trabalham há tantos anos conosco? Ou devo terceirizar e assim conseguir diminuir as despesas da empresa, que é o que necessitamos no momento?

A DECISÃO

Diante da situação da Incomaster, o que devem fazer os sócios? Quais impactos a terceirização da contabilidade pode trazer para a empresa? Terceirizar a contabilidade realmente reduzirá consideravelmente os gastos? Caso os sócios optem pela terceirização, no que isto influenciará no que diz respeito à responsabilidade social corporativa da empresa?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso para ensino apresenta uma situação na qual o leitor é levado a refletir sobre a terceirização no setor contábil. Os sócios da Incomaster precisam cortar gastos e isto implica em diminuir os valores com folha de pagamento, levando-os assim a cogitar a ideia da terceirização da contabilidade. O caso busca propiciar uma reflexão quanto aos pontos positivos e negativos da terceirização, bem como abordar e discutir sobre as implicações do Projeto de Lei 4.330/2004 e ainda levantar questões relacionadas à responsabilidade social corporativa no que tange uma empresa socialmente responsável em relação à terceirização, promovendo assim a oportunidade de explorar conceitos e correlacioná-los com a prática, com o intuito de estimular o desenvolvimento de habilidades e competências para a tomada de decisão. Este trabalho pode ser utilizado nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, em disciplinas de Recursos Humanos, Responsabilidade Social e também aquelas relacionadas à área trabalhista.

Palavras-chave: terceirização; folha de pagamento; responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

This teaching case presents a situation in which the reader is led to reflect on outsourcing in the accounting sector. The partners of Incomaster need to cut spending and this implies decrease values with payroll, and thus taking them to consider the idea of outsourcing of accounting. The case seeks to promote a reflection how much to positives and negatives points of outsourcing, as well approach and discuss the implications of the Law Project 4.330/2004 and also raise issues related to corporate social responsibility regarding the a socially responsible company in relation to outsourcing, promoting so the opportunity to explore concepts and correlate them with the practice, with the purpose to stimulate the development of skills and competence to decision taking. This work can be used in undergraduate courses in Administration and Accounting, in disciplines of Human Resources, Social Responsibility and also those related to labor issues.

Keywords: outsourcing; payroll; corporate social responsibility.

RESUMEN

Este caso de educación presenta una situación en la cual el lector es llevado a reflexionar sobre la externalización en el sector contable. Los socios de la Incomaster tienen que recortar el gasto y esto implica valores más bajos con la nómina de sueldos, llevándolos así a considerar la idea de la externalización de la contabilidad. El caso busca propiciar una reflexión sobre los pros y los contras de la externalización, así como abordar y discutir las implicaciones del Proyecto de Ley 4.330/2004 y aún levantar cuestiones relacionadas a la responsabilidad social corporativa con respecto a una empresa socialmente responsable en relación con la externalización, promoviendo así la oportunidad de explorar conceptos y se correlaciona con la práctica, con el objetivo de estimular el desarrollo de habilidades y cualificaciones para la toma de decisión. Este trabajo puede ser utilizado en los cursos de licenciatura en Administración y Ciencias Contables, en disciplinas de Recursos Humanos, Responsabilidad Social y también aquellas relacionadas al área laboral.

Palabras clave: externalización; nómina de sueldos; responsabilidad social corporativa.

FONTE DE DADOS

O caso apresentado é fictício, portanto, os dados utilizados para a construção do mesmo foram baseados no conhecimento dos autores, além de pesquisas realizadas em dissertações, artigos e livros.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS E UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Os objetivos da aplicação deste caso consistem em discutir questões relacionadas à terceirização contábil, analisando as vantagens e desvantagens desta prática, bem como abordar o tema da terceirização enquanto Projeto de Lei 4.330/2004 e o impacto da mesma para as empresas privadas e para os trabalhadores. O caso propõe ainda discussões sobre responsabilidade social corporativa, no que diz respeito à influência da terceirização em uma empresa socialmente responsável.

O caso foi elaborado para utilização em cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis, em disciplinas de Recursos Humanos, Responsabilidade Social e também aquelas relacionadas à área trabalhista.

PLANO DE AULA

Sugere-se que este caso para ensino seja utilizado pelo professor em uma seção com duração de dois tempos de cem minutos, em que seja possível expor aos acadêmicos os conceitos relacionados aos temas discutidos no caso. Aconselha-se que o aluno faça a leitura prévia do mesmo, possibilitando assim, uma discussão que propicie uma aprendizagem efetiva, devendo o professor mediar as discussões em sala de aula. Os alunos devem responder as questões propostas e apresentá-las para o grande grupo, e na última questão, um grupo deve posicionar-se a favor e outro contra a mesma. Para tanto, propõe-se que o horário seja distribuído conforme o quadro a seguir:

Quadro 03: Sugestão de Distribuição de Horário para Aplicação do Caso

Atividade	Duração (em minutos)
Breve exposição dos conceitos	20
Organização da turma em grupos	5
Resolução das questões em grupo	60
Apresentação da resolução das questões	15 por grupo (4 grupos)
Divisão da turma em dois grandes grupos	5
Discussão da última questão proposta	30
Fechamento das discussões e exposição das teorias apresentadas nas notas de ensino	20
TOTAL	200

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

SUGESTÕES DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Quais encargos sociais e trabalhistas a empresa está obrigada a pagar sobre o salário de seus empregados? Calcule estes encargos sobre os salários dos funcionários da contabilidade.
- 2) Analise as vantagens e desvantagens da terceirização no caso da Incomaster.
- 3) Discuta sobre o Projeto de Lei 4.330/2004 e as mudanças que a aprovação da lei acarretará para as empresas privadas.
- 4) Compare os requisitos que diferem uma relação de emprego da relação com terceirizados e o que isto implica para a empresa ser considerada socialmente responsável.
- 5) Após análise e discussão do caso, em sua opinião, a empresa deve ou não terceirizar a contabilidade?

ANÁLISE DO CASO

OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRABALHISTAS

A Lei 5452/1943 e suas alterações, que trata sobre a Consolidação das Leis Trabalhistas, menciona que os encargos sociais são os tributos ou contribuições que a empresa paga para financiar as políticas públicas e que de maneira indireta beneficie o trabalhador. Já os encargos trabalhistas são valores pagos pela empresa diretamente ao empregado, que por direito, vem a complementar o salário. Como principais encargos sociais, apresentam-se o INSS e o FGTS. Para os principais encargos trabalhistas, apresentam-se as férias e o décimo terceiro salário.

Com relação aos encargos sociais, a alíquota de FGTS é de 8% sobre a remuneração (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2015). Já com relação à alíquota de INSS, a mesma pode variar de 26,8% a 28,8%. O que determina qual é a alíquota neste intervalo é o RAT (Risco Acidente do Trabalho), na qual o Ministério da Previdência Social por meio do decreto nº 3048 de 06 de maio de 1999, disponibiliza uma consulta às empresas para que por meio do seu CNAE (Classificação Nacional de Atividades), as mesmas consigam identificar sua alíquota. Conforme pesquisa ao decreto supracitado, verificou-se que a empresa possui uma alíquota de RAT de 3%, já que o seu CNAE é 2311-7/00 (Fabricação de Vidro Plano e de Segurança). Sendo assim, a alíquota total de INSS da empresa é de 28,8%, na qual é distribuído da seguinte forma:

Quadro 04: Alíquota de INSS

Descrição	Alíquota
Previdência Social (INSS)	20,0%
RAT	3,0%
Salário-Educação	2,5%
SENAC/SESC	1,5%
SENAI/SESI	1,0%
SEBRAE	0,6%
INCRA	0,2%
TOTAL	28,8%

Fonte: Ministério da Previdência Social (2015)

Sendo assim, é possível calcular o total de encargos sociais e trabalhistas que a empresa está sujeita, conforme é apresentado abaixo:

Quadro 05: Encargos Sociais e Trabalhistas

Funcionário	Salário	Encargos Sociais		Encargos Trabalhistas						TOTAL
		INSS	FGTS	Férias + 1/3	INSS s/ Férias	FGTS s/ Férias	13º Salário	INSS s/ 13º	FGTS s/ 13º	
Contador	4.800,00	1.382,40	384,00	533,33	153,60	42,67	400,00	115,20	32,00	3.043,20
Ass. Pessoal	2.650,00	763,20	212,00	294,44	84,80	23,56	220,83	63,60	17,67	1.680,10
Ass. Fiscal	2.650,00	763,20	212,00	294,44	84,80	23,56	220,83	63,60	17,67	1.680,10
Ass. Contábil	2.650,00	763,20	212,00	294,44	84,80	23,56	220,83	63,60	17,67	1.680,10
TOTAL	12.750,00	3.672,00	1.020,00	1.416,67	408,00	113,33	1.062,50	306,00	85,00	8.803,50

Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

É importante ressaltar que os gastos de uma empresa com funcionários vão além de seu salário. Toda empresa incorre em despesas mensais com encargos sociais e trabalhistas que são calculados a partir do salário de cada funcionário. No caso da Incomaster, como é evidenciado na tabela acima, sobre o salário do Contador que é de R\$ 4.800,00 incorrem encargos sociais e trabalhistas de R\$ 3.043,20. Já para os assistentes que possuem salário de R\$ 2.650,00, os encargos foram de R\$ 1.680,10. Sendo assim, o setor de Contabilidade que possui um total de salários no montante de R\$ 12.750,00, incidem encargos sociais e trabalhistas no montante de R\$ 8.803,50, resultando num gasto mensal total de R\$ 20.833,50.

Com isso, torna-se evidente que os gastos que a Incomaster possui com seus funcionários vão muito além do salário acordado em contrato. Com encargos sociais e trabalhistas, aumenta-se consideravelmente o que era o gasto inicial. Diante desse fato, pode-se considerar que houve a falta de planejamento na empresa com relação aos gastos referentes a este setor, o que pode, talvez, ser um possível motivo na qual a mesma incorreu em prejuízos. Cabe aos sócios analisarem possíveis maneiras de minimizar as consequências desta ação mal planejada por meio de ações que reduzam os gastos e que não impactem negativamente nas operações da Incomaster.

A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é definida por Brasil (1993) como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). De acordo com estudiosos da ciência administrativa, o processo de

terceirização teve início no século XIX, no entanto, seu aprofundamento e aceleração somente ocorreram após a Segunda Guerra Mundial (MORAES *et al.*, 1999).

A terceirização é utilizada como forma de redução de custos, além de promover a desburocratização na empresa. A terceirização consiste ainda em uma estratégia adotada para promover adaptabilidade e flexibilidade a uma organização (MAGALHÃES; CARVALHO; GONÇALVES, 2010). Este conceito foi lentamente implantado no Brasil com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as empresas do setor automobilístico (GIRARDI, 1999).

Qualquer estratégia adotada possui pontos positivos e negativos a serem analisados. O quadro abaixo apresenta algumas vantagens e desvantagens de se utilizar a terceirização:

Quadro 06: Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Vantagens da Terceirização	Desvantagens da Terceirização
- Gera a desburocratização;	- Desconhecimento da Alta administração;
- Alivia a estrutura organizacional;	- Resistências e conservadorismo;
- Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;	- Dificuldade de se encontrar a parceria ideal;
- Traz mais especialização na prestação de serviços;	Risco de coordenação de custos internos;
- Proporciona mais eficácia empresarial;	- Custo de demissões;
- Aumenta a flexibilidade nas empresas;	- Conflito com os Sindicatos;
- Proporciona mais agilidade decisória e administrativa;	- Desconhecimento da legislação trabalhista.
- Simplifica a organização;	
- Incrementa a produtividade;	
Tem como uma das suas consequências a economia de recursos: humanos, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.	

Fonte: Adaptado de Giosa (1993) e Queiroz (1998)

No caso da Incomaster, caso optem pela terceirização, existe a vantagem do alívio da estrutura organizacional, devido à redução de sua folha de pagamento e também a economia de recursos, sejam eles humanos, econômicos ou financeiros. Por mais que a teoria aponte como vantagem da terceirização a melhor qualidade na prestação de serviços, no caso em questão, isso não seria uma realidade, uma vez que a contabilidade interna proporciona informações tempestivas e com um maior nível de confiabilidade e compreensibilidade. Ainda no que tange as vantagens da terceirização, para a empresa em questão, há ainda outro contraponto quando se fala na maior especialização dos serviços prestados, em que, nesta linha de pensamento também não se confirma, pois há tendência de perda na qualidade dos serviços quando se trata de contabilidade. Já no que diz respeito à desvantagem, tem-se a dificuldade de encontrar a parceria ideal, ou seja, qual é a melhor empresa para prestar serviços de contabilidade, além de também considerar o custo de suas demissões, visto que já está com excesso de despesas em sua Demonstração do Resultado.

PROJETO DE LEI 4.330/2004

O Projeto de Lei 4330/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel, visa regulamentar a contratação de serviços terceirizados no Brasil, na qual permitirá que qualquer atividade possa ser terceirizada. O Art. 1º do Projeto de Lei 4330/2004 afirma que “este regula o contrato de prestação de serviço e as relações de trabalho dele decorrentes, quando o prestador

for sociedade empresária que contrate empregados ou subcontrate outra empresa para a execução do serviço”.

A terceirização no Brasil hoje se restringe aos serviços de vigilância e limpeza e a funções não relacionadas às atividades-fim das empresas. Com a aprovação do referido projeto, a contratação de serviços terceirizados poderá ser feita para qualquer atividade. No entanto, a empresa tomadora dos serviços terá a responsabilidade de fiscalizar mensalmente o pagamento das verbas salariais e previdenciárias do empregado terceirizado, e no que diz respeito à representação sindical, o funcionário terceirizado terá os mesmos direitos relativos a acordos e convenções coletivas do que um funcionário direto (ESTADÃO, 2015).

Apesar das polêmicas envolvendo o projeto supracitado, há quem defenda e acredite que a aprovação do mesmo proporcionará a criação de vagas de trabalho e aumentará a formalização do trabalho. Caso o projeto seja aprovado e se torne lei, a empresa poderá passar por mudanças ainda maiores com relação a seus empregados, não somente no que diz respeito às atividades meio (que é o caso da contabilidade), mas também na atividade fim.

Se o Projeto de Lei vier a ser aprovado, e a empresa em questão opte por fazê-la, estão ação implicará em cuidados pontuais quanto à fiscalização dos direitos trabalhistas e previdenciários da empresa terceirizada, de maneira que a mesma cumpra com as obrigações para com os seus colaboradores. A fiscalização por parte da contratante em relação à contratada, se dá porque a Incomaster torna-se subsidiária da empresa terceirizada, onde somente sofrerá com ações trabalhistas caso sejam esgotadas todas as possibilidades do colaborador da terceirizada receber seus direitos.

Já se a citada empresa não proceder a fiscalização, ela responderá solidariamente no pagamento de possíveis dívidas trabalhistas da empresa terceirizada. Dessa forma, a opção de terceirizar outros setores da empresa pode acarretar em um maior fluxo desnecessário de trabalho, visto a necessidade de fiscalização e de qualificação técnica por parte da empresa prestadora de serviços. Diante disto, há a necessidade de planejamento dos gestores para uma adaptação sem grandes impactos financeiros e também em sua estrutura organizacional.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Tratando-se de responsabilidade social corporativa, é a obrigação que as empresas possuem em tomar decisões de acordo com os valores que a sociedade entende como aceitável. Sendo assim, a empresa deve cumprir ao mesmo tempo com suas obrigações econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

De acordo com Almeida (2007), a responsabilidade social corporativa destaca o papel central que as empresas representam, enquanto organizações humanas, na manutenção e desenvolvimento do bem-estar social. O conjunto de responsabilidades sociais de uma empresa engloba as ações e políticas de alcance alargado que visam contribuir o equilíbrio social da comunidade envolvente, situando-se, no entanto, além das exigências específicas da finalidade que justifica a existência da própria organização. Em complemento, Griesse (2003) comenta que o compromisso da responsabilidade social corporativa é o desenvolvimento econômico e sustentável, onde trabalha com funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, para assim ser possível melhorar a qualidade de vida de todos.

Desta forma, Lyra (2012) enfatiza que as características básicas que uma empresa socialmente responsável deve apresentar são: manter posição competitiva forte, ter eficiência operacional e buscar maximizar lucros, atuar de maneira consistente atendendo as expectativas do governo e das leis, atuar de maneira consistente com as expectativas sociais e normas éticas, reconhecer novas normas éticas e morais da sociedade, atuar de maneira

consistente com as expectativas filantrópicas e de caridade da sociedade e apoiar projetos de melhorias à qualidade de vida da comunidade.

Segundo o pensamento de Patrus *et al.* (2012), a diferença entre empregados e terceirizados aponta para três variáveis: pessoalidade, não-eventualidade e subordinação, sendo a última a que está mais relacionada com a configuração ou não de relação de emprego.

No quadro a seguir são apresentadas as diferenças entre empregados e terceirizados:

Quadro 07: Diferenças entre Empregados e Terceirizados

Relação de Emprego	Relação com Terceirizados
Pessoalidade	Impessoalidade
Não-eventualidade	Eventualidade
Subordinação	Autonomia

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2011)

Sendo assim, e seguindo novamente o pensamento de Patrus *et al.* (2012), cabe, então, investigar qual seria a melhor forma de uma empresa ser socialmente responsável, sem que haja subordinação, pessoalidade e não-eventualidade e sem correr riscos de aumento do passivo trabalhista. Por outro lado, se a empresa não oferece aos seus terceirizados as mesmas condições de trabalho e benefícios que oferece para seus empregados, a empresa obedece à lei, mas não parece ser socialmente responsável. Com isso, caso a Incomaster opte pela terceirização, deve considerar na relação de emprego com os terceirizados as características de pessoalidade, não-eventualidade e subordinação, para que assim não hajam impactos negativos relacionados à responsabilidade social corporativa da empresa. A referida empresa ao tomar decisões quanto à terceirização necessita observar seus valores, obrigações éticas e morais para com seus colaboradores. Diante disso, toda esta preocupação pode tornar-se uma estratégia para a mesma, visto que há uma preocupação da sociedade para com empresas como a Incomaster com a questão social, econômica e até mesmo ambiental que a empresa poderá impactar.

RESOLUÇÃO DO CASO

É importante ressaltar que o mesmo não possui resposta certa ou errada. Existem, porém, algumas alternativas que podem ser seguidas pelos sócios. Terceirizar a contabilidade pode ser considerada uma saída viável no curto prazo, uma vez que os custos com encargos trabalhistas reduzirão consideravelmente com esta ação, mas devem ser vistos os pontos negativos desta, como a perda de informações contábeis relevantes e tempestivas para a tomada decisão, visto que a contabilidade pode passar a ser feita por um escritório localizado fora da empresa. Em contrapartida, apenas a terceirização da contabilidade não resultará na solução para todos os problemas financeiros da Incomaster, há a necessidade de se rever estratégias e atentar-se aos pontos fracos na gestão da organização. Porém, é inegável o alto custo que a empresa possui com o setor contábil e este deve ser avaliado e analisado de maneira prioritária. Diante disso, os sócios da referida empresa devem pesar os prós e contras da decisão de terceirização da contabilidade, ou seja, qual opção apresenta um maior benefício para a organização com o menor impacto possível em sua estrutura organizacional, levando-se em consideração sua estratégia e também o custo desta possível mudança, já que o valor destas demissões também pode ser alto. Existe ainda a necessidade de se atentar as questões relacionadas à responsabilidade social corporativa, bem como no que tange uma empresa socialmente responsável em relação à terceirização, uma vez que não haja mais a relação de emprego, a empresa ainda deve levar em consideração seus valores, suas

obrigações morais e éticas para com seus terceirizados, minimizando possíveis impactos sociais, econômicos ou ambientais.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA E RECOMENDADA

ALMEIDA, F. J. R. Ética e Desempenho Social das Organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 105-125, jul/ago/set, 2007.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 6-11, 1993.

BRASIL. Decreto nº 3048 de 06 de maio de 1999. **Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048compilado.htm>. Acesso em: 14 dez. 2015.

BRASIL. Lei 5452 de 1º de maio 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 01 mai. 2015.

BRASIL. Projeto de Lei 4330 de 2004. **Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=246979>. Acesso em: 09 mai. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **FGTS para o empregador**. Disponível em: <<http://www.fgts.gov.br/empregador/>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

ESTADÃO. **Entenda a lei que regulamenta a terceirização no País**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/descomplicador/entenda-a-lei-que-regulamenta-a-terceirizacao-no-pais/>>. Acesso em: 09 mai. 2015.

FIGUEIREDO, Y. G. **Gestão dos terceirizados: responsabilidade social ou risco de passivo trabalhista?**. 2011. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Câmara vai votar projeto para liberar as terceirizações**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1613124-camara-vai-votar-projeto-para-liberar-as-terceirizacoes.shtml>>. Acesso em: 08 mai. 2015.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GIRARDI, D. M. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

GRIESSE, M. A. Ética empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à luz da teoria de julgamento moral, de Lawrence Kohlberg. **Revista de Ciência e Tecnologia**. São Paulo, v. 14, n. 35, p. 33-48, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa CNAE**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

LYRA, F. R. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque Beto Carrero World**. 2012. 176f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2012.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, 2010.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Alíquota de Terceiros**. Disponível em: <http://www1.previdencia.gov.br/AEPS2005/14_01_05_01.asp>. Acesso em: 01 mai. 2015.

MORAES, I. S.; SANTOS, J. A. C.; SANTOS, S. R. D.; SILVA, V. S. Terceirização: moldando o futuro das empresas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 1, art. 4, p. 0-0, 1999.

PATRUS, R.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; OSLAND, J.; OSLAND, A.; CARPENEDO, C. Complexidades da responsabilidade social empresarial no Brasil: terceirização e gestão participativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, n. 2, p. 45-59, 2012.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

SINDICATO DOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS DE SANTA CATARINA. **Guia de Honorários Contábeis 2015**. Disponível em: <<http://www.sesconsc.org.br/downloads>>. Acesso em: 08 mai. 2015.