

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUÁRIAS**

**CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO EM PEQUENAS EMPRESAS COM
CONTABILIDADE TERCEIRIZADA**

LUIZ CARLOS BELO

**PUC – SP
SÃO PAULO
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUÁRIAS**

**CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DO PLANEJAMENTO
FINANCEIRO EM PEQUENAS EMPRESAS COM CONTABILIDADE
TERCEIRIZADA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência para obtenção do Título de Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais – Área de concentração: Controladoria e Contabilidade, sob a orientação do Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.

LUIZ CARLOS BELO

PUC – SP

SÃO PAULO

2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale

Orientador

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira

Universidade de São Paulo - USP-FEA

Livre Docente Prof. Dr. José Carlos Marion

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP

Dedicatória

Dedico este trabalho:
à minha esposa Rose,
às minhas filhas Mariane e Isabelle,
ao meu pai Nilton,
à minha mãe Elza, *in memoriam*,
e às minhas irmãs Luzia, Lucimeire, Luciane e Lucimara

AGRADECIMENTOS

A Bahá'u'lláh, o Onipotente, que por meio de Suas palavras e ensinamentos, de forma tranquila, possibilitou-me a concentração para atingir este meu objetivo, bem como a finalização desta gratificante tarefa.

À minha amada e querida esposa Rose, que ao longo da nossa vida matrimonial, nunca poupou esforços em ajudar-me a atingir os objetivos traçados, principalmente nos meus momentos de fraqueza. Particularmente nesta dissertação colaborou, de forma incansável, na revisão dos textos e na elaboração de tabelas e gráficos. Com inteligência, paciência e boa vontade, caracteres que lhe são muito peculiares, sacrificou seu tempo em minha companhia, por inúmeros fins de semanas que, de certo, hei de recompensar.

À minha filha mais velha Mariane, pela tranquilidade que indiretamente me proporcionou para finalizar mais esta tarefa, pelo seu comportamento exemplar e foco nos objetivos traçados, sem contar a colaboração na edição de alguns gráficos.

À minha filha mais nova Isabelle, por ter igualmente contribuído como pôde, nestes últimos anos, mesmo tendo apenas nove anos, com perguntas intrigantes a respeito do trabalho, trazendo-me algumas reflexões antes inimagináveis.

Ao meu pai Nilton, por forjar-me o homem, o pai de família e o profissional que hoje sou. Sem o teu reflexo, certamente não teria chegado até aqui.

Às minhas irmãs Luzia, Lucimeire, Luciane e Lucimara, por cuidarem do meu pai, Deixando-me sereno nos meus afazeres. Tenho a certeza que melhor atenção ele não teria tido se estivesse comigo.

À memória de minha saudosa e amada mãe Elza, pela certeza que tenho dela estar sorrindo de felicidade, por ter vivido o suficiente para me educar.

Ao meu orientador Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale, pelos ensinamentos proporcionados ao longo deste trabalho.

Aos componentes da banca examinadora: Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira e Prof. Dr. José Carlos Marion, pelas contribuições oferecidas a esta dissertação.

Aos professores do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis, da FEA-PUC-SP, pelas aulas e pela paciência em transmitir seus conhecimentos e experiências ao longo do curso.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pela oportunidade de aprimorar meus conhecimentos.

Aos colegas de trabalho, professores e coordenadores da Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP, pelas dicas preciosas que muito ajudaram na finalização deste trabalho.

Às empresas participantes de nosso estudo de caso, pela oportunidade e pelo desprendimento ao contar sua história, partilhar seus processos, dividir seu tempo, contribuindo, decisivamente, para o enriquecimento do conhecimento acadêmico, objetivo desta dissertação.

À Juraci Beraldi, que além ser uma excelente profissional, revelou-se ser uma preciosa amiga.

A todos que, direta ou indiretamente, torceram pelo meu sucesso e me guiaram com o seu apoio, orações e preces.

Muito obrigado a todos!

“As Quatro Qualidades”

A Abençoada Beleza*, frequentemente comentava:

”Há quatro qualidades que gosto muito de ver nas pessoas:

primeira, entusiasmo e coragem;

segunda, um rosto adornado com sorrisos e um semblante radiante;

terceira, que vejam as coisas com seus próprios olhos e não com os olhos dos outros;

quarta, a habilidade de levar uma tarefa, uma vez, até o fim!”

Escrituras Bahá'ís - Stories of Bahá'u'lláh, 51

Bahá'u'lláh (1817-1892)

RESUMO

Esta pesquisa foi motivada pela vontade de analisar especificamente, o ambiente administrativo da pequena empresa no Brasil, verificando *in loco* sua forma de organização do ponto de vista financeiro e contábil, quando os serviços contábeis são terceirizados, bem como a estratégia de terceirização pode afetar o processo de tomada de decisão. Outro agente motivador do estudo foi o relatório do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, intitulado “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, que mostra dados estatísticos acerca do desempenho econômico-financeiro, das taxas de sobrevivência, assim como as principais causas da mortalidade deste tipo de organização empresarial em nosso país, especificamente no período de 2003 a 2005. De acordo com o relatório, um dos fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento. Para tanto são analisados os aspectos relacionados ao planejamento financeiro, abordando a importância, os benefícios e, também, os esforços e riscos de não se planejar financeiramente uma organização. Apresenta-se o conceito de “pequena empresa” e os motivos de/para sua existência. Do mesmo modo são analisados os aspectos relacionados à contabilidade, sua história, sua evolução ao longo do tempo, até a evolução tecnológica e seus impactos na pequena empresa e nos prestadores de serviços contábeis. O estudo procura contribuir com o conceito de terceirização, discorrendo sobre o processo de terceirização contábil, sobre os cuidados e motivos para a adoção deste tipo de estratégia de gestão no Brasil. Metodologicamente foi realizado levantamento bibliográfico, em trabalhos científicos, artigos e sítios especializados. Sua aplicabilidade se deu por meio de um estudo de caso envolvendo duas empresas. Uma pequena empresa de consultoria na área de tecnologia de informação, denominada Empresa A, e uma empresa prestadora de serviços contábeis, denominada Empresa B. Neste caso específico, a Empresa B é prestadora de serviços da Empresa A. A pesquisa foi realizada com questionários e nos resultados obtidos foi possível concluir que não há elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro para pequenas empresas que terceirizam a contabilidade, respondendo à questão problematizante da pesquisa. A conclusão foi embasada por evidências, tais como: - falta de conhecimento técnico da gestão da Empresa A, na matéria contábil, um dos fatores responsável pela opção de terceirização; - falta de critério técnico adequado para contratar e terceirizar atividades fundamentais para a sobrevivência da empresa; - constatação da inexistência de um processo maduro para a elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro. Positivamente, a pesquisa revelou que Empresa A tem consciência dos benefícios da utilização e dos riscos da não utilização do planejamento financeiro. Quanto à Empresa B, esta demonstrou não estar preparada para prestar serviços de elaboração e acompanhamento de planejamento financeiro, em que pese não ser seu foco. Evidenciou falta de conhecimento técnico para a condução de tal processo, não demonstrando consciência quanto à importância, benefícios e riscos de preparar e oferecer o planejamento financeiro como parte do seu portfólio serviços, nem mesmo para acompanhamento do seu próprio desempenho.

Palavras chave: Planejamento Financeiro – Pequenas Empresas – Contabilidade – Terceirização – Contabilidade Terceirizada.

ABSTRACT

This research was motivated by a desire to perform specifically the administrative environment of small business company in Brazil, spot checking the organizations from the businesses standpoint of financial and accounting, when accounting services are outsourced and how the outsourcing strategy can affect the process of decision making. Another reason for the study was the report issued by the Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises, entitled "Contributing Factors and Survival Rates and Mortality of Micro and Small Enterprises in Brazil," which shows statistics about the economic and financial performance, survival rates, as well as the main causes of mortality for this type of business organization in our country, specifically in the period from 2003 to 2005. According to the report, one of the mortality factors of micro and small enterprises in Brazil is the lack of planning. Based on that our proposal it was to analyze the aspects related to the financial planning, addressing the strengths, benefits, efforts, weaknesses and risks of not planning financially an organization. Also the research presents the "small business" concept and the reasons for / to their existence. Likewise, it was analyzed the aspects of accounting, its history, its evolution over time, to the technological developments and their impact on small business and accounting service providers. The study seeks to contribute to the concept of outsourcing, focusing on business process outsourcing accounting, explaining the reasons for adopting this type of management strategy domestically. Theory the research it is supported by technical literature, in scientific papers, articles and specialized sites. The applicability is given through a case study involving two companies. A small consulting firm of information technology area, named as Company A, and a company that provides accounting services, called Company B. In this particular case, Company B is a service provider from Company A. The survey was conducted with questionnaires and the results of this it is that there is no process to develop and to monitor the financial planning for small businesses that outsource their accounting, answering the main research question. The results was based on evidences, such as: - lack of technical management of the company in accounting matters, one of the factors responsible for the outsourcing option, - lack of appropriate technical criteria to contract and outsource critical activities to its own operation; - establishing the lack of a mature process for the preparation and monitoring of financial planning. Positively, the survey revealed that Company A is aware about the benefits of the use and risks of not using the financial planning. Regarding Company B, has demonstrated not be prepared to provide services for the preparation and monitoring of financial planning, despite not being their own focus. Revealed the lack of technical expertise to conduct such a process, not showing awareness of the strengths, benefits, weaknesses and risks to prepare and deliver financial planning as part of its services portfolio, even for monitoring their own performance.

Key-words: Financial Planning - Small Business - Accounting - Outsourcing - Outsourced Accounting.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principal dificuldade no acesso ao mercado - empresas ativas. Principal motivo para o fechamento da empresa - empresas extintas.....	20
Quadro 2	Dimensões do Planejamento Financeiro.....	28
Quadro 3	Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	29
Quadro 4	Classificação por Número de Empregados.....	45
Quadro 5	Características da Contabilidade.....	64
Quadro 6	Tipos de relacionamento contratante-fornecedor.....	70
Quadro 7	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	81
Quadro 8	Etapas de estudo de caso único.....	84
Quadro 9	Três elementos básicos do alinhamento.....	86
Quadro 10	Empresa A <i>Group</i> e suas Unidades Independentes.....	87
Quadro 11	Modelo Gráfico de Representação de Maturidade Genética.....	93
Quadro 12	Informações Pessoais.....	94
Quadro 13	Informações de Trabalho.....	95
Quadro 14	Informações sobre Experiência Profissional.....	95
Quadro 15	Três maiores motivações para o empreendimento.....	96
Quadro 16	Pequena Empresa (Questão 6)	97
Quadro 17	Terceirização (Questão 7)	97
Quadro 18	Motivos da Terceirização (Questão 8)	98
Quadro 19	Critérios a serem adotados na Terceirização (Questão 9).....	98
Quadro 20	Serviços Transferidos da Empresa A para a B (Questão 10).....	99
Quadro 21	Planejamento Financeiro (Questão 11)	99
Quadro 22	Esforço para construção do Planejamento Financeiro (Questão 12)	100
Quadro 23	Benefícios do Planejamento Financeiro (Questão 13).....	100
Quadro 24	Principais riscos de não utilizar o Planejamento Financeiro (Questão 14)	100
Quadro 25	Enquadramento da Empresa A na Escala 1.....	106
Quadro 26	Enquadramento da Empresa B na Escala 0.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CADAM	Cadastro de Anúncio dos Municípios
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSSL	Contribuição Social Sobre o Lucro
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DCTF	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DIPAM	Declaração para o Índice de Participação dos Municípios na Arrecadação do ICMS
DIPI	Declaração de Informações do Imposto sobre Produtos
DIRF	Declaração do Imposto Retido na Fonte
ECD	Escrituração Contábil Digital
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FEA	Faculdade de Economia e Administração
FENACON	Federação Nacional de Empresas de Serviços Contábeis
FRE	Ficha Resumo de Empreendimento
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GECON	Gestão Econômica por Resultados
GIA	Guia de Informação e Apuração do ICMS
GRFC	Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS e da Contribuição Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços

IFRS	<i>International Financial Reporting Standard</i>
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto Predial Territorial Urbano
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISSO	<i>International Standards Organization</i>
ISS	Imposto Sobre Serviços
MEPP	Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
MsBS	<i>MsBS Business Solutions</i>
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PVA	Programa Validador e Assinador
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RCS	Registro cadastral Simplificado
RF	Receita Federal
S/A	Sociedade por Ações - "Sociedades Anônimas"
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SESCON	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SLA	<i>Service Level Agreement</i> – Acordo de Nível de Serviço
TFA	Taxa de Fiscalização de Anúncios
TLIF	Taxa de Localização, Instalação e Funcionamento
TST	Tribunal Superior do Trabalho
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I - PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PEQUENAS EMPRESAS	25
1.1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	25
1.1.1. Importância do Planejamento Financeiro.....	32
1.1.2. Benefícios do Planejamento Financeiro.....	34
1.1.3. Esforço para a construção do Planejamento Financeiro.....	37
1.1.4. Principais riscos de não se utilizar o Planejamento Financeiro.....	42
1.2. PEQUENAS EMPRESAS	43
1.2.1. Conceito de Pequenas Empresas.....	44
1.2.2. A Existência de Pequenas Empresas.....	48
CAPÍTULO II - CONTABILIDADE TERCEIRIZADA	51
2.1. CONTABILIDADE	51
2.1.1. História da Contabilidade.....	51
2.1.2. Evolução da Contabilidade.....	57
2.1.3. O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).....	59
2.2. TERCEIRIZAÇÃO	65
2.2.1. Conceito de Terceirização.....	66
2.3. CONTABILIDADE TERCEIRIZADA	71
2.3.1. Conceito de Contabilidade Terceirizada.....	71
2.3.2. Cuidados com a Terceirização.....	74
2.3.3. Motivos da Contabilidade Terceirizada.....	76
2.3.4. Contabilidade Terceirizada no Brasil.....	78
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: DEFINIÇÃO, ETAPAS, APLICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	80
3.1. ESTUDO DE CASO ÚNICO	81
3.1.1. Tipo de pesquisa.....	82
3.1.2. Etapas do estudo de caso único.....	83
3.1.3. Protocolo do estudo de caso.....	85
3.2. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	85
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A	86
3.3.1. O Posicionamento da Empresa no Mercado.....	87
3.3.2. O Sistema de Trabalho.....	88
3.3.3. Estrutura dos Canais de Comunicação.....	88
3.3.4. Alguns Indicadores da Organização.....	89
3.3.5. União da Empresa A com a MSBS (<i>MsBS Business Solutions</i>).....	90

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA B.....	90
3.4.1. Missão da Empresa B.....	91
3.4.2. Visão da Empresa B.....	91
3.4.3. Valores da Empresa B.....	91
3.5. METODOLOGIA ADAPTADA À PESQUISA POR MEIO DO MODELO DE MATURIDADE GENÉTICA.....	91
3.5.1. Características do Modelo de Maturidade Genética.....	92
3.5.2. Modelo Gráfico de Representação.....	93
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO DE CASO.....	94
4.1. ELABORAÇÃO DO PERFIL.....	94
4.1.1. Questões referentes ao sexo, idade, formação acadêmica e especialização (1 e 2)	94
4.1.2. Questão referente ao tempo no cargo e como chegou nele (3).....	95
4.1.3. Questão referente à experiência profissional (4).....	95
4.1.4. Questão referente às três maiores motivações (5).....	96
4.2. ELABORAÇÃO DA ANÁLISE SOBRE AS EMPRESAS.....	96
4.2.1. Análise da Pequena Empresa.....	97
4.2.2. Análise da Terceirização.....	97
4.2.3. Motivos da Terceirização.....	98
4.2.4. Critérios a serem adotados na Terceirização.....	98
4.2.5. Serviços transferidos da Empresa A para Empresa B.....	99
4.2.6. Planejamento Financeiro.....	99
4.2.7. Esforço para construção do Planejamento Financeiro.....	100
4.2.8. Benefícios do Planejamento Financeiro.....	100
4.2.9. Principais riscos de não utilizar o Planejamento Financeiro.....	101
4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO REALIZADO.....	101
4.3.1. Sobre a Empresa A (Consultoria em Tecnologia da Informação).....	101
4.3.2. Sobre a Empresa B (Prestadora de Serviços Contábeis).....	104
4.4. CONSIDERAÇÕES SEGUNDO O MÉTODO GRÁFICO DE MATURIDADE GENÉTICA – COBIT.....	105
CONCLUSÃO.....	109
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	112
RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
APÊNDICES.....	121

INTRODUÇÃO

No Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como Micro ou Pequena Empresa, segundo o “Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa”, disponibilizado pelo SEBRAE (2008, p. 31). Juntas às micro e pequenas empresas absorvem maior contingente de mão de obra em relação às médias e grandes empresas, segundo o referido órgão.

Outro relatório do SEBRAE (2007), intitulado “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, mostra uma significativa melhora na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras. O percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos, passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas.

A seguir apresentamos o resultado obtido, referente à taxa de mortalidade. Outras informações mais detalhadas podem ser encontradas no relatório completo da pesquisa, disponível no sítio do SEBRAE.

O levantamento efetuado pelo SEBRAE em 2007 revelou as seguintes taxas de mortalidade:

- ✓ 22% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de existência.
- ✓ 31,3% com até três anos.
- ✓ 35,9% com até quatro anos.

Nos levantamentos realizados sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial, determinantes da sobrevivência e mortalidade, foram avaliados os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram ou não as empresas ao encerramento das atividades. Estes fatores segundo os empresários foram agrupados em três categorias comuns:

- 1) Habilidades gerenciais.
- 2) Capacidade empreendedora.
- 3) Logística operacional.

O relatório aponta dois principais fatores como responsáveis para a melhora deste cenário que são: - a maior qualidade empresarial e - a melhoria do ambiente econômico.

Outros fatores, igualmente, contribuem para um maior preparo das empresas para o enfrentamento dos desafios do mercado: - uma melhor qualificação dos empresários; maior experiência em gestão, oriunda da passagem em empresas privadas.

Além disso, há fatores econômicos que proporcionaram um período de desenvolvimento para os pequenos negócios no Brasil, que são: - o controle da inflação; - a diminuição das taxas de juros; - o aumento do crédito para pessoas físicas; - o aumento do consumo.

Como o ambiente empresarial apresenta transformações constantes, as empresas são obrigadas a seguir uma dinâmica empresarial adaptando-se às novas demandas de mercado; adaptação esta que é vital para a sobrevivência das organizações. Desta forma, elas passam a refletir a partir de uma análise ambiental interna e externa, questionando qual deve ser a nova medida estratégica que dê sustentabilidade e continuidade ao empreendimento.

Partindo-se desta premissa, novas alternativas são discutidas e estudadas na tentativa de torná-las menos vulneráveis aos concorrentes e, ao mesmo tempo, tornando-as mais ágeis. Diante da acirrada competitividade local e mundial, as mesmas adotam posturas corretivas, em detrimento do risco de continuidade. Para evitar este risco é importante que sejam desenvolvidas novas tecnologias, adotados novos métodos de administração, aplicação de modernas técnicas de gestão, tornando a estrutura organizacional apta a enfrentar e superar os problemas.

No que tange aos empreendedores, o Relatório do SEBRAE (2007) ressalta que para se atingir bons resultados são necessários alguns quesitos:

- ✓ Conhecimento do mercado de atuação.
- ✓ Adoção de uma boa estratégia comercial.
- ✓ Atuação com persistência, perseverança e criatividade.
- ✓ Busca do uso de capital próprio.

O Relatório SEBRAE (2007) complementa afirmando ser fundamental para uma boa gestão do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, comercial e recursos humanos.

Neste sentido, o desafio que o planejamento impõe é o de transformar em ações concretas as idéias discutidas. Considerando que o ambiente de uma pequena empresa não se caracteriza com um ambiente lógico e ordenado, a execução do planejamento pode ser dificultada pela falta de definição de objetivos organizacionais, bem como pela falta de continuidade das ações empresariais.

Em princípio, o que serviria de referência para o planejamento fica sujeito às características comportamentais do principal executivo que, em muitas vezes, pode gerenciar a empresa em direção oposta, promovendo desgaste interno, resultando num desempenho abaixo da expectativa e, conseqüentemente, no encerramento precoce da organização.

Segundo o Relatório do SEBRAE (2007) mais de 50% dos empresários buscam ajuda para auxiliá-los na gestão da sua empresa, enquanto a outra parcela administra sem qualquer tipo de auxílio externo. Os contadores continuam sendo procurados por significativa parcela desses empresários, ou seja, cerca de 40%. No entanto, as empresas de consultoria e os consultores sofreram uma queda de 80% de demanda nos últimos três anos.

Esta ajuda se concentra na área financeira e de organização empresarial; já as assessorias especializadas no segmento de mercado de atuação da empresa, são as assessorias mais assinaladas como úteis para enfrentar as dificuldades das empresas.

Estudos mostram que desde a década de 90 as empresas vêm ampliando a concentração nas atividades-fim, focando cada vez mais seus recursos e esforços para o seu negócio. Transferindo significativas parcelas de serviços atividades-meio para empresas especializadas. Assim diante deste panorama introduz-se a Terceirização como uma das ferramentas de gestão empresarial.

É preciso administrar seguindo regras de administração que possam minimizar ainda mais o risco de mortalidade das empresas, mantendo o foco da alta direção na vocação principal e nos processos essenciais.

Como uma das alternativas, atualmente, os serviços contábeis são terceirizados, tais como: escrituração contábil e fiscal; recursos humanos - folha de pagamento, rotinas de admissão e demissão de colaboradores; há empresas que

terceirizam inclusive o departamento de auditoria interna, outras optam pela terceirização de espaço físico, como ocorre nas empresas que locam seu espaço físico para a guarda física de documentos, contábeis, fiscais entre outros. Há casos em que o esforço de cobrança é imenso, caso de empresas de varejo, cuja carteira de cliente é pulverizada, em que a terceirização da cobrança produz ganhos de eficiência quase que incomensuráveis.

Quanto à Contabilidade e os serviços correlatos – como: - escrituração dos livros fiscais; - cálculo de impostos diretos e indiretos; - folha de pagamento; - calculo de encargos sociais; - provisões de férias e 13º salário, entre outros – a terceirização é uma prática comum no mercado, fato este que é perceptível pelas inúmeras empresas de serviços contábeis em nosso país.

Em contra partida, as empresas prestadoras de serviços de terceirização investem, cada vez mais, na educação continuada de seus funcionários, em equipamentos de informática e sistemas tecnologicamente mais complexos, exteriorizando sinais de crescimento, por meio da expansão de seus negócios, oferecendo serviços de qualidade, mais ajustados às demandas e necessidades empresariais.

Num mercado que apresenta competitividade acirrada é exigido que as organizações adaptem-se às novas regras de competição. Com isso, o termo estratégia ganha destaque dentro das organizações, independentemente de seu porte ou tamanho, ou forma de gestão, como é apresentado no capítulo I desta dissertação.

Incluso nos estudos de estratégia está um dos processos essenciais de uma empresa que é o planejamento. Evidência disso são as recentes pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2007, p.37) que comprovam que mais de 70% das empresas reconhecem o planejamento como uma das áreas mais importante de conhecimento.

Assim, um sub-processo que envolve o processo de planejamento é o planejamento financeiro; uma atividade das mais importantes na administração empresarial, que visa melhor preparar a empresa para enfrentar e vencer as dificuldades decorrentes da administração empresarial.

Uma das formas de se minimizar estes impactos ocorre por meio de uma administração focada nos processos essenciais, ligados diretamente ao negócio da

empresa. Terceirizar processos não essenciais ajuda focar a administração nos processos essenciais.

Terceirizar exige critério na seleção e na contratação do prestador de serviços, pois as possíveis vantagens que se pode obter com a substituição de uma estrutura, devem focar, além da redução de custos, o resultado positivo de melhoria de qualidade e precisão dos dados empresariais. A idoneidade do prestador de serviço e a sua capacidade em atender às demandas, sempre crescentes, também devem ser avaliadas de forma detalhada.

Uma estrutura inadequada e a falta de atualização dos profissionais que atuam na área terceirizada geram prejuízos irrecuperáveis para a empresa tomadora dos serviços. Afinal, a empresa entrega à terceirizada dados sigilosos (vendas, custos, despesas, informações contratuais, entre outros) para serem analisados, trabalhados e projetados. O tratamento desses dados não pode, precipitadamente, ser entregue a qualquer um. É imprescindível conhecer a capacidade técnica, a responsabilidade e, acima de tudo, a ética dos profissionais a quem tais dados e informações são entregues.

Para uma pequena empresa, os problemas que podem advir de uma má contratação são relevantes, pois se trata de atividade de alto risco. Muitas vezes, obrigações contratuais não são cumpridas, tarefas são realizadas de forma inadequada e não há grande relevância para a ética; problemas de difícil administração para uma pequena empresa.

Frente a este cenário, o presente estudo analisa a seguinte questão problematizante:

“As pequenas empresas elaboram e acompanham o planejamento financeiro, quando terceirizam a Contabilidade?”

Uma vez formulada a questão problema, ficam estabelecidas as seguintes limitações:

- ✓ O foco deste trabalho é o estudo de pequena empresa usuária de serviços de terceirização contábil.

- ✓ Este trabalho aborda “um” dos serviços prestados pela terceirização contábil, ou seja, a execução do planejamento financeiro e a viabilização para seu acompanhamento, sob a perspectiva da pequena empresa usuária ou contratante destes serviços. Tão importante quanto analisar sob a perspectiva da empresa cliente, também é a perspectiva sobre a empresa provedora dos serviços.

✓ Embora seja uma prática vivenciada por diversas empresas usuárias de serviços de terceirização contábil, principalmente as de grande porte, este trabalho não trata das questões e particularidades relativas à terceirização de serviços de contabilidade realizada em outros países, por entender que há discussões políticas e sócio-econômicas, fora do foco deste estudo.

Como objetivo geral da pesquisa intencionamos “analisar a maturidade do processo de planejamento financeiro oferecido à pequena empresa com contabilidade terceirizada”.

Como objetivos específicos pretendemos:

✓ Caracterizar e descrever os benefícios do planejamento financeiro para a pequena empresa.

✓ Verificar os principais riscos de uma pequena empresa, quando não elabora o planejamento financeiro.

✓ Analisar os impactos do planejamento financeiro.

✓ Analisar os serviços oferecidos pelo escritório de contabilidade, no que tange a elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro

O estudo se justifica quando pensamos que o Produto Interno Bruto - PIB brasileiro é influenciado pela receita gerada pelas micro e pequenas empresas brasileiras e, se considerarmos a taxa de mortalidade, das micro e pequenas empresas brasileiras, percebemos que esta é um ponto que enseja reflexão sobre os impactos sócio-econômicos da mortalidade de empresas no país.

Análises comparativas do estudo feito pelo SEBRAE (2007) sobre o efeito sócio-econômico da mortalidade de empresas no Brasil revelam que o número médio de pessoas ocupadas na empresa extinta é de 3,39 pessoas, contingente este de trabalhadores que perderam as suas ocupações.

Diante do exposto, a empresa extinta deixa sequelas do ponto de vista do desenvolvimento de uma nação. Seja social, financeira, política ou econômica, a extinção de uma empresa provoca uma reação em cadeia que não há economia que resista a taxa de mortalidade empresarial, que reflete na perda nominal da poupança pessoal / familiar dos empreendedores.

Estes investimentos perdidos deixam de contribuir para o aumento do PIB, além de reduzir a capacidade do poder de compra destas famílias, bem como reduzir o montante de capital circulante na economia pela extinção das empresas, e o baixo percentual de recuperação dos recursos investidos. Isto se torna uma

armadilha mortal para os investidores inexperientes ou despreparados para assumir o papel de empresários.

O estudo apresentado no Relatório “Fatores Condicionantes” do SEBRAE (2007), sobre a taxa de mortalidade das empresas nacionais revela um dado importante – as empresas brasileiras “morrem” por falta de gerenciamento adequado.

O Quadro 1 mostra as principais razões, segundo os entrevistados, que tiveram suas empresas extintas.

%	2003	2004	2005
Propaganda inadequada	25 17	29 12	29 24
Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços	21 15	20 19	21 12
Dificuldade de acesso a informações de mercado	18 20	18 14	18 11
Logística deficiente	13 17	19 14	15 19
Desconhecimento do mercado	11 15	10 13	13 17
Inadequação de produtos/serviços às necessidades do mercado	10 16	12 14	11 9
Nenhum	15 13	14 19	12 13
NS/NR	19 16	17 21	19 23
BASE EMPRESAS ATIVAS	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	180	127	446

**Quadro 1. Principal dificuldade no acesso ao mercado - empresas ativas.
Principal motivo para o fechamento da empresa - empresas extintas**

Fonte: SEBRAE (2007, p. 39)

Uma segunda justificativa deste estudo, e não obstante a alguns estudos sobre os temas – micro e pequena empresa, terceirização contábil e planejamento financeiro – se devem ao fato do tema planejamento financeiro, para pequenas empresas que terceirizam a contabilidade, ser atual e preocupante, dado às

pesquisas que envolvem as taxas de natalidade e mortalidade das pequenas empresas no Brasil.

Outro fator motivador para a escolha do tema é de ordem pessoal, ao longo dos mais de 20 anos de experiência profissional como auditor externo, contador e controller de empresas multinacionais americanas, trabalhando com contabilidade e planejamento financeiro. Durante este período observamos a importância, do planejamento financeiro, como ferramenta integrante no processo de tomada de decisão e na gestão empresarial em busca dos objetivos traçados.

Não obstante, percebemos que uma contabilidade bem feita e atualizada, possibilita um bom planejamento financeiro e contribui para melhorar a visibilidade no processo de tomada de decisão. Entretanto, no mesmo período citado anteriormente, pudemos também perceber a ausência do planejamento financeiro nas pequenas empresas com as quais nos relacionamos no período.

Em nossa leitura sobre o estudo do SEBRAE (2007) e sobre a taxa de mortalidade e em nossa pesquisa no sítio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, para melhor compreendermos, do ponto de vista econômico e estatístico a realidade das empresas brasileiras, nos imaginamos cruzando os dados referentes à taxa de mortalidade com o universo da pequena empresa. O estudo de caso visa, in loco, estudar o caso específico, possibilitando concluir, de forma geral e satisfatória, este nosso sentimento.

Esta pesquisa tem vínculo acadêmico com a área de gestão contábil e financeira, haja vista que são estudados aspectos relacionados à Contabilidade e Finanças, especificamente Planejamento Financeiro. Quanto à área de concentração, é a de Contabilidade, em busca do conhecimento sobre os avanços relacionados ao estabelecimento de parcerias, ligadas ao modelo de terceirização, entre o tomador e o prestador de serviços contábeis, especificamente no caso das pequenas empresas.

Metodologicamente apontamos Kerlinger (1980) quando cita que um problema de pesquisa científica é do ponto de vista formal, em primeiro lugar, uma questão, uma sentença em forma interrogativa. Em segundo lugar, essa questão, geralmente pergunta algo sobre as relações entre fenômenos e variáveis.

Cooper e Schindler (2003) definem que o método científico é composto por:

1. Propósito da pesquisa claramente definido.
2. Processo de pesquisa detalhado.
3. Planejamento de pesquisa completo.
4. Altos padrões éticos aplicados.
5. Eliminações reveladas.
6. Análise adequada às necessidades da pesquisa.
7. Resultados apresentados de forma não-ambígua.
8. Conclusões justificadas.

Cooper e Schindler (2003) acrescentam, ainda, um nono critério desejável para a realização de uma boa pesquisa: experiência refletida do pesquisador, na qual o pesquisador fornece sua experiência/suas credenciais junto à pesquisa.

Para Bunge (1985), a pesquisa científica deve, entre outras coisas:

- ✓ Evitar ater-se a problemas muito gerais e complexos.
- ✓ Formular questões claramente.
- ✓ Buscar pontos fracos de soluções conhecidas.
- ✓ Aplicar soluções conhecidas a situações novas.
- ✓ Estudar velhos problemas sob prisma novo (novas variáveis).
- ✓ Procurar relações com problemas de outros campos.

Lakatos e Marconi (1985) consideram, assim como Kerlinger (1980), a identificação da lacuna de conhecimento ou da oportunidade de melhoria como primeiro passo em investigação científica. Os demais são:

- ✓ Procura de conhecimentos ou instrumentos para buscar mais informação ou identificar respostas e meios para solucionar problemas.
- ✓ Investigação de como esse mesmo problema está sendo tratado ou solucionado por outras pessoas.
- ✓ Esboço da solução do problema, de forma plausível e viável.
- ✓ Implementação, teste e conclusões sobre a solução proposta.

Khun (2003, p. 37) aborda os motivos pelos quais as pessoas são atraídas para a investigação científica: “Entre eles está o desejo de ser útil, a excitação de

explorar o novo território, a esperança de encontrar ordem e a vontade de testar o conhecimento já estabelecido”.

Para responder a questão problema proposta nesta pesquisa “As pequenas empresas elaboram e acompanham o planejamento financeiro, quando terceirizam a Contabilidade?”, temos que inserir o presente estudo no contexto das Ciências Humanas, pela visão das Ciências Sociais Aplicadas.

A metodologia adotada neste estudo compreende:

- ✓ Levantamento de dados com base em bibliografias de autores renomados, periódicos, bem como consulta a banco de dados acadêmicos.
- ✓ Visita a sítios especializados, ou seja, levantamento de dados em meio eletrônico.
- ✓ Desenvolvimento de estudo de caso, em pequena empresa prestadora de serviços de consultoria em informática, em conjunto com o escritório de contabilidade contratado pela mesma, usando como ferramenta o questionário e para a análise da pesquisa, além da discussão dos dados coletados, a metodologia da maturidade genética.

Este estudo está organizado de forma a apresentar, em linhas gerais, o problema de pesquisa, a fundamentação teórica, o estudo de caso e as conclusões gerais.

✓ A Introdução apresenta a questão problema, os objetivos da pesquisa, as contribuições do estudo, metodologia da dissertação e este tópico que se refere à estrutura da dissertação.

✓ O Capítulo I “Planejamento Financeiro e Pequenas Empresas” aborda os principais conceitos no Brasil sobre o Planejamento Financeiro, a sua importância, o esforço necessário para a construção desse planejamento, bem como os principais riscos quando a empresa não faz uso do planejamento financeiro. Aborda, também as Pequenas Empresas, oferecendo sua conceituação e discorrendo sobre a sua existência.

✓ O Capítulo II “Contabilidade Terceirizada” aborda a Contabilidade, desde a sua história, passando pela sua evolução até chegar ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Apresenta o conceito de Terceirização, bem como o de Contabilidade Terceirizada oferecendo seu conceito, os cuidados necessários, os motivos de se terceirizar um serviço, como isso acontece no Brasil e quais os impactos ocorrem na organização em decorrência dessa terceirização.

✓ O Capítulo III “Estudo de Caso: Definição, Etapas, Aplicação e Caracterização das Empresas” apresenta a definição metodológica do estudo de caso, suas etapas e como se trabalhar o estudo de caso único. Aborda, ainda, a aplicação do estudo de caso; caracteriza o estudo na Empresa A, nacional no ramo de serviços, especificamente serviços de consultoria em informática. Esta empresa implanta soluções de CRM – *Customer Relationship Management*, ou, Software de Gerenciamento de Clientes. Apresenta, igualmente, a caracterização da Empresa B que é prestadora de serviços contábeis para a Empresa A.

✓ O Capítulo IV “Análise dos Resultados e Considerações Finais sobre o Estudo de Caso” apresenta a elaboração da análise apresentando o perfil dos pesquisados. bem como a análise de dados das respostas dissertativas do questionário. Os resultados são decorrentes da análise dos dados coletados nas empresas A e B, objetos deste estudo.

✓ Ao final apresentamos a “Conclusão, as limitações do estudo, as recomendações para futuros trabalhos, as referências que foram utilizadas para embasar este estudo, bem como alguns materiais complementares apresentados como apêndices.

CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO FINANCEIRO E PEQUENAS EMPRESAS

1.1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma das tarefas mais importantes de um gestor é a de planejar. Para que se alcance uma gestão eficaz é preciso haver a realização do planejamento, um instrumento necessário em todas as atividades da empresa e imprescindível nas atividades da área financeira.

Ross et al. afirmam:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque:

- (1) Faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho,
- (2) As decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas (ROSS et al, 1995, p.522).

A administração da empresa também é conduzida pelo Planejamento Financeiro, uma vez que este permite acompanhar e rever, quando necessário, as diretrizes de mudança, bem como reavaliar as metas já estabelecidas.

Assim, possibilita que a administração visualize com antecedência:

- ✓ Os níveis de investimento.
- ✓ O grau de endividamento.
- ✓ O montante do capital de giro.
- ✓ O percentual de crescimento no longo prazo.
- ✓ A rentabilidade atual e futura.

Gitman afirma que:

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1987, p.250).

O planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa (GITMAN, 1997, p.586).

Segundo o autor (1997), para ser efetivado, o planejamento financeiro requer bom senso, amplo conhecimento do negócio, exames que permitam o diagnóstico de como a empresa pode ser afetada pelas forças externas e internas. Visto que a administração financeira não é isolada dos demais sistemas da empresa, não basta elaborar um orçamento tecnicamente correto se a empresa não conseguir avaliar os dados nele contidos; corre-se o risco de tudo ficar sem significado.

O planejamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois ao planejar, uma organização decide antecipadamente qual risco está disposta a correr. Antecipar uma decisão implica em ter o “controle” do futuro, tornando-se crucial para o sucesso e a continuidade do empreendimento.

Na concepção de Welsch podemos relacionar o planejamento e o controle de disponibilidades em três dimensões temporais diferentes:

- ✓ Planejamento de longo prazo - quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões dos projetos de investimento e à dimensão temporal do plano de resultados de longo prazo (geralmente de cinco anos).
- ✓ Planejamento de curto prazo - quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados.
- ✓ Planejamento operacional - em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte (WELSCH, 1996, p.255-256).

O planejamento de longo prazo busca identificar, com antecedência, o impacto da implantação de ações projetadas sobre as finanças da empresa, bem como sinaliza ao gestor a situação de excesso ou falta de recursos financeiros.

Por outro lado, o planejamento de curto prazo identifica a preocupação com os detalhes das entradas e saídas de dinheiro, geradas pela própria atividade da empresa e que modela um futuro desejável, além de meios efetivos para realizá-lo. Consiste, basicamente, na definição de objetivos da empresa e como atingi-los.

Nesta fase o foco está no orçamento de caixa, ou seja, no uso de ferramentas que direcionam para o alcance dos objetivos estratégicos, projetados pelo planejamento estratégico de longo prazo.

Afirmam Gropelli e Nikbakht que:

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. A crise de liquidez, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia (GROPELLI; NIKBAKHT, 1998, p.365).

Frezatti (1999, p.22) cita que planejar é para a empresa, assim como “alimentar é para o ser humano”, considerando, ainda, o dinamismo para o desenvolvimento das capacidades gerenciais.

Para Ross et al:

O planejamento é um processo que, na melhor das hipóteses, ajuda à empresa a evitar tropeçar no seu futuro andando para trás, obriga a empresa a refletir sobre sua meta (ROSS et al, 1995, p.525).

Zdanowicz (1998a, p.16) cita que é “através do planejamento financeiro e orçamento, que se poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa”.

Assim, o planejamento financeiro constitui-se uma força motriz impulsionadora, que auxilia na orientação e definição da melhor direção a ser percorrida pela empresa, no período projetado.

Explorando-se as dimensões temporais do Planejamento Financeiro temos:

✓ Ross et al (1995) afirmando que as finanças de curto prazo passam por análise e decisão, e que estas decisões, que afetam os ativos e passivos circulantes numa frequência de um ano, estão ligadas às atividades operacionais e financeiras da empresa.

✓ Segundo Fleuriet et al (1978), o planejamento financeiro de curto prazo é, na realidade, o acompanhamento dos planos de longo prazo. A diferença mais importante entre finanças de curto e longo prazo é a distribuição dos fluxos de caixa no tempo.

O planejamento financeiro de curto prazo pode ser dividido em três dimensões: estratégica, tática e operacional

✓ Dimensão Estratégica: refere-se à parte do planejamento que deve ser incorporada ao planejamento de curto prazo. Envolve decisões que afetam o “Capital de Giro” da empresa, tais como investimento em bens do ativo fixo, dividendos, empréstimos, despesas financeiras e obtenção de recursos de longo prazo. O objetivo principal é manter o montante adequado do capital de giro, para fazer frente aos riscos econômicos e aos erros nos quais a empresa possa vir a incorrer. Assim, as decisões financeiras são consideradas como uma das variáveis que a empresa deve considerar no planejamento estratégico.

✓ Dimensão Tática (orçamento de caixa): no estágio do orçamento de caixa, a variação do “Saldo de Tesouraria” apresenta-se como um dado, e a única restrição é que o “Saldo de Caixa” se mantenha positivo. Isto possibilita ao setor financeiro determinar as táticas (formas) de empréstimos e de aplicações de curto prazo dos fluxos excedentes, de modo a manter um montante de caixa mínimo.

✓ Dimensão Operacional: engloba a elaboração do orçamento do “Lucro Bruto Operacional” antes das despesas financeiras e variações da “Necessidade de Capital de Giro”. Neste momento, o setor financeiro não possui poder de decisão sobre os dados que compõem o orçamento, porém, pode influenciá-los, uma vez que as previsões nos níveis de vendas, produção, estoques, entre outros, possuem implicações financeiras.

No Quadro 2, que segue, apresentamos as referidas dimensões.

Dimensão Estratégica	Projeção das Demonstrações Financeiras	Projeção do Capital de Giro	Projeção do Nível de Caixa	
Dimensão Tática	Orçamento de Caixa	Manutenção do saldo de Caixa	Decisões de investimentos ou financiamentos de longo prazo	
Dimensão Operacional	Previsão do Volume de Vendas	Previsão do Volume de Compras	Previsão do Volume de Produção	Previsão de Despesas Operacionais

Quadro 2 – Dimensões do Planejamento Financeiro

Fonte: Adaptado de Gazzoni (2003, p.55)

5) Características do planejamento, se complexo ou simples. (OLIVEIRA, 2001, p.62).

Todas essas características envolvem um processo que visa o alcance de uma situação desejada, de modo mais eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Há registros que na década de 1950, a evolução do conceito de planejamento, contemplou o planejamento financeiro e destacou o controle dos gastos previamente orçados, baseados em informações históricas, assumindo, simplesmente, que estas informações se repetiriam. Já na década de 1960 houve modificações na concepção do planejamento focando o planejamento de longo prazo, de modo que se pode melhorar o futuro por intervenções ativas no presente.

Pela projeção dos indicadores atuais e passados era possível estimar o futuro. Essa perspectiva, aparentemente viável e até mesmo fácil, ocorreu devido a três tipos de projeções:

- ✓ Referência: para indicar o que pode acontecer a uma empresa se nada for feito.
- ✓ Desejável: para indicar onde a empresa pode chegar se todas as suas aspirações forem cumpridas, forem feitas.
- ✓ Planejada: para descrever onde a empresa deve chegar efetivamente para atingir suas aspirações, seus desejos.

Tais projeções, até então largamente utilizadas, com o tempo desencadearam limitações técnicas. O planejamento, gradativamente, migrou sua ênfase para a compreensão dos fenômenos que ocorriam no mercado e, aos poucos, a expressão "longo prazo" foi dando lugar à "Estratégia".

O que é estratégia? Outra pergunta seria: O que não é estratégia?

O que sabemos é que não há consenso para responder a estas perguntas. Whittington (2002) comenta que consultores e teóricos divergem em suas opiniões, pois o assunto vira polêmica quando se compara estratégia quanto à sua utilização e quanto à sua definição. As organizações utilizam-se da estratégia sem saberem o que estão fazendo.

Para Mintzberg et al (2000), o conceito definido difere da sua aplicação e as pessoas não percebem a diferença, uma vez que o contexto operacional de uma organização é influenciado pelo mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, recursos humanos, produtos). Quanto às ações da empresa estas se tornam relevantes neste contexto; desta forma, a estratégia enquanto idéia pulveriza-se nas transações operacionais da empresa, já que tais transações refletem ou deveriam refletir a aplicação do plano desenvolvido, ou seja, da estratégia.

Na concepção de Chandler (1992), dentro das empresas se faz uso de diversas competências aplicadas, buscando entender e influenciar o mercado em que as estratégias são forjadas.

Segundo Henderson (1998) a estratégia é definida como o resultado de ações a serem tomadas pela empresa em um determinado espaço de tempo; ações estas que visam ajustar a organização às necessidades de mercado. A estratégia visa preparar a empresa para a competição de mercado, principalmente as empresas que disputam os mesmos clientes.

Uma forma de verificar a aplicabilidade de uma estratégia é por meio da agregação de valor ao consumidor, conforme afirma Ohmae (1998).

Ser competitivo é ser diferente menciona Porter (1999). O conjunto de ações deve, necessariamente, agregar valor ao consumidor, influenciar e aguçar a percepção do consumidor para que perceba que consome algo diferente. No momento em que esta percepção aparece, a empresa está sendo competitiva, sendo que este ciclo irá durar até que o consumidor descubra algo mais interessante e diferente no concorrente, segundo Porter (1999).

Trabalhar no curto prazo é trabalhar com o “braço curto”, ou seja, lidar com mudanças de preço, alterar produtos já existentes.

Hamel e Prahalad (1998) alertam que no longo prazo a organização deve ter a capacidade de: reduzir sensivelmente os custos, reduzir tempo no ciclo do produto, lançar produtos que apresentem dificuldade de imitação pelo concorrente no curto prazo, entre outros. Este é o modo da empresa ser competitiva.

Finalizando, Ansoff e Mcdonell (1993) conceituam estratégia como sendo um conjunto de planos e de ações futuras adotadas pela empresa com o objetivo de orientar o comportamento porvindouro da organização.

Assim, a estratégia não se aplica somente às grandes empresas. Quando mencionamos o mercado, quer seja de curto, médio ou longo prazo, estendemos a

discussão para todo e qualquer “universo” empresarial, independentemente do tipo, porte, segmento de mercado ou forma de administração, incluindo na discussão as estratégias relacionadas às micro e pequenas empresas.

Gradualmente temos em 1950 o planejamento, em 1960 o planejamento no longo prazo e a década de 1970 que correspondeu à fase do planejamento estratégico, tendo sido marcada pelo surgimento de novos conceitos e de significados simples como o das “Unidades Estratégicas”, da “Curva de Experiência” e da “Matriz de Crescimento e de Participação”.

Para programar tais conceitos, uma vez que estes conceitos eram considerados o gargalo do planejamento estratégico, surgiu a Administração Estratégica. A Administração Estratégica uniu planejamento estratégico e administração num único processo, garantindo aos executivos de diretoria a participação efetiva na tomada de decisões.

1.1.1. Importância do Planejamento Financeiro

Segundo o Minidicionário Larousse da Língua Portuguesa (2005, p.386), o termo “gestão” deriva do latim *Gestio*, que significa ato de gerir, gerência, administração. Neste sentido, administrar é uma ação necessária, existente em todos os departamentos, em todos os níveis organizacionais e em todas as empresas. Relaciona-se com as atividades de planejar, coordenar, organizar, dirigir, controlar, motivar, entre outras.

A administração tem como essência dirigir os empreendimentos para obter resultados, sendo que os instrumentos de gestão constituem um conjunto de ferramentas que contribuem para a eficácia e eficiência da administração.

Constantes revisões e ajustes ocorrem no sistema de gestão empresarial, decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e fazem parte dos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade da mesma.

Assim sendo, retornamos à teoria da administração, em que Maluche (2000) cita Boisvert que destaca as três principais funções da administração: planejamento, execução e controle. Ou seja, se administrar é o ato de gerir, e tem como pressuposto planejar, executar e controlar; administrar é um processo que tem como

base um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visam guiar a empresa a seus objetivos.

De acordo com o estudo do SEBRAE (2007), a minimização dos problemas que impactam as pequenas empresas passa pela manutenção de um ambiente econômico estável, onde há controle inflacionário, baixas taxas de juros, aumento do crédito para as pessoas físicas, aumento do consumo, entre outros fatores. O relatório também revela que empresários estão mais qualificados, e melhor preparados para enfrentarem o ambiente econômico, cuidando melhor de suas empresas e a desperdiçando menos energia com problemas da conjuntura econômica.

Estes fatores levam à redução da informalidade administrativa no ambiente empresarial da pequena empresa. Com o crescimento do volume de operações (vendas, compras, produção, finanças) há a necessidade de uma gestão centrada em informações obtidas por meio dos controles, para que haja evolução com maior segurança, num processo organizado.

A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência, etc.) (NAKAGAWA, 1997, p.28).

A análise do que está à disposição da empresa – em termos de opções de financiamento e investimento, avaliação do desempenho em relação aos objetivos estabelecidos no início do planejamento financeiro, bem como um roteiro de acompanhamento – são atividades essenciais durante a fase de implantação do planejamento.

Para Diel (2001) existem dois fatores decorrentes do processo de planejamento financeiro que, por si só, já possuem grande importância para as organizações.

O primeiro deles é o fato de que o planejamento força os gestores a projetar os efeitos conjugados de todas as decisões de investimento e financiamento das empresas.

O segundo surge da necessidade de reflexão sobre possíveis acontecimentos que poderão afetar direta ou indiretamente a empresa, assim como a formulação de estratégias alternativas para combater possíveis dificuldades ou aproveitar novas oportunidades (DIEL, 2001, p.17).

Com o advento do desenvolvimento tecnológico, especificamente relacionado às telecomunicações e à tecnologia da informação, o mundo dos negócios empresariais não permite ao administrador gerenciar somente o dia-a-dia, sem o mínimo necessário de informações. A disponibilização destas informações deve ser contínua, sob pena das decisões serem tomadas erroneamente, ou de forma inadequada.

A viabilização de um investimento (empresa) de longo prazo depende de uma sequência contínua de decisões acertadas ou adequadas, tomadas pelo time gerencial, que garantam o sucesso da operação. Essas decisões, em última análise, devem causar impactos econômicos e melhorar ou piorar o negócio.

O planejamento financeiro, neste momento, é a ferramenta pela qual os objetivos e metas financeiramente projetados são mensurados, integrando as decisões de investimento de capital e financiamento de recursos em plano único.

Neste sentido, o planejamento financeiro fornece um guia para que as metas empresariais sejam atingidas, bem como uma estrutura adequada e coordenada às diversas transações e atividades da empresa. Esta, por sua vez, atua como mecanismo de controle e análise, por meio de um padrão de desempenho e avaliação previamente estabelecidos, dando continuidade ao andamento dos negócios.

Assim sendo, o planejamento financeiro mostra caminhos que guiam o administrador na direção dos objetivos traçados pela empresa na linha temporal, ou seja, curto, médio e longo prazo. Os mecanismos de controle devem envolver as atividades operacionais ou não operacionais.

A busca constante da visualização e da antecipação dos resultados operacionais – possíveis de serem alcançados – é o principal papel do sistema de planejamento financeiro, que tem como um dos principais indicadores a mensuração da produtividade, da qualidade e da competitividade. Assim, impulsiona, de forma contínua, a redução de custos e despesas, em detrimento de maior competitividade exigida por todas as empresas inseridas no mercado.

1.1.2. Benefícios do Planejamento Financeiro

Diversas pesquisas apresentam resultados divergentes ao analisarem o relacionamento existente entre o plano estratégico e o desempenho empresarial. Armstrong (1982); Glaister e Falshaw (1999); Andersen (2000); Rogers e Bamford (2002) entre outros, destacam que a divergência desses resultados é decorrente da não consistência, quando da operacionalização do planejamento, quando da utilização de técnicas inválidas de mensuração, desconsiderando-se as influências contextuais.

Antecipar decisões, opções a serem executadas e com antecedência é planejar. Assim, a elaboração de orçamentos justifica-se na medida em que esta antecipação busca benefícios futuros definidos e tangíveis, relacionados diretamente com as noções básicas da administração.

Um orçamento adequadamente elaborado tem caminho longo a percorrer até a fase de realização das suas funções básicas de execução e controle. O planejamento financeiro é o exercício de quantificar os resultados financeiros futuros decorrentes da junção de objetivos e estratégias, planos, políticas, procedimentos da administração para um determinado período de tempo, partindo, portanto, de um plano de orçamento.

A administração financeira eficaz é suportada e orientada por um estudo e um planejamento das disponibilidades de capital. Para tanto, o gestor necessita de instrumentos que o auxiliem na administração do caixa, estimando necessidades futuras de financiamentos ou de aplicações dos excessos temporários de caixa, proporcionando, para sua gestão, instrumentos para tomadas de decisões adequadas.

Uma empresa obtém um lugar seguro no mercado, garantindo sua viabilidade econômica e, conseqüentemente, sua longevidade, quando planeja o seu volume de vendas com margens lucrativas, suficientes para remunerar, de forma satisfatória, o capital investido, bem como obter um bom plano de administração do caixa, com boas políticas de cobrança, recebimento, pagamento e administração dos estoques.

Neste sentido, o fluxo de caixa apresenta-se como uma das ferramentas mais eficazes na gestão financeira de uma organização empresarial. Zdanowicz destaca:

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período (ZDANOWICZ, 1998, p.19).

O fluxo de caixa é um fluxo financeiro que demonstra as entradas de recursos financeiros pelos recebimentos e as saídas destes recursos pelos pagamentos; este fluxo, se bem administrado, possibilita ao gestor programar e acompanhar financeiramente os recursos de curto prazo, alinhando a atividade operacional com as metas e objetivos traçados no curto, médio e longo prazo.

Se o planejamento é adequado, os controles tendem a ser adequados, mas se o planejamento for inadequado, e a filosofia de controle voltada apenas à execução, existe uma falha no processo, pois controles adequados são aqueles que permitem ao administrador tomar decisões voltadas para as metas estabelecidas.

Para que o planejamento atinja seus objetivos de condução da organização ao porto seguro é primordial a necessidade do controle e acompanhamento, permitindo ajustes e redirecionamento dos rumos a serem seguidos. Logo, para o sucesso do planejamento este deve estar estrategicamente alinhado com a filosofia da empresa.

Do ponto de vista do controle interno, as empresas – para evitar riscos com falta ou perda de controles, erros e fraudes – implantam departamentos de controles internos para atuar de forma preventiva, direcionando o foco de atuação de seus gestores.

O planejamento financeiro é, portanto, um compromisso que deve ser executado no futuro no curto e médio prazo. No longo prazo é uma forma de provocar uma reflexão sistemática na empresa sobre o traçado dos objetivos futuros, com possibilidade de antecipar problemas antes que ocorram, bem como estabelecer um procedimento lógico de entendimento a respeito do desconhecido.

Igualmente deve estabelecer novas diretrizes para o crescimento da empresa, preocupando-se, de forma global, com os principais elementos de investimento e financiamento, acompanhando, assim, o crescimento da empresa. Crescimento este, ligado à qualidade da política financeira adotada pela organização que serve como alicerce da empresa nos objetivos a serem alcançados no futuro. Portanto, é um plano para o futuro.

O planejamento auxilia projetos a serem implantados, projetos que devem ser medidos de forma antecipada, quanto a sua viabilização econômica, ou seja, auxilia na mensuração do retorno do capital a ser investido nestes projetos.

Com a elaboração de diversos cenários, como mencionado anteriormente, a empresa tem oportunidades distintas de desenvolvimento, por meio do planejamento financeiro – evitando surpresas – desenvolvendo alternativas e proporcionando maior flexibilidade ao gestor no processo de decisão.

Para Roxo e Araújo:

[...] o objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir (ROXO; ARAÚJO, 1985, p.71).

Por meio do planejamento financeiro a administração tem, com antecedência, uma visão geral ao analisar os principais relatórios e indicadores de desempenho operacional, antes do lançamento de qualquer projeto.

1.1.3. Esforço para a construção do Planejamento Financeiro

Fundamentalmente, para desenvolver o planejamento financeiro são utilizadas projeções como meio de se estimar a posição econômico-financeira esperada. Estas projeções abrangem a programação avançada de todos os planos da administração financeira da empresa, bem como integra e coordena estes planos com os operacionais de todas as áreas da empresa.

O resultado mais importante de um processo de planejamento financeiro é o de garantir que os objetivos e planos modelados em relação a cada área operacional específica da empresa sejam viáveis e coerentes. A parada para planejamento faz com que a administração reflita, obrigatoriamente, sobre os objetivos, exigindo que as prioridades sejam fixadas.

Para elaborar o planejamento financeiro, visando o crescimento e a rentabilidade das empresas, algumas políticas financeiras básicas devem ser consideradas:

- ✓ As oportunidades de investimento que a empresa pretende aproveitar.
- ✓ O grau de endividamento que a empresa decide adotar.
- ✓ A quantia de dinheiro que a empresa considera necessária e apropriada para pagar aos acionistas.

Segundo Diel, comumente são preparados três tipos de planos:

- ✓ Plano otimista: baseado nas hipóteses mais otimistas a respeito dos produtos da empresa e da economia podendo, inclusive, envolver novos produtos e expansão.
- ✓ Plano normal: trabalhado com as hipóteses mais prováveis a respeito da empresa e da economia.
- ✓ Plano pessimista: utilizando-se das hipóteses mais pessimistas possíveis, podendo levar à venda e liquidação de ativos. (DIEL, 2001, p.18).

Brealey e Myers (1998) sugerem que seja feita uma análise de sensibilidade, para que os gestores analisem as consequências do plano, com base no conjunto mais provável de circunstâncias e, a seguir, façam variar os pressupostos, um de cada vez, analisando a sua influência nos resultados do plano. Existem, ainda, métodos fundamentados em sistemas computacionais que calculam a possível variação para cada componente do plano, com base na probabilidade de que cada uma delas venha a ocorrer como, por exemplo, a simulação de Monte Carlo.

Partimos do pressuposto que as projeções financeiras iniciam-se por uma linha de tendência, que orienta o julgamento das decisões comportamentais sobre a margem bruta e operacional e sobre o fluxo de caixa. Uma vez estabelecida esta tendência é necessário examinarmos, de forma rigorosa, mudanças prováveis que possam ocorrer no ambiente de negócios.

Métodos matemáticos e estatísticos não devem superar o esforço de se prever, de forma realista, a empresa no futuro, considerando as condições de

operação de mercado, o desempenho do segmento ao qual a mesma está inserida, e as perspectivas econômicas domésticas e internacionais que, de alguma forma, venham a afetar o desempenho operacional da organização.

Helfert (2000, p. 146) destaca que, seja qual for o cenário e o plano idealizado, não se pode deixar de lado a tentativa de pensar e identificar o que pode ocorrer no futuro, caso certos eventos aconteçam. Além disso, por mais cuidadoso e estruturado que seja o processo de análise e formação de previsões é comum ocorrerem oscilações não previstas em determinadas variáveis. Isso evidencia a importância de um eficaz acompanhamento dos planos, para que medidas corretivas sejam tomadas com maior antecedência, reduzindo riscos e prejuízos.

Descrevemos a seguir alguns dos elementos mais comuns encontrados nos diversos planos financeiros de diferentes empresas:

- ✓ Previsão do Volume de Vendas: elemento básico em todos os planos financeiros.
- ✓ Demonstração do Resultado: exprime o resultado líquido decorrente da previsão do volume de vendas, deduzindo deste volume, os custos e despesas que contribuíram direta e indiretamente na geração das receitas.
- ✓ Investimentos em Ativos: descreve os gastos em ativos que contribuem para a geração de receitas futuras.
- ✓ Necessidades de Financiamento: trata do perfil da dívida tomando por base as políticas de dividendos e de financiamento.
- ✓ Premissas econômicas: projeta o ambiente econômico em que a empresa espera atuar, de acordo com o prazo do plano.
- ✓ Definição Estratégica: responsável pela explicitação da estratégia utilizada no plano e os principais motivos para a sua adoção.

Brealey e Myers (1998, p. 797) "[...] asseguram que todos os que estão envolvidos na implantação do plano compreendem o que tem de ser feito"

Entretanto, devemos considerar que os elementos a serem utilizados pelas empresas variam de acordo com suas próprias características, tais como o porte, o ramo de atividade, o setor de atuação, a capacitação dos executivos, os recursos

técnicos, financeiros e humanos existentes, a cultura, a estabilidade econômica do país, entre outros.

São diversos os tipos de modelos de Planejamento Financeiro utilizados pelas empresas. Na verdade, cada empresa deveria ter um modelo inteiramente customizado às suas necessidades, pois nenhuma empresa é igual à outra.

Os tipos de modelos, geralmente, variam desde os mais genéricos, que possuem apenas as diretrizes básicas do planejamento, até os mais sofisticados, que contém centenas de equações e de variáveis interdependentes.

As empresas podem, inclusive, fazer uso de mais de um modelo:

- ✓ Um modelo detalhado que integre o orçamento de investimento e o planejamento operacional.
- ✓ Um modelo mais simples, centrado no impacto global da estratégia de financiamento.
- ✓ Um modelo especial, quando tratar-se de avaliações ou fusões.

O processo de planejamento financeiro pode ser simplificado na medida em que a empresa decide utilizar um modelo automatizado para elaboração do plano financeiro. Assim, considerando-se os objetivos no curto, médio e longo prazos, bem como os diferentes cenários na mesma escala de tempo percebemos, de forma evidente, a importância da padronização pela adoção de modelos que permitam ajustes decorrentes das variáveis internas e externas ao qual o segmento de mercado e a empresa estejam vinculados.

A padronização e a automatização do processo de planejamento financeiro simplificam e reduzem custo, à medida que a elaboração das demonstrações financeiras suporta o processo de tomada de decisão. Ao considerarmos a necessidade de análise de cenários diferentes, a resposta a esta necessidade tende a ser mais rápida e assertiva.

Atualmente, em função da disseminação de planilhas eletrônicas, cada vez mais sofisticadas, esta é a forma mais simples e direta de se modelar um plano

financeiro, visando à facilidade de representação de um conjunto de informações inter-relacionadas, de simples análise e manipulação.

Esse procedimento, geralmente, é adotado por pequenas empresas, pois utilizam modelos gerais, oferecidos por bancos, empresas de consultoria de gestão econômico-financeira, escritórios de contabilidade ou empresas especializadas em software. A maior parte desses modelos simula programas, que se limitam ao papel de simples calculadoras, estimando os valores decorrentes das premissas utilizadas e das políticas especificadas no plano estratégico.

Os pacotes de software, desenvolvidos para modelagem financeira disponíveis no mercado, são representações matemáticas das relações básicas contábeis, indicadores, relatórios e formatos, apoiados em fórmulas automáticas, que calculam, atualizam e exibem dados e resultados no formato desejado. Há os modelos mais avançados para executar o planejamento financeiro, estes comumente são modelos de programação linear que visam identificar o melhor plano, considerando uma lista de políticas identificadas previamente.

Um modelo financeiro consolidado abrange muitos elementos, tais como os procedimentos contábeis da empresa, o cálculo da depreciação e de impostos, o cálculo de endividamento, a rotatividade dos estoques, e assim por diante.

Por meio das variáveis que determinam os preços ou volume de vendas dos produtos, softwares fornecem cenários instantâneos sobre os planos de curto, médio e longo prazos da organização, auxiliando no processo de tomada de decisões com maior antecedência. Além disso, há também disponível no mercado, novos instrumentos que possibilitam maior interação entre a estratégia, a medição do desempenho e planejamento, tais como o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997).

A determinação do conjunto de premissas é fundamental para o sucesso do planejamento; não é razoável montar um excelente plano, ter um ótimo software ou uma planilha eletrônica muito bem desenvolvida se o conjunto de premissas estiver equivocado. Portanto, é fundamental para o sucesso da empresa e, conseqüentemente para o alcance de suas metas e objetivos, a assertividade na determinação destas premissas.

Reforçando o comentário anterior temos a concepção de Brealey e Myers (1998, p. 805): “[...] o fascínio do pormenor desvia atenção de decisões cruciais, tais

como a política de emissões de ações e a de dividendos, e a distribuição do investimento pelos diversos segmentos do negócio”.

A tomada de decisão financeira não é oriunda do resultado extraído dos modelos de planejamento financeiro. A importância do processo de tomada de decisão decorre do fato destes modelos fornecerem subsídios para que a administração possa analisá-los, verificando, alternativamente, a melhor estratégia a ser adotada com o objetivo maior que é o alcance das metas.

1.1.4. Principais riscos de não se utilizar o Planejamento Financeiro

Planejar e controlar o orçamento, realizado de modo conjunto, cria um ambiente que possibilita mudar tática e operacionalmente, de forma rápida, tratar eventos inesperados ao processo administrativo e, de forma antecipada, evitando colocar em risco os objetivos estabelecidos.

Aumentos inesperados no índice de cobrança decorrente de atrasos consecutivos no recebimento de créditos de clientes, dificuldades na obtenção de recursos de terceiros a taxas de juros competitivas, podem ser rapidamente identificados, por meio de um controle financeiro eficaz. Desta forma, a empresa sempre adotará postura pró-ativa em relação a estes eventos.

A função de planejar e controlar a produção, pelo controle de qualidade dos produtos produzidos, manutenção preventiva do parque industrial, modelo produtivo adequado, estoque bem dimensionado em volume, sem obsolescência, não são encontrados nas pequenas empresas, pelo contrário.

O planejamento estratégico é ausente acarretando, assim: atrasos na entrega de produtos e serviços; falhas e defeitos, em demasia; falta de capital de giro por utilização de excesso temporário de caixa inadequado; contratação de empréstimos de curto prazo com taxas de juros altas; mão de obra desqualificada por falta de recursos financeiros a serem aplicados em treinamento; acúmulo de tarefas; estrutura organizacional indefinida, todos característicos de gestão inadequada ou de má gestão de muitas empresas.

Ao elaborar um plano financeiro, de forma minimamente adequada, as previsões e estimativas devem indicar se os desempenhos, de acordo com os

gestores, são ou não desejáveis e se os objetivos podem ou não ser alcançados. Se os recursos forem limitados, será preciso estudar outras possibilidades, ou outras fontes de recursos; há casos em que o orçamento revisto pode refletir o que poderá ser alcançado de acordo com os recursos disponíveis.

O objetivo do plano financeiro, em uma organização com fins lucrativos, é de auxiliar o processo de tomada de decisões, visando melhorar a projeção de distribuição de dividendos ou participação nos lucros; em última análise, aumentar o valor do patrimônio. Uma vez que as empresas dependem de análises financeiras, o que se espera, hoje em dia, é que os gestores tenham a preocupação de garantir, que suas decisões tragam impactos positivos nas organizações para que as metas e os objetivos sejam alcançados.

O não planejar financeiramente uma empresa, no médio e longo prazo, é razão suficiente para a ocorrência de dificuldades financeiras e, em alguns casos, em falência de empresas como mostrou o estudo do SEBRAE (2005).

Cherry resume que:

O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimento. Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro (CHERRY, 1977, p.35).

Um gestor ou administrador ao negligenciar o planejamento financeiro em uma organização expõe-na aos riscos, vistos ao longo deste capítulo, além de colocá-la em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la à falência.

1.2. PEQUENAS EMPRESAS

No período que antecedeu a revolução industrial não havia grandes negócios, ou seja, neste período, todos os negócios eram pequenos. Após a revolução industrial, entretanto, grandes organizações surgiram dominando grandes áreas industriais. Em que pese o surgimento e o crescimento destas empresas, um grande número de pequenas empresas tem sobrevivido.

Provinciali et al destacam:

A idéia de não ter patrão, de ter maior controle sobre o próprio tempo e, acima de tudo, ganhar mais dinheiro, é atraente e desafiadora, e têm sido os grandes motivadores na constituição de um negócio próprio. Mas, só interesse e boa vontade não bastam. Além do capital inicial e de um prévio conhecimento do futuro empreendimento, é preciso também ter visão de negócio e visão de futuro (PROVINCIALI et al, 2003, p.1).

1.2.1. Conceito de Pequenas Empresas

Conforme previsto na Constituição da República Federativa do Brasil, ou simplesmente, Constituição Federal (CF), de 1988 em seu artigo 170:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Do mesmo modo, conforme previsto no artigo 179:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

O que regulamenta tais dispositivos é o “Estatuto das MEPP”, Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, de 1999, e diversas leis e medidas

provisórias sobre o SIMPLES – “Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”, de acordo com a Receita Federal (RF), tendo como critério de classificação único a receita bruta anual.

Existem outros critérios para a definição de pequena empresa. Os mais comuns envolvem a receita bruta anual, o número de empregados e o capital social.

No Brasil, oficialmente, está em vigor a Lei nº. 9.841/99, de 5 de outubro de 1999, atualizada em 31 de março pelo Decreto nº 5028/2004, que define quanto à receita bruta anual:

- ✓ Microempresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).
- ✓ Pequena empresa com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O SEBRAE (2007), para o enquadramento destas empresas na utilização da maioria de seus serviços, classifica-as por número de empregados, tendo uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço, em relação às empresas industriais.

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
INDÚSTRIA	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
COMÉRCIO SERVIÇO	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados.

Quadro 4 – Classificação por Número de Empregados

Fonte: SEBRAE (2007).

Considerando as definições anteriores é possível depararmos com algumas empresas enquadrando-se como microempresa, mas com receita bruta anual

excedente ao valor de pequena empresa ou mesmo de média, que é a classificação oficial segundo a Lei 9.841/99.

Outras se enquadram em pequeno porte, de acordo com o número de empregados, mas possuem uma receita bruta anual inferior ao que consta na lei.

Assim, o critério determinando o tamanho da empresa pelo número de empregados é mais acessível, de fácil mensuração, previsto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Não sujeito a variáveis econômicas como a receita bruta anual que está diretamente afetada pela taxa da inflação.

As pequenas empresas têm sua relevância, conforme dados do IBGE (2008):

- ✓ 97,4% de unidades locais são de pequenas e médias empresas em geral; enquanto somente 2,6% representam grandes empresas.
- ✓ 54,6% do pessoal assalariado.
- ✓ 70,0% representam o total do pagamento dos salários e outras remunerações.
- ✓ 2,4 salários mínimos é a média salarial.

Na opinião de Silveira (1996), para uma definição melhor de pequena empresa, algumas características devem ser levadas em consideração sobre essas empresas e seus problemas, uma vez que tais problemas são bem diferentes daqueles apresentados por uma grande empresa.

As principais características a serem consideradas conforme (Filion, 1991; Broom e Longenecker, 1971; Gonçalves e Kropowski, 1995; Rolim e Campino 1987; Niland, 1974) são:

1. Pequena participação no mercado, isto é, sua posição não é dominante em sua indústria.
2. Gerenciada pelos proprietários de forma personalizada e não através de uma estrutura gerencial formalizada.
3. Independência no sentido de não fazer parte de uma grande corporação e de que a tomada de decisões por parte dos proprietários é livre de controle externo.
4. Possui um número limitado de empregados.
5. Grande parte do capital é provida pelo proprietário. Assim o capital e o gerenciamento de uma pequena empresa andam juntos, pois as decisões envolvem a utilização dos recursos e do capital do proprietário-gerente (SILVEIRA, 1996, p.26-27).

Desta forma, ao se compilar as informações pesquisadas por Silveira visualizamos, por exemplo: uma pequena empresa sobrevivendo e crescendo dependente do proprietário, cuja administração reflete sua personalidade.

Outra característica é a centralização das decisões, caracterizando os níveis hierárquicos reduzidos, o que dramatiza ainda mais a concentração das decisões no proprietário, fazendo com que todas as decisões importantes passem, necessariamente, por suas mãos, eliminando qualquer iniciativa de planejamento de longo prazo.

Neste cenário, as estratégias de condução da pequena empresa são de responsabilidade do proprietário/ administrador, tornando-se um processo intuitivo e, algumas vezes, histórico, contudo, nunca analítico. Assim, raramente se tem uma estratégia explícita, adequadamente comunicada aos colaboradores, refletindo uma visão de longo prazo.

O que encontramos, na maioria das vezes, é uma visão unilateral do proprietário sobre sua empresa e a sua percepção do ambiente externo.

Outro ponto a destacarmos se relaciona à falta de processos, políticas, procedimentos e controles internos formais ou, quando existem, não refletem, profundamente, a realidade do ambiente operacional da empresa. No geral é elaborado superficialmente, sem fundamentação técnica e teórica, o que comumente cria resistência às análises.

Por ser uma pequena empresa, os processos são mais simplificados e há uma maior aproximação entre as áreas, o que é positivo, pois gera consequências em todas as suas atividades gerenciais, em especial quando mudanças são propostas.

As áreas de custos e finanças são duas áreas que têm sofrido os piores efeitos, desencadeando inúmeros problemas financeiros, especialmente os de liquidez.

No livro *Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies*, de Van Hoorn (1979), encontra-se o resumo de cinco características estrategicamente relevantes para pequenas empresas que, igualmente, podem ser consideradas para os casos brasileiros.

1. As pequenas empresas têm um número comparativamente limitado de tipos de desempenho (produtos, tecnologias, serviços,

know-how) que chegam a grupos específicos de clientes ou áreas geográficas. Isto implica que estas companhias geralmente possuem uma base comercial mais estreita e são, conseqüentemente, vulneráveis em caso de queda de negócios. Oportunidades de diminuir o risco através do gerenciamento do portfólio raramente existem.

2. Seus recursos e capacidades são comparativamente limitados: especialmente o capital é limitado (capacidade de empréstimo e capital de giro). Como resultado, as habilidades e informações para um adequado gerenciamento estratégico são usualmente insuficientes. Não somente o tamanho da companhia constitui uma barreira como também, freqüentemente, a atitude de gerenciamento adotada.
3. Os procedimentos administrativos necessários, técnicas e meios de avaliar a posição estratégica a intervalos regulares e controlá-la têm sido insuficientemente desenvolvidos. Como resultado, informação relevante para o planejamento estratégico (i.e. a respeito de mercado e os competidores e também de natureza financeira) não está disponível ou não é segura. Conseqüentemente em companhias pequenas a natureza de informação estratégica é mais qualitativa do que quantitativa.
4. A maior parte das pessoas foi treinada no trabalho. Na maioria dos casos, os donos determinam a estratégia. Esta estratégia não é sistematizada nem explicitada. Isto também possui influência direta no segundo escalão, sobre suas possibilidades, deveres e métodos de trabalho, assim como na comunicação com a gerência.
5. As posições de gerenciamento são freqüentemente ocupadas por parentes dos fundadores da companhia. Em comparação com companhias maiores, onde o poder é distribuído, decisões importantes de interesse da continuidade da companhia tendem ser influenciadas por outros fatores além de argumentos racionais. O caráter intra-familiar também implica que expansão de igualdade de capital crie grandes problemas (VAN HOORN, 1979 p. 85).

1.2.2. A Existência de Pequenas Empresas

Em pesquisa realizada por Silveira este esclarece.

Economicamente uma das explicações para a existência da pequena empresa é para executar tarefas que não podem ser realizadas eficientemente e em larga escala por uma grande empresa. Segundo ele a existência destas necessidades, bem como a capacidade de realização destas tarefas surge por uma questão de possibilidades econômicas criadas a partir de *gaps* de eficiência no sistema econômico (BOLTON, 1971). A partir desta explicação pode-se separar as pequenas empresas em duas classes distintas: as

empresas que são pequenas e as empresas que estão pequenas (SILVEIRA, 1996, p.35-36).

As empresas que são pequenas atuam em indústrias onde existem grandes empresas oferecendo condições estruturais para o seu crescimento com possibilidades de ganhos em escala. Elas podem optar em permanecer pequenas, sobrevivendo do atendimento de setores ou de necessidades de grupos de compradores que não são atendidos adequadamente pelas grandes empresas.

Entretanto, um dos problemas é o dinamismo do ambiente que expõe estas pequenas empresas a ameaças constantes das grandes empresas. O outro é a ausência de vantagem competitiva. Esporadicamente aparecem algumas oportunidades deixadas pelas grandes empresas. Neste cenário a organização empresarial é essencial, além da flexibilidade que a obriga a uma adequação às constantes mudanças.

Possuir e gerenciar uma pequena empresa implica em riscos, em função da necessidade de adaptação às mudanças ambientais causadas pelas grandes empresas. A existência de informações externas, bem como planos de contingência, não altera a natureza da pequena empresa, pois ela não influencia o seu ambiente; portanto, se ajusta às mudanças para sobreviver.

Outras empresas são pequenas, e não poderiam ser de outra forma, por atuarem em indústrias fragmentadas. Para definir indústria fragmentada foi utilizado o modelo de forças competitivas descrito por Porter (1986). De forma ampla e com a rivalidade ampliada, Porter coloca no jogo, novos participantes, ou seja, Clientes, Fornecedores, Fabricantes de produtos substitutos e possíveis estreantes. Neste conjunto, as forças competitivas podem tornar os negócios da indústria atrativos ou não.

Seguindo o modelo de Porter (1986) podemos definir indústria fragmentada quando:

- ✓ As barreiras de entrada na indústria são pouco significativas, o que leva ao aparecimento de muitas empresas de pequeno porte.
- ✓ Existe ausência de economias de escala ou de curvas de experiência.
- ✓ Existe um poder de barganha dos compradores e/ou fornecedores, não existindo vantagem de uma empresa maior sobre uma menor.

Desta forma, estes fatores levam a uma fragmentação da indústria, passando a existir um grande número de pequenas empresas atuando no mesmo segmento industrial. Assim, neste ambiente, não há uma grande empresa, que seja líder de mercado, que influencie a indústria causando mudanças fortes na forma de competir ou mesmo criando legiões de empresas seguidoras.

Para tanto, é preciso compreender o que é uma pequena empresa e o que é uma média empresa.

Como foi visto anteriormente há várias definições que podem ser: - legais; - de acordo suas características econômicas ou receita bruta anual; - segundo o número de funcionários; - o tamanho do capital social; - a participação no mercado. Do mesmo modo foi visto que há diferenças em suas características: segmento de mercado, administração, conforme esta pesquisa.

Diante de tantas variáveis importantes e que fazem parte da pequena empresa, para efeito deste trabalho, o conceito de pequena empresa que adotamos foi o conceito determinado pelo número de empregados, dada à exatidão matemática e à fácil identificação, conforme segue:

- ✓ Pequena empresa
 - Indústria de 20 a 99 empregados.
 - Comércio/Serviço 10 a 49 empregados.

No capítulo que segue apresentamos a contabilidade, o processo de terceirização e a contabilidade terceirizada.

CAPÍTULO II - CONTABILIDADE TERCEIRIZADA

2.1. CONTABILIDADE

A civilização e a contabilidade são tão antigas quanto à própria história. Ambas estão ligadas aos primórdios das necessidades de manifestação social protegendo a posse e a perpetuação, interpretando fatos que ocorreram, com o objeto material de que o ser humano sempre esteve disposto a alcançar objetivos estabelecidos.

A acumulação de riqueza de forma individual foi aprimorada com o passar do tempo, assim, uma vez que morria um indivíduo rico, sua fortuna acumulada era transferida para filhos ou parentes. Daí o termo patrimônio, que significa fortuna recebida dos pais (*pater, patris*). Entretanto, o uso do termo ao longo da história vem sendo usado para expressar quaisquer valores, independentemente de ser transferido e ou herdado.

2.1.1. História da Contabilidade

Os dados aqui apresentados foram retirados do sítio do Portal da Contabilidade, disponível na bibliografia.

A origem da Contabilidade está diretamente associada à necessidade de registrar as atividades decorrentes do comércio. Há evidências que as primeiras atividades de comércio ocorreram com os fenícios. Independentemente das

evidências, a comercialização não era exclusiva destes, ela foi praticada nas grandes cidades de antigamente.

Os semíticos mediante atividade comercial (compra e venda) acompanhavam as variações de seus bens pelos registros que faziam de cada transação

Na Babilônia as cobranças de impostos já eram escrituradas de forma rudimentar.

O homem possuidor de uma maior riqueza ou quantidade de valores, já tinha a preocupação de entender quanto poderia render, e de que forma poderia aumentar suas posses; já vislumbrava o futuro e o meio pelo qual ele poderia possuir quantidade de valores cada vez maiores; ter mais posses com o objetivo de utilizar, consumir. Desta forma, existia a necessidade de efetuar esses primeiros registros.

Ressalta-se que, naquele momento, não havia crédito, ou seja, as aquisições, permutas e vendas eram em dinheiro e demandavam controle. Adiante na história, foram utilizados árvores ou ramos de árvores marcados, evidenciando prova de dívida liquidada ou paga. Com o desenvolvimento do papel, antigo papiro e do cálamo (pena de escrever) o registro de informações sobre os negócios foi muito facilitado.

A complexidade das operações econômicas aumentava e, conseqüentemente, o controle tornava-se mais sofisticado. Os registros dos governos romanos 200 aC. classificavam receitas de caixa, rendas, lucros e despesas com salários, perdas e diversões.

Governos locais, bem como a Igreja, introduziram inovações durante o período medieval, porém, foi na Europa, especificamente a Itália, que instituiu o termo *Contabilidade*.

Apresenta-se, a seguir, um resumo da evolução contábil, conforme informações obtidas no mesmo sítio do Portal da Contabilidade.

✓ Contabilidade do Mundo Antigo

Destaca-se que o início das civilizações, chamadas as primeiras, alcançou o ano de 1202 depois de Cristo, por Líber Abaci de autoria do Pisano – Leonardo Fibonacci. O processo dos registros neste tempo era totalmente rudimentar ao homem. Dadas às características que o homem tem, tornando-o um ser dotado de inteligência, sentimento entre outros atributos, este encontrou, de forma natural,

maneiras eficientes de processar tais registros, utilizando alternativamente métodos diferentes.

A contagem física ou o Inventário exercia um papel de destaque, pois era o método de controle dos bens, segregando-os de acordo com sua natureza: metais, rebanhos entre outros. O que designava o grupo de itens com a mesma natureza eram as contas.

O registro utilizado no passado assemelha-se ao que hoje se processa, pois a contabilidade é dinâmica. Diariamente os registros são efetuados inversamente ao que era feito no passado, pois naquela época os mesmos eram resumidos em tábuas, papiros, e ao final de longos períodos determinados.

O dinamismo avançou também para o campo das sintetizações, em que a acumulação de vários períodos nos remete ao livro diário, ao balancete mensal de verificação e até mesmo ao balanço anual. O registro atualmente dá-se pela identificação do número do registro, data da transação a ser registrada, identificação da conta a ser utilizada, valores totais e unitários, entre outros dados, tal como as Partidas de Diário. Exemplos de contas do passado são: “Conta Para Pagamento de Escravos” e “Vendas Diárias”.

A história tem indícios de que os egípcios foram os primeiros povos a utilizar o que atualmente consideramos registros. Tinham uma moeda cunhada em metais preciosos (ouro e prata) – *Shat*. Pode-se afirmar que era o momento em que, na prática, o Princípio do Denominador Comum estava sendo utilizado.

Relatos bíblicos dão conta que uma prática comum naquela época era aquela dos controles contábeis que comprovavam o controle de ativos:

- ✓ José, no Egito: houve tal acumulação de bens que perdeu a conta do que se tinha! (Gênesis: 41.49).
- ✓ Jó, um homem riquíssimo, cujo patrimônio foi inventariado depois de perder tudo, recupera os bens e um novo Inventário é apresentado. (Jó:1,3); (Jó:42: 12).
- ✓ Salomão também teve os bens e rendas inventariados em 1º Reis. (Reis: 4.22-26 e 10.14-17)
- ✓ Jesus relatou: o administrador que fraudou seu senhor, alterando os registros de valores a receber dos devedores. (Lucas: 16: 41.49)

- ✓ Jesus é citado por um construtor, que através de contas verificava se o que dispunha era suficiente para construir uma torre (Lucas: 14.28-30).
- ✓ Um devedor perdoado de sua dívida registrada (Mateus: 18.23-27).
- ✓ Contabilidade do Mundo Moderno.

Uma obra marcante na história da contabilidade é a obra de Francesco Villa, premiada pelo governo da Áustria - *Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*. Do período da pré-ciência ao período moderno devem ser citados quatro importantes fatores:

- ✓ 1492 – A América é descoberta.
- ✓ 1493 – Constantinopla é tomada pelos turcos, provocando a emigração de sábios bizantinos, principalmente para Itália.
- ✓ 1500 – O Brasil representava um potencial de acúmulo de riquezas para países europeus.
- ✓ 1517 – Protestantes emigram para a América iniciando um novo estilo de vida em função de perseguição na Europa.

A contabilidade tornou-se necessária ao Mundo Novo para estabelecer o controle da acumulação de riquezas neste novo cenário.

Os italianos contribuíram definitivamente no século XIII por meio da introdução da técnica contábil voltada aos negócios privados.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), Pacioli e sua obra *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas), publicada em 1494, marcaram o início da fase moderna da Contabilidade, enfatizando que a Teoria da Contabilidade, por meio do Débito e do Crédito correspondia à Teoria dos Números Positivos e Negativos.

Apesar de ele ser considerado, de forma adequada, o pai da Contabilidade, não criou os métodos das Partidas Dobradas, esta metodologia contábil já era utilizada na Itália, específica e principalmente na Toscana, desde o século XIV.

Pacioli adaptou uma terminologia sobre o Método das Partidas Dobradas, acrescentando e ordenando que: primeiro deve vir o devedor e, posteriormente, o credor, prática esta que é utilizada até hoje.

- ✓ "Per": mediante o qual se reconhece o devedor.
- ✓ "A": pelo qual se reconhece o credor.

A Itália foi o primeiro país a restringir a prática Contábil por um indivíduo considerado qualquer; o governante italiano somente reconheceu pessoas devidamente qualificadas para o exercício da profissão como Contadores. A intensificação do comércio internacional e as guerras ocorridas nos séculos XVII e XIX deram visibilidade e a devida importância a matéria contábil, devido às falências e à necessidade de se determinar perdas e lucros entre devedores e credores.

✓ Contabilidade do Mundo Científico

Iniciou-se no começo de 1840 e perdura até hoje com Francesco Villa, originário de Milão, Contabilista Público, com sua obra *La Contabilità Applicata alle amministrazioni Private e Pubbliche*, que iniciou a nova fase, bem como Fábio Bésta, originário de Veneza.

Com a evolução dos estudos em Contabilidade surgiram três escolas do chamado pensamento contábil:

1. Chefiada por Francisco Villa - Escola Lombarda.
2. Chefiada por Giuseppe Cerboni - Escola Toscana.
3. Chefiada por Fábio Besta - Escola Veneziana.

Na Itália, nesta época, já havia a Universidade de Contabilidade, e esta começou a ter lecionadas as aulas de comércio em 1809.

Villa extrapola o tradicionalismo Contábil, segundo os quais a escrituração e guarda livros poderiam ser feitas por qualquer pessoa considerada inteligente. Para ele, aqueles que conheciam a natureza, os detalhes, as normas, as leis e as práticas

que regem o patrimônio, conheciam Contabilidade. Era o pensamento patrimonialista.

Bésta seguiu os passos de Francesco Villa, superando-o em seus ensinamentos. Através da demonstração do elemento fundamental da conta, o valor, chegando perto de definir patrimônio como objeto da Contabilidade.

Seguidor de Fábio Besta aparece Vincenzo Mazi, em 1923; foi quem, pela primeira vez, definiu patrimônio como objeto da Contabilidade. Esta definição do patrimônio como elemento fundamental da Contabilidade, teve, sobretudo, mérito incontestável, chamando atenção para o fato de que a Contabilidade é muito mais do que registros. Ela é um instrumento básico de gestão.

A escola Européia pesou na definição da teoria, sem pesquisas fundamentais: explora a teoria das contas por meio do método das partidas dobradas, em alguns casos inviabilizando a necessária flexibilidade, mormente na Contabilidade Gerencial, focando-se demais em demonstrar que a Contabilidade era ciência ao invés de dar vazão à pesquisa séria de campo e de grupo.

Aproximadamente em 1920 foi que se iniciou a fase de predominância norte-americana dentro da Contabilidade.

Enquanto assistia-se ao declínio das escolas européias, a escola americana florescia apoiada, não apenas por suas teorias e práticas contábeis, mas também pelo apoio amplo de uma estrutura econômica e política, bem como pelo surgimento de pesquisas e trabalhos sérios dos órgãos associativos.

O surgimento do AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants* foi de extrema importância para o desenvolvimento do pensamento contábil norte americano. Associações investiram grandes volumes financeiros e não pouparam esforços para o desenvolvimento de pesquisas na América do Norte.

Uma total integração entre a comunidade acadêmica e os profissionais da Contabilidade foi e vem sendo a combinação perfeita para o alcance da contabilidade americana. Basicamente, esta foi a grande falha que ocorreu com as escolas européias diminuindo o nível de conhecimento daquelas universidades.

O desenvolvimento econômico fez surgir grandes empresas que, pelo seu crescimento, atravessaram as fronteiras tornando-se empresas multinacionais ou transacionais, exigindo altos investimentos, estabelecendo a necessidade de práticas contábeis que permitissem a correta interpretação das informações

contábeis, por qualquer pessoa interessada no desenvolvimento econômico empresarial, em qualquer parte do mundo.

No início do século passado, o surgimento das gigantescas corporações, o desenvolvimento do mercado de capitais e o ritmo de crescimento sócio-econômico dos Estados Unidos, abriram caminho para o avanço das teorias e práticas contábeis.

Não é coincidência que, mundialmente, as obras literárias de origem americana influenciam o desenvolvimento contábil ao redor do mundo.

No Brasil, a chegada da Família Real Portuguesa contribuiu para o crescimento da atividade comercial colonial, contribuindo para o aumento dos gastos públicos e também para o aumento de renda dos Estados. Com isto, originou-se a necessidade de constituir-se o Tesouro Nacional e Público, bem como com a criação do Banco do Brasil, em 1808.

As Tesourarias de Fazendas, localizadas em cada província, eram compostas pelos chamados Inspetores, Contadores e Procuradores Fiscais; estes eram responsáveis por controlar toda a arrecadação, bem como a distribuição e a administração financeira e fiscal.

Atualmente o Contabilista não tem sua função restrita ao âmbito fiscal. Em função da complexidade do mercado é vital que empresas, independentemente de seu tamanho, tenham informações precisas, possíveis de orientar um processo de tomada de decisão, visando atrair investidores dispostos a correr riscos em função de um retorno maior de seus investimentos.

Além das empresas, o profissional contábil vem ganhando destaque em outras áreas que demandam conhecimento em Contabilidade, tais como a Auditoria e a Controladoria.

2.1.2. Evolução da Contabilidade

Pode-se notar que, assim como vários autores, Iudicibus e Marion (2002) também escrevem que a Contabilidade desenvolveu-se à medida que houve o desenvolvimento econômico. Pode-se traçar um paralelo entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento do pensamento contábil nos Estados Unidos, por exemplo, comparando-os com o desenvolvimento econômico e contábil do nosso

país. A Lei 6.404 de 1976 equivale a mesma lei nos Estados Unidos, promulgada em 1935.

Em dezembro de 2007 foi publicada a Lei 11.638/07 que entrou em vigor em janeiro de 2008, alterando, revogando e introduzindo novos dispositivos à lei das sociedades por ações, nº. 6.404/76.

O objetivo principal desta lei é o de possibilitar o processo de convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil, com as práticas adotadas nos principais países do mundo, permitindo que novas normas possam ser expedidas pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), de acordo com as práticas mundiais, as chamadas IFRS (*International Financial Reporting Standard*).

Após a Lei 11.638/07 surge um avanço legal com a Lei 11.941/09, no tocante ao parcelamento de débitos fiscais, e, para tanto, a empresa deve ter uma contabilidade minimamente organizada.

Publicada no Diário Oficial da União a Lei nº 11.941/09 (MP. 449) traz alguns aspectos a serem considerados por empresas que se encontram em débito fiscal. Por exemplo: o art.1º, § 7º da referida lei explica que as empresas, que optarem pelo pagamento ou parcelamento dos débitos nos termos do artigo poderão liquidar os valores correspondentes às multas e aos juros de mora, inclusive àquelas relativas a débitos inscritos na dívida ativa, com utilização de prejuízo fiscal e de base de cálculo negativa da contribuição social sobre lucro líquido próprio.

Isto significa que se uma empresa tiver prejuízos fiscais a compensar poderá liquidar multas e juros de mora até um determinado limite com o prejuízo fiscal acumulado e ou base negativa de contribuição social.

Outro aspecto a ser considerando diz respeito às empresas endividadas fiscalmente, participantes de programa de parcelamento do governo federal que, por meio do novo programa de parcelamento, poderão fazer a migração dos parcelamentos anteriores, considerando dívidas e reduzindo os encargos, multas e juros, calculados na confissão dos débitos apresentados.

Ressaltamos que o objetivo deste trabalho, não é opinar sobre os benefícios ou malefícios fiscais decorrentes da nova lei, mas sim destacar como objetivo principal a importância de ser ter uma contabilidade adequada e tecnicamente apurada, de modo a permitir, às empresas que, por razões diversas, encontram-se endividadas fiscalmente, ter a sua recuperação legal perante o fisco, liquidando seus

impostos atrasados, sem comprometer seu fluxo de caixa, sua atividade operacional, participação de mercado, entre outros fatores.

Por outro lado, escritórios contábeis que não possuem estrutura técnica para acompanhar as constantes alterações na legislação, independentemente da esfera municipal, estadual ou federal, podem comprometer a longevidade de uma empresa, bem como, caso venham deixar escapar oportunidades de planejamento tributário de seus clientes, por desconhecimento legal e ou falta de preparo técnico para aplicar adequadamente os benefícios oriundos da legislação.

Este é mais um dos aspectos a serem observados em um processo de terceirização. Somentamos que as Leis 11.638/07 e 11.941/09 mudaram, sensivelmente, a rotina contábil, fiscal, financeira e de controles internos das empresas, adicionando maior complexidade ao ambiente empresarial.

O profissional da contabilidade é colocado, de forma definitiva, no processo de tomada de decisão, integrando-o no planejamento estratégico e financeiro empresarial. E este cenário, independe do tamanho, tipo ou segmento da empresa, mas tende a beneficiar, principalmente, a pequena empresa por todas as razões comentadas ao longo deste trabalho.

2.1.3. O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)

O mundo de hoje é dominado pela tecnologia da informação, proporcionando a absorção e a transmissão, de um lado para outro, de novos conhecimentos em questão de segundos. É natural que esse avanço tenha atingido a contabilidade, com o objetivo de aumentar a integração entre os registros contábeis e seus usuários, do ponto de vista organizacional, independentemente do tipo de organização que utiliza a contabilidade.

Neste cenário, nasce o Sistema Público de Escrituração Digital - (SPED), instituído pelo Decreto nº 6.022/07 como parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010), buscando, por meio da informatização, aproximar a relação entre contribuintes e fisco.

A extensão deste projeto passa pela iniciativa integrada, nas três esferas de governo: municipal, estadual e federal, em parceria com mais de 20 instituições públicas e privadas.

O SPED, no formato atual é dividido basicamente em três partes: - Escrituração Contábil Digital (ECD ou SPED Contábil); - Escrituração Fiscal Digital (SPED Fiscal); - a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

A ECD, conhecida também por SPED Contábil, consiste, em sua essência, na transferência da escrituração tradicional para a digital, extinguindo a necessidade de manutenção de espaços físicos. O departamento de contabilidade da empresa, ou o escritório de contabilidade gera via sistema a Escrituração Digital, que é validada e autenticada por um Programa Validador e Assinador (PVA), fornecido pelo SPED e disponível no sítio da Receita Federal. O arquivo validado digitalmente pelos responsáveis é enviado à Junta Comercial da jurisdição da empresa para arquivamento, substituindo o processo burocrático existente.

O SPED Fiscal corresponde à substituição das escriturações de documentos fiscais tradicionais por um arquivo digital, no qual estão outras informações de interesse do Fisco como, por exemplo, os registros de apuração de impostos referentes às operações do contribuinte. Semelhantemente ao SPED Contábil, o arquivo do SPED Fiscal é validado e autenticado pelo PVA.

A Nota Fiscal Eletrônica - NF-e, nada mais é do que a substituição do documento fiscal tradicional pelo seu equivalente digital, com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, simplificando as obrigações acessórias dos contribuintes e permitindo, ao mesmo tempo, o acompanhamento em tempo real das operações comerciais pelo Fisco.

O SPED tem como objetivos, entre outros:

- Integrar os fiscos, padronizando e compartilhando informações contábeis e fiscais, respeitadas as restrições legais.
- Racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, estabelecendo transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores.
- Tornar célere a identificação de ilícitos tributários, melhorando o controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica.

Como mencionado anteriormente, a publicação da Lei 11.638 atesta que o desenvolvimento econômico está alinhado com o desenvolvimento do pensamento contábil no Brasil. Do mesmo modo, o incremento e a aplicação do SPED

comprovam que a contabilidade brasileira está atualizada com o avanço tecnológico, principalmente na matéria da tecnologia da informação.

No Brasil do século passado, por volta das décadas de 50/60, o contador tradicional tinha um papel secundário no mundo corporativo, inclusive sendo conhecido como “guarda-livros”. Com o desenvolvimento econômico observado em nosso país, na década de 70, observa-se a valorização do mercado de trabalho para o contador.

Iudícibus e Marion (2002, p.34) destacam:

Na idade moderna, em torno dos séculos XIV a XVI principalmente no Renascimento, diversos acontecimentos no mundo das artes, na economia, nas nações, proporcionaram um impulso espetacular das Ciências Contábeis, sobretudo na Itália. Em torno deste período, tivemos sem a preocupação de ordem cronológica, Copérnico, Galileu e Newton, revolucionando a visão da humanidade, aperfeiçoamento da Imprensa por Gutemberg, Colombo iniciando as grandes descobertas, o mercantilismo, o surgimento da burguesia, o protestantismo, a descoberta de diversos campos de conhecimento, etc.

Na obra de Pacioli tem-se que:

A ciência é delimitada pela abrangência do objeto, tanto nas ciências factuais quanto nas formais, das quais as ciências sociais fazem parte. Na Contabilidade o PATRIMONIO de uma entidade é sempre o objeto, definido como um conjunto de bens, direitos e obrigações para com terceiros, que pertence a uma pessoa física, ou a um conjunto de pessoas, como em uma sociedade, formal ou informal, ou instituição de natureza qualquer, independentemente de sua finalidade, que pode ser obtenção de lucro ou não. O primordial é que o patrimônio disponha de autonomia relacionada aos outros patrimônios existentes, significando que a Entidade dele pode livremente dispor, dentro dos limites juridicamente estabelecidos, e que considere os aspectos de racionalidade administrativa e econômica.

A Contabilidade estuda o Patrimônio sob os aspectos quantitativos e qualitativos diferentemente da Economia, Administração e do Direito que o estudam sob outro aspecto. A Contabilidade de forma mais ampla, busca entender as mutações sofridas pelo Patrimônio, tendo como objetivo, muitas vezes uma visão prospectiva das possíveis variações. Estas mutações ocorrem tanto pela ação do homem, quanto dos efeitos da natureza sobre o Patrimônio, neste caso de forma secundária (PACIOLI apud HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p.39).

O processo de tomada de decisão individual é constante, ininterrupto, necessitamos tomar decisões a todo o momento, sobre todos os aspectos.

Dentro de uma lógica econômica, há exatamente três coisas objetivas num balanço corretamente elaborado: a data, o saldo de caixa (existência física ou titularidade) e a quantidade de ações na data deste balanço. Estes três itens não comportam aproximações e nem estimativas, são concretos, definidos, e os objetivos. Todos os demais números do balanço comportam estimativas, julgamentos, juízos de valor. (CARVALHO et al, 2005, p.8).

Do ponto de vista dos negócios o processo decisório é mais complexo, pois necessita de uma série de variáveis qualitativas e quantitativas para que uma decisão seja tomada. Neste sentido, a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a alta administração, o proprietário administrador, os gerentes, enfim todos os colaboradores a tomar decisões o mais acertadamente possível.

A Contabilidade societária ou financeira é a janela da empresa para o mundo, principalmente (não apenas) para acionistas e credores. É um meio de comunicação por excelência não apenas do desempenho pretérito, mas, mas ainda, do que se espera de fluxos de caixa futuros, decorrentes do desempenho passado (CARVALHO et al, 2005, p.9).

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 29-30) entendem a Teoria da Contabilidade como uma linguagem voltada para negócios, classificando-a como Linguagem: Raciocínio e *Script*.

Teoria como Linguagem que se subdivide em:

- ✓ Pragmática - efeito da linguagem que pode ser entendido como o efeito que a informação tem para o usuário.
- ✓ Semântica - significado da linguagem; admite-se como o significado da informação para o usuário da contabilidade.
- ✓ Sintática - é a lógica teórica. Gramaticalmente, a sintaxe “estudo da oração ou do período que visa classificar seus termos integrantes e determinar as relações existentes entre eles” (LAROUSSE, 2005, p.737)

Interpretando a teoria e o usuário, pode-se entender que o valor da empresa está explícito nas informações? Ou as informações contábeis apresentadas pelo contador atendem as necessidades dos usuários destas informações?

Teoria como Raciocínio:

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 29) relacionam a Teoria da Contabilidade com a aplicação dos métodos de pesquisa indutivo e dedutivo. “O indutivo parte de observações particulares para fazer generalizações. Ao passo que o dedutivo parte de observações gerais e dessas generalizações chega a conclusões particulares”.

Teoria como *Script*

Relaciona a Teoria da Contabilidade com as abordagens normativas e positivas. A teoria positiva volta-se para a forma de comunicação e apresentação das informações financeiras para os usuários. A normativa volta-se para os dados, abordando a forma com que estes dados podem ser trabalhados, dentro de uma perspectiva mais descritiva.

No caso da Contabilidade, quando se afirma que uma teoria deve ser capaz de melhorar, sob um duplo aspecto, o entendimento de como funciona, limitando-se à explicação do duplo aspecto, afirma-se o seguinte:

Watts e Zimmerman (1986) destacam que o objetivo da Teoria da Contabilidade, sob o enfoque denominado de positivo é explicar primeiro e prever depois, as práticas contábeis...

Belkaoui define a Teoria da Contabilidade, como conjunto de conceitos que apresenta uma visão sistemática dos fenômenos analisados, através da especificação das relações entre as variáveis, com o propósito de explicar e prever o comportamento do fenômeno... (IUDÍCIBUS, 1996, p. 21-22).

Conforme Hendriksen e Van Breda (1999, p. 23) temos que:

[...] o modo pela qual a teoria é aplicada pode ser relevante. Em segundo lugar, o caso demonstra que a teoria da contabilidade depende, muitas vezes, de julgamentos profissionais feitos por pessoas envolvidas em casos específicos.

Os mesmos autores apresentam os diversos enfoques da Teoria da Contabilidade:

1. Enfoque fiscal: O enfoque preferido por muitos iniciantes em Contabilidade consiste em perguntar o que a Receita Federal tem a dizer a esse respeito.
2. Enfoque legal: Trata-se da opinião legal, muitas vezes advogados e juízes não chegam a mesma conclusão, então embora a lei proporcione diversos exemplos, raramente é o fator decisivo.
3. Enfoque ético: Existe alguma coisa que a administração possa fazer? O enfoque ético dá ênfase aos conceitos de justiça, verdade e equidade. As considerações éticas exercem uma influência ampla em toda a contabilidade.
4. Enfoque econômico: Os contadores, nos últimos tempos têm buscado interpretar conceitos contábeis em termos de conceitos econômicos. São eles: macroeconômico, microeconômico ou sócio-empresarial.
5. Enfoque comportamental: A preocupação deste enfoque reside na relevância da informação transmitida aos responsáveis pela tomada de decisões e no comportamento de indivíduos ou grupos em consequência da apresentação de informações contábeis. Este enfoque tem estimulado uma busca de objetivos fundamentais para a contabilidade e de respostas a algumas perguntas.
6. Enfoque estrutural: O enfoque clássico a contabilidade, visando a solução de problemas que se concentram na estrutura do próprio sistema contábil. A maior parte do raciocínio neste enfoque dá-se por analogia. Procura lidar com os problemas por semelhança (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 23-28)

De acordo com Vila (2008), numa explanação bem resumida, prática e aplicável para a Contabilidade tem-se que:

Desde o aparecimento da Contabilidade, como conjunto coordenado de conhecimentos, com objetivos e finalidade definida, vem sendo considerada como técnica, arte ou como ciência, conforme orientação seguida pelos doutrinadores enquadrando-a no elenco das espécies do saber humano. Para nós, que a consideramos como um conjunto sistematizado de preceitos e normas próprias trata-se de uma CIÊNCIA do grupo das ciências econômicas e administrativas, cuja finalidade é estudar e controlar o Patrimônio das Entidades e fornecer informações sobre sua composição e suas variações.

Desta forma, destacamos, segundo o autor:

CONTABILIDADE	CARACTERÍSTICAS
Objetivo	Estudo do patrimônio.
Finalidade	Registro de todos os fatos relacionados com a formação, a movimentação e as variações do patrimônio administrativo.
Processo	Assegurar seu controle e fornecer a seus administradores as informações necessárias à ação administrativa. Aos titulares (proprietários do patrimônio) informações sobre o estado patrimonial e o resultado das atividades desenvolvidas, visando alcançar os seus fins.
Escrituração	Registro de todas as ocorrências patrimoniais.
Demonstrações Contábeis	Demonstrações expositivas que reúne os fatos registrados.
Auditoria	Técnica especializada para confirmação da exatidão dos registros.
Análise de Balanços	Técnica especializada com métodos e processos para interpretar o conteúdo das demonstrações contábeis.

Quadro 5 – Características da Contabilidade

Fonte: Adaptado de Vila (2008).

Como mencionado anteriormente, a Contabilidade não se restringe, por assim dizer, àquelas atividades obrigatórias, comerciais, fiscais e tributárias citadas. É preciso considerar também a Contabilidade gerencial ou decisória que, tem objetivos mais voltados ao auxílio direto ao processo de tomada de decisão junto à administração da empresa.

Entre outros, destaca-se:

- ✓ Suporte à alta administração.
- ✓ Elaboração de orçamentos e previsões.
- ✓ Apoio à elaboração do fluxo de caixa.
- ✓ Projeção, e mensuração de impactos de eventos futuros.
- ✓ Extrapolação de conceitos contábeis, utilizando-se de instrumentos e informações econômica, financeira e estatística.

2.2. TERCEIRIZAÇÃO

O termo em inglês que indica Terceirização é *Outsourcing*, que significa literalmente contratação de fornecimento externo, ou seja, a partir do momento que contratamos o fornecimento de um serviço externo, estamos terceirizando.

Terceirizar é uma forma de administrar empresas, independentemente do seu tamanho e modelo estratégico. É uma forma adequada e oportuna de buscar eficiência operacional nas empresas.

A evolução da reordenação das relações econômicas e sociais impõe responsabilidades às instituições e aos cidadãos impõe um grande desafio: a ecologia humana e a prosperidade compartilhada. A aplicabilidade no âmbito nacional tem como foco as grandes empresas. A maior dificuldade em terceirizar é o elemento humano, seja ele: interno ou externo. Esta dificuldade se mostra desde o início, passa pela implantação e continua no decorrer do contrato, conforme manutenção.

Este tema aborda aspectos técnicos, práticos e legais, e pouco contribui no que compete às relações das pessoas envolvidas, sejam elas:

- ✓ Colaboradores.
- ✓ Investidores.
- ✓ Empresários-parceiros.
- ✓ Dirigentes de associações de classe.
- ✓ Comunidade em geral.

2.2.1. Conceito de Terceirização

No sentido legal, a terceirização veio a ser reconhecida pelo Enunciado nº 331, do Tribunal Superior do Trabalho - TST, em dezembro/93, que alterou o conteúdo da Enunciado 256, que colocava obstáculo quanto a terceirização.

Segundo o Enunciado, 3 é o número de requisitos necessários, para caracterização legal da terceirização, os quais são:

ATIVIDADE-MEIO: A descentralização de atividades, somente poderá ocorrer nas atividades auxiliares a sua atividade principal. São exemplos de atividades auxiliares: manutenção, restaurante, limpeza, segurança, administração, contabilidade, etc.

IMPESSOALIDADE: A contratação de empresa, de personalidade jurídica (PJ), não há diretamente a personalidade, porque tem a opção de contratar empregados para prestarem o serviço, junto o tomador. Já a contratação de profissionais autônomos (PF), muito embora seja ele quem deverá executar o serviço, deve-se tomar o cuidado para não ficar subordinado o horário de trabalho e subordinado hierarquicamente, pois do contrário, poderá caracterizar a personalidade.

SUBORDINAÇÃO DIRETA: Qualquer forma de contratação de terceiros, não poderá haver a subordinação direta (hierárquica), isto é, o tomador de serviços não poderá ficar dando ordens aos empregados da contratada ou autônoma profissional.

Giosa (1997, p.14) define a terceirização como um processo de administração onde a atividade-meio é repassada para terceiros, estabelecendo-se uma relação de parceria, focando a empresa em tarefas fins ligada ao negócio em que atua.

Conforme Grangeiro (2000, p.6):

- ✓ É um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros.
- ✓ É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares.
- ✓ É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelecem uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua.

As ações de implantação de um processo têm um roteiro conhecido:

- ✓ Definir a vocação da empresa.
- ✓ Submeter funções a um questionamento, quanto à razão de sua existência.
- ✓ Submeter departamentos a um questionamento, quanto à razão de sua existência.
- ✓ Avaliar os custos.
- ✓ Selecionar fornecedores confiáveis.
- ✓ Caso não existam fornecedores, desenvolvê-los, estabelecendo contratações fictícias e realistas quanto ao propósito do projeto.
- ✓ Considerar o ambiente sindical.

- ✓ Precaver-se na administração tributária.
- ✓ Atentar aos aspectos trabalhistas.

Considerando que o sindicalismo de ontem está deixando de existir e, o empreendimento de hoje precisa sintonizar-se a essa nova realidade, imagina-se o que há por trás dela e quais os interesses que estão em jogo quando uma empresa adota a terceirização.

Destacamos entre eles:

- ✓ Disponibilidade de acesso à tecnologia de última geração.
- ✓ Cultura renovada através da parceria.
- ✓ Investimentos relevantes na atividade fim.
- ✓ Redução de custos fixos.
- ✓ Economia de escalas.

Os itens apontados são convincentes, mas no dia-a-dia dentro do ambiente empresarial, quando as empresas optam pela terceirização, as pessoas envolvidas no processo a ser terceirizado, muitas vezes, perdem seu emprego; não entendem a decisão da empresa como uma decisão de negócios, mas uma decisão que envolve questões pessoais e não como parte da estratégia empresarial.

Atualmente troca-se tecnologia para a obtenção de competitividade. A Terceirização não pode virar modismo, o bom administrador deve reduzir custos e enxugar a máquina. Reduzir custos hoje é palavra de ordem para quem tem a intenção de permanecer no mercado doméstico ou internacional.

Historicamente a evolução das organizações permite compreender o motivo principal da preocupação na redução dos custos.

Desde o período das grandes guerras, até a recente história de conflitos armados – envolvendo, por exemplo, Estados Unidos e Iraque – a reestruturação empresarial mostra-se ávida por inovações. A economia global desfruta de crescimento sem precedentes, salvo algumas crises econômicas localizadas que afetam a economia de forma mundial. A demanda por produtos de classe mundial e o desenvolvimento de novas tecnologias parece não ter fim; adiciona-se a isso, recursos abundantes, tanto de insumos como de mão-de-obra. O mercado que

segue em rápida expansão, com baixo custo de produção vem apresentando consumidores mais preocupados com a qualidade. A administração, neste contexto, necessita gerir sob a ótica de dois pilares: produzir com menor custo e vender com maior lucro.

As empresas, dentro desta nova realidade, são obrigadas a questionar suas formas de administrar. Conseqüentemente, tornam-se consumidoras vorazes de sistemas, tecnologia, recursos humanos, entre outros; o que gera um mercado crescente na área de treinamento e consultoria. Várias teorias e práticas surgiram para melhorar a excelência organizacional. Alguns temas são abordados cada vez mais: informática, automação industrial, qualidade, a produtividade dos Recursos Humanos. Temas que fazem parte da pauta de qualquer reunião de qualquer empresa. Ainda assim os mercados continuam competitivos.

No Brasil, devido à estabilidade econômica, à abertura política e à internacionalização da economia, ocorre um fluxo de capital estrangeiro intenso para o nosso território. Empresas nacionais estão repensando sua realidade; revisar estrutura de custos e despesas é inevitável e constante. Buscam-se métodos para subtrair tudo que for supérfluo ou passível de ser eliminado. Reduzir custos é tão importante quanto produzir e vender, porém, o maior desafio é fazê-lo sem comprometer a qualidade.

Assim a terceirização é cada vez mais utilizada, não é por acaso, que empresas de excelência, aparecem pela qualidade da sua gestão administrativa, destacando-se no mercado nacional e/ou no mercado internacional alavancando seus produtos e seus lucros.

Franceschini et al (2004, p.75) consideram pelo menos dois tipos de terceirização:

1. Terceirização tradicional: situação em que um processo não essencial é terceirizado, como por exemplo: serviços de limpeza.

2. Terceirização estratégica: situação em que “a empresa” terceiriza várias atividades, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva.

Leite (1994, p. 3) afirma que se trata de um processo que transfere para terceiros, parte das atividades de uma empresa.

Desta forma, para se terceirizar algo, algumas etapas devem ser cumpridas:

1. Identificação dos processos a serem terceirizados.
2. Isolamento dos processos a serem terceirizados.

Ratificando, essas identificações devem seguir o comentado anteriormente, ou seja, somente os processos que não oferecem vantagem competitiva devem ser terceirizados.

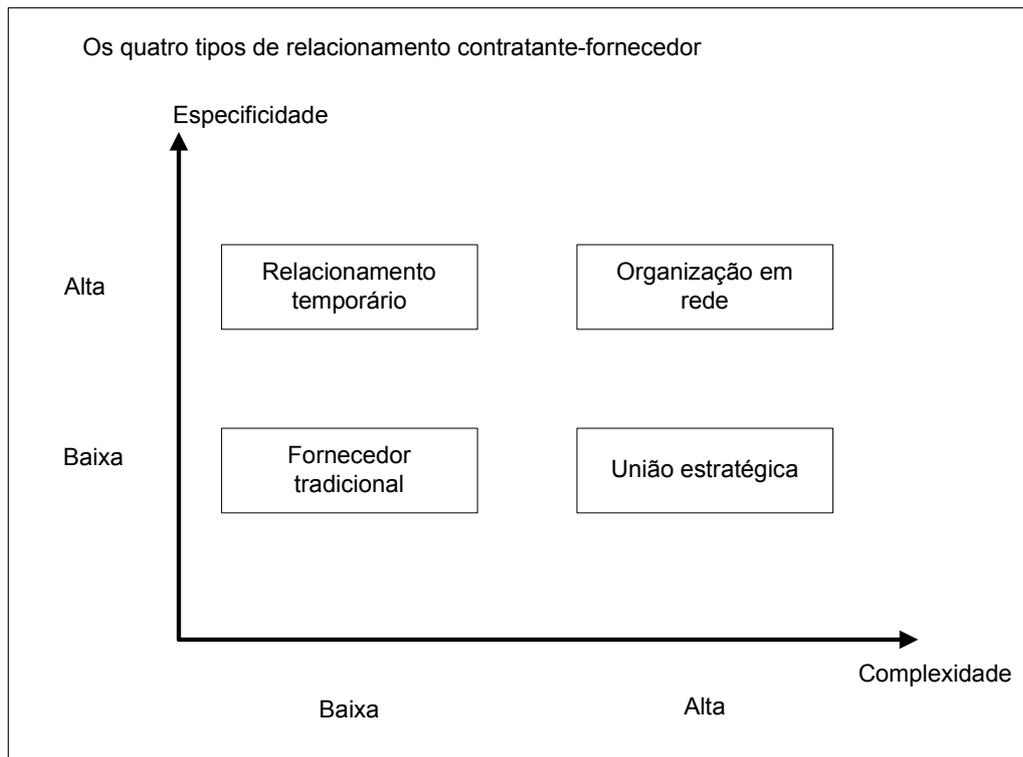
Podemos categorizar o nível crescente de especificidade e complexidade dos serviços a serem terceirizados, identificando uma espécie de hierarquia: fornecedor tradicional, relacionamento temporário, união estratégica e organização em rede.

Ikenaga destaca:

- ✓ A análise de *benchmarking* externo, composta por:
 - a. avaliação do fornecedor de serviços e/ou produtos;
 - b. acordo sobre o nível de serviços e curva de eficiência.
- ✓ O Acordo de Nível de Serviço é também denominado como SLA. Nele, a empresa contratante define, em comum acordo com a empresa fornecedora, o padrão de serviço desejado. É, portanto, um compromisso entre os responsáveis pelo processo (tanto da contratante como da contratada) e suas equipes.
- ✓ Negociação de contrato: trata-se da formalização da relação entre as partes envolvidas na terceirização.
- ✓ Gerenciamento da terceirização: compreende dois elementos no processo:
 - evolução (acompanhamento dos níveis de desempenho pelos SLA);
 - *test bench* ou banco de prova (processo que inclui: definição da fase do processo de terceirização a ser implantado; coleta e avaliação das informações sobre o processo; aplicação do método proposto e estudo de outras alternativas; análise de resultados) (IKENAGA, 2008, p.13).

Franceschini et al (2004) abordam os relacionamento entre contratantes e contratados, pelas características de especificidades (nível de reutilização de processos/mercadorias em diferentes aplicações: habilidades exclusivas quanto a recursos e técnicas) e de complexidade (dificuldade de controle e definição de contrato).

O Quadro 6 apresenta os tipos de relacionamento, provenientes da combinação destas duas características.



Quadro 6 – Tipos de relacionamento contratante-fornecedor

Fonte: Adaptado de Franceschini et al (2004)

Dentre as atividades transferidas para terceiros, estão os serviços relacionados à Contabilidade.

2.3. CONTABILIDADE TERCEIRIZADA

Domingos (2008) afirma que nos últimos 15 anos, dado ao fator de globalização, as estruturas empresariais vêm sofrendo alterações como: fusões, extinção de departamentos, redução de equipes e terceirização de processos; o que trouxe maior agilidade e menor custo ao dia-a-dia dos negócios.

Por outro lado, o fechamento de departamentos em algumas companhias, proporciona oportunidades ao nascimento de empresas “satélites”, que surgem oferecendo serviços terceirizados dos departamentos extintos. Algumas empresas terceirizam serviços estratégicos como administração de contas a pagar e a receber, dando origem a empresas prestadoras de serviços.

2.3.1. Conceito de Contabilidade Terceirizada

A Contabilidade talvez tenha sido o departamento que mais tenha sofrido terceirização. Escritórios de Contabilidade assumiram rotinas operacionais quase que na sua totalidade. Estes escritórios executam:

- ✓ Cálculos de impostos e taxas.
- ✓ Cálculos de folha de pagamento.
- ✓ Rotinas burocráticas junto a bancos e órgãos públicos, entre outros.

Alguns escritórios buscam agregar valor atuando acima das estratégias.

A necessidade de tomar decisões, economizar impostos de forma legal, ajudou a desenvolver uma nova visão juntamente com investimentos em tecnologia, reforçando o importante papel dos escritórios de Contabilidade. Atualmente alguns escritórios de Contabilidade contam com áreas especializadas em: recursos humanos, logística e até mesmo certificados ISO 9000; e chegam a tal nível de sofisticação com definição de visão, missão, valores e objetivos bem definidos.

É um mercado bastante concorrido e com a necessidade cada vez maior de se prestar o melhor serviço a um menor custo, pois as grandes empresas contábeis passam constantemente por reformulações e modernizações.

No final da década de 80, muitas eram as empresas que já praticavam a terceirização, contratando terceiros para serviços de: vigilância, limpeza, alimentação, contabilidade, etc. (BERNSTORFF, 1999).

Segundo Domingos (2008), os benefícios primários decorrentes do processo de terceirização são: maior tempo e foco nos processos que geram resultados e riqueza para a empresa. Os secundários são: redução de custos nem sempre atingida e agilidade.

A seguir apresentamos alguns serviços terceirizáveis (Contábeis, Fiscais e de Folha de Pagamento), com base em pesquisa realizada em empresas contábeis, auditoras, tributárias, de treinamento, de sistemas de informação, etc.¹

¹ Os dados estão disponíveis em <http://www.consisanet.com.br>; <http://www.sponsorauditores.com.br>; <http://www.galloro.com.br/>; <http://www.pryor.com.br/>. Acesso em 22 jul 2009.

Relação de alguns serviços **Contábeis** tradicionalmente terceirizáveis:

- ✓ Escrituração de livros contábeis / comerciais (Livro Diário, Razão e Livro Caixa): Organização, classificação e processamento dos documentos contábeis em atendimento às normas / legislações vigentes.
- ✓ Demonstrações financeiras: Elaboração de balancetes/balanços mensais, trimestrais e anuais com observância aos princípios contábeis e normas estabelecidas pelo CFC e a Legislação Fiscal pertinente.
- ✓ Análise de consistência de saldos contábeis: Conciliações e composições das contas contábeis.
- ✓ Levantamento e controle patrimonial: Manutenção de controles sobre os bens patrimoniais.
- ✓ Emissão de relatórios / extratos gerenciais: Elaboração e envio de extratos mensais resumo com as informações contábeis da empresa.
- ✓ Atendimento às consultas: On-line, por telefone, fax ou atendimento pessoal.

Relação de alguns serviços **Fiscais** tradicionalmente terceirizáveis:

- ✓ Escrituração de livros fiscais: ICMS, IPI, Livro de Inventário, Livro de Entrada, Livro de Saída.
- ✓ Apuração e controle dos impostos federais: PIS, COFINS, IRPJ e CSSL.
- ✓ Apuração e controle dos impostos estaduais: ICMS e SIMPLES Paulista.
- ✓ Apuração e controle dos impostos e taxas municipais: ISS, TLIF, TFA (CADAM).
- ✓ Apuração e controle dos impostos de empresa enquadrada no SIMPLES.
- ✓ Apuração e controle dos impostos de empresa enquadrada no SIMPLES.
- ✓ Elaboração da Declaração do Imposto de Renda: Para empresas com Lucro Real, Presumido, Arbitrado, Isentas e Imunes.
- ✓ Elaboração da Declaração Simplificada: Para empresas optantes pelo Simples e Inativas.

- ✓ Elaboração da DCTF: Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais – Trimestral.
- ✓ Elaboração de todas as obrigações fiscais relativas ao Estado: GIA ICMS, DIPI, DIPAM e TLIF.
- ✓ Atendimento das Obrigações acessórias.
- ✓ Atendimento às consultas.

Relação de alguns serviços de **Folha de Pagamento** tradicionalmente terceirizáveis:

- ✓ Gerenciamento de pró-labore dos Sócios.
- ✓ Cadastro e manutenção de Registro de Empregados.
- ✓ Elaboração de contratos de experiência e de estagiários.
- ✓ Procedimentos para formalização de Admissão e Demissão.
- ✓ Cadastro do Funcionário: PIS.
- ✓ Preenchimento do Livro de Registro ou de FRE.
- ✓ Registro em CTPS.
- ✓ Elaboração de fichas de Dependentes para IRRF, Salário Família.
- ✓ Elaboração da Folha de Pagamentos de Salários e Pró-Labore com a emissão de holerites.
- ✓ Elaboração das guias de recolhimentos dos encargos sociais e tributos afins.
- ✓ Atendimento às obrigações acessórias CAGED/RAIS/DIRF.
- ✓ Manutenção e controles sobre a concessão e pagamento de férias normais ou coletivas a funcionários.
- ✓ Elaboração das rescisões e GRFC e o acompanhamento junto ao Ministério do Trabalho e Sindicatos.
- ✓ Elaboração de documentos para requerer benefícios junto ao INSS: CAT e RCS.

- ✓ Acompanhamento de Acordos e Dissídios Coletivos.
- ✓ PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)

2.3.2. Cuidados com a Terceirização

Terceirizar exige critério na seleção, contratação e administração do prestador de serviços. Identificadas possíveis vantagens a serem obtidas com a substituição de uma estrutura, a redução de custos não deve ser objetivo único, mas sim uma melhoria de processo, juntamente com qualidade e precisão dos dados empresariais.

O contrato de terceirização dá certo se o prestador de serviço sentir-se parte do seu negócio, um parceiro. É necessário ter a dimensão de que, se o prestador de serviços for mal sucedido, o contratante também o será.

De acordo com os dados disponibilizados no sítio do Portal da Contabilidade seguem alguns itens relevantes a serem observados na contratação.

- ✓ A idoneidade do escritório contábil e a sua capacidade em atender às demandas sempre crescentes de obrigações fiscais, tributárias, contábeis, trabalhistas e previdenciárias devem ser avaliadas detalhadamente.

- ✓ A estrutura adequada e a atualização constante dos profissionais que atuam na área evitarão multas por falta ou atraso de entrega de obrigações, declarações, inconsistências de dados, etc.

- ✓ Não repassar dinheiro para pagamento de tributos - a empresa deve fazer os pagamentos diretamente, após a devida aprovação dos cálculos relativos aos mesmos.

- ✓ Verificar se o cadastro junto ao Conselho Regional de Contabilidade, do escritório contábil ou do profissional está devidamente registrado e em dia com suas obrigações perante o órgão.

✓ Proposta por escrito e assinada, dos honorários e serviços compreendidos, com a assinatura do contrato de serviços contábeis, estabelecendo as responsabilidades, prazos e demais convenções pactuadas.

A empresa disponibiliza dados sigilosos (faturamento, custos, remunerações de pessoal, informações fiscais, extratos bancários, etc.) para serem processados. O tratamento desses dados não pode ser precipitadamente, entregue a qualquer um. É imprescindível conhecer a capacidade técnica, a responsabilidade e, acima de tudo, a ética dos profissionais a quem estão sendo entregues tais informações.

Independentemente do tamanho da empresa, os problemas que podem surgir em função de má contratação do prestador de serviços são relevantes, pois para o caso da atividade contábil, pelas frequentes alterações legislativas, é uma atividade de alto risco.

2.3.3. Motivos da Contabilidade Terceirizada

De acordo com Carraro (2006), os diferentes segmentos de mercado: indústria, comércio ou serviços necessitam aprimorar sua atividade principal, esta necessidade cria um ambiente favorável à terceirização no país, criando um caminho irreversível e fundamental para a modernização das empresas públicas e privadas no Brasil.

A competitividade crescente nos distintos setores da economia faz com que empresas especializadas na terceirização de mão-de-obra, apresentem-se como uma ferramenta importante. Áreas que exigem mão-de-obra qualificada como, por exemplo, telefonia, distribuição de energia, serviços financeiros, exploração de petróleo, entre outras; fazem da terceirização de atividades-meio a principal solução para melhor condução dos seus negócios.

Terceirizar é uma saída para que os empresários direcionem seus esforços para o objeto principal da empresa, deixando para os especialistas o trabalho de lidar com os complicados assuntos que só estes são obrigados a conhecer. Esta é a razão principal da terceirização de serviços que só tem sentido se, paulatinamente, tirar do empresário os problemas inerentes à área terceirizada, propiciando qualidade na prestação dos serviços.

O desafio tecnológico atual está em manter a informação contábil e fiscal em linha com a informação gerencial, de tal forma que a informação contábil ampare o processo de tomada de decisão empresarial, fazendo-o acompanhar o desempenho estratégico do negócio. Com a tecnologia, a automatização dos processos repetitivos, ganha velocidade, qualidade e minimiza custos e, ao mesmo tempo, gera competitividade.

Isto só é possível com a evolução dos sistemas integrados. Estes sistemas possibilitam a diminuição na utilização e o trânsito de papel, acabando com trabalhos de protocolo, preparação, classificação, digitação e conferência de documentos. A eliminação destas atividades manuais e repetitivas, passa pela utilização da tecnologia, pela educação, aceitação e absorção de novas habilidades dos usuários, além do fluxo de renovação da informação, que é cada vez mais rápido.

A utilização da tecnologia demanda investimento com expectativa de retorno rápido. Retorno este, fundamental para a sobrevivência e a evolução dos prestadores de serviços contábeis que investem em tecnologia e mão de obra qualificada, buscando competitividade.

Com a implantação destes sistemas também são atingidos outros objetivos:

- ✓ Redução de custos operacionais com redução de atividades manuais.
- ✓ Redução de erros e retrabalho.
- ✓ Redução da infra-estrutura (espaço físico, equipamentos, etc).
- ✓ Aumento da capacidade produtiva.
- ✓ Maior rapidez na disponibilização da informação para o cliente.
- ✓ É um diferencial frente aos concorrentes.
- ✓ Pode trazer valor agregado aos clientes para análises gerenciais.
- ✓ Provoca maior fidelização dos clientes.

A prática de terceirizar não é transferir problemas, e sim agregar soluções e benefícios; premissa esta que é uma importante regra no sucesso de uma relação de parceria.

Para assegurar um atendimento focado nas reais necessidades dos clientes, as empresas que prestam serviços devem preocupar-se em diagnosticar

especificamente as dificuldades e adotar, de forma objetiva, o melhor critério de terceirização dos serviços.

Em alguns casos, a terceirização das atividades-meio não é a solução do problema. Muitas vezes existe a necessidade de se analisar e reestruturar processos, verificar controles e rotinas internas, de forma a racionalizar tarefas e assegurar a exatidão das informações.

Segundo Grangeiro são consideradas vantagens da terceirização:

- ✓ Proporciona a concentração dos recursos liberados para área produtiva, melhorando a qualidade e competitividade do produto.
- ✓ Incrementa a produtividade.
- ✓ Reduz os controles.
- ✓ Libera a supervisão para outras atividades produtivas.
- ✓ Reduz as perdas.
- ✓ Evita o sucateamento dos equipamentos.
- ✓ Libera recursos para a aplicação em outras tecnologias.
- ✓ Concentra esforços na criação de novos produtos.
- ✓ Reduz os custos administrativos e de pessoal.
- ✓ Transforma os custos fixos em variáveis.
- ✓ Gera ganhos de competitividade.
- ✓ Pulveriza a ação sindical.
- ✓ Aperfeiçoa o uso de espaços colocados em disponibilidade.
- ✓ Aumenta a especialização.
- ✓ Agiliza as decisões.
- ✓ Simplifica a estrutura empresarial.
- ✓ Proporciona o aumento do lucro.
- ✓ Proporciona a somatória das qualidades na atividade-meio.
- ✓ Gera melhoria na administração do tempo.
- ✓ Gera efetividade e eficiência.
- ✓ Diminui o nível hierárquico.
- ✓ Proporciona melhor distribuição de renda.
- ✓ Gera mais empregos para novas empresas.
- ✓ Reduz o passivo trabalhista (GRANGEIRO, 2000, p.7).

2.3.4. Contabilidade Terceirizada no Brasil

O Brasil despontou como um grande mercado para a terceirização, logo após as grandes privatizações. Destacando-se entre os dez países com melhor e maior potencial de atração de empresas que queiram terceirizar serviços. A terceirização cresce 30% ao ano no Brasil, principalmente nas áreas de *call center*, logística, contabilidade, tesouraria e recursos humanos.

Para o ano de 2006 a estimativa era de que a terceirização movimentasse US\$175 bilhões no mundo e US\$5 bilhões na América Latina, empregando mais de dois milhões de pessoas apenas no Brasil. (CARRARO, 2008)

Segundo esta pesquisa, o segmento que mais empregou em 2006 foi o segmento de serviços, 2,2 milhões de postos de trabalho.

Grangeiro (2000, p.6) cita que:

A origem da terceirização vem desde o surgimento da indústria automobilística, onde existe o aspecto de montadora, ou seja, compram-se peças fabricadas por terceiros e efetua-se a montagem propriamente dita. No entanto, a partir da década de 1990, têm ocorrido mudanças no mercado mundial, ou seja, depois da busca da lucratividade, houve a preocupação com a qualidade, e hoje há a preocupação com o cliente.

O *Downsizing*, ou seja, diminuição de cargos e estreitamento de organograma surgiu quando as grandes organizações foram obrigadas a repensar seus procedimentos internos, acostumadas a impor suas posições no mercado, sentiram-se ameaçadas pelas pequenas e médias empresas.

O *Outsourcing* surge no Brasil também em decorrência deste processo, é denominado como "Terceirização", e vem se aprimorando em função das estratégias globais de mercado. Em função da crise econômica e recessão do mercado no Brasil, forçou as empresas nacionais a modernizarem seus processos de gestão empresarial, atrelado ao modelo de abertura de novas empresas; formando-se um elo fundamental para o desenvolvimento da terceirização no país.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: DEFINIÇÃO, ETAPAS, APLICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Segundo Yin (2005), numa determinada estratégia de pesquisa pode-se diferenciar:

- ✓ o tipo de questão da pesquisa;
- ✓ a extensão de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais atuais;
- ✓ o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em relação a acontecimentos históricos.

Comumente um estudo de caso procura responder questões do tipo “como” e “por que”. Pesquisas históricas e experimentos também buscam responder questões desta natureza, mas cada qual possui características específicas que as diferenciam.

Utiliza-se pesquisa histórica quando não se tem controle ou acesso a eventos comportamentais e quando não há foco em acontecimentos contemporâneos.

A estratégia de pesquisa baseada em experimentos, pelo fato do pesquisador poder manipular diretamente o comportamento, este precisa ter controle ou acesso a eventos comportamentais. E pode ainda, conforme a pesquisa, focalizar acontecimentos contemporâneos.

O estudo de caso, por sua vez, é utilizado para examinar acontecimentos contemporâneos, mas sem a manipulação de comportamentos relevantes. Yin (2005, p 21) afirma que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O Quadro 7 resume estas e outras estratégias de pesquisas e enfatiza a utilizada neste estudo:

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Focaliza acontecimentos contemporâneos	Exige controle sobre eventos comportamentais
Experimento	Como, por que	sim	sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	sim	não
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	sim/não	não
Pesquisa histórica	Como, por que	não	não
Estudo de caso	Como, por que	sim	não

Quadro 7 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Fonte: Yin (2005, p. 24)

Ainda para Yin (2005) as aplicações de um estudo de caso podem ser:

- ✓ Explicar os vínculos causais em intervenções na vida real que são complexos para serem explicadas com estratégias experimentais ou por levantamentos.
- ✓ Descrever uma intervenção e o contexto em que ela ocorre.
- ✓ Ilustrar alguns tópicos dentro de uma avaliação.
- ✓ Explorar situações em que a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.
- ✓ Ser uma “meta-avaliação”, ou seja, o estudo de um estudo de avaliação.

3.1. ESTUDO DE CASO ÚNICO

De acordo com Yin (2005), há pelo menos cinco fundamentos lógicos que representam as principais razões para desenvolver um estudo de caso único:

- ✓ Caso decisivo: utilizado para testar uma teoria bem formulada. O caso deve ser único e deve satisfazer todas as condições especificadas da teoria para testá-la.
- ✓ Caso raro ou extremo: utilizado para testar uma circunstância rara ou exclusiva: geralmente na psicologia clínica.
- ✓ Caso representativo ou típico: quando o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia.
- ✓ Caso revelador: quando o pesquisador tem oportunidade de observar e analisar um fenômeno até então inacessível à investigação científica.
- ✓ Caso longitudinal: utilizado para estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Projetos de estudos de caso único também podem ser determinados como incorporados ou holísticos. A primeira situação envolve mais de uma unidade de análise, enquanto a segunda situação considera o caso com uma única unidade de análise.

Unidade de análise pode ser entendida como cada parte estruturada que vai ser objeto de análise no caso a ser estudado. Exemplificando: o estudo de caso poderá tratar uma única organização, mas se os resultados de análise incluem e diferenciam as áreas funcionais, estas serão consideradas, cada uma, unidades lógicas de análise distintas.

3.1.1. Tipo de pesquisa

O objetivo do estudo de caso, como experimento, para Yin (2005, p. 30): “não representa uma amostragem e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar freqüências”

Yin (2005, p.31) cita uma afirmação de Schramm (1971) sobre a essência de um estudo de caso que é: “tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

Segundo Martins (2006, p. XI):

No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização [...] Nestes casos, abordagens qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização.

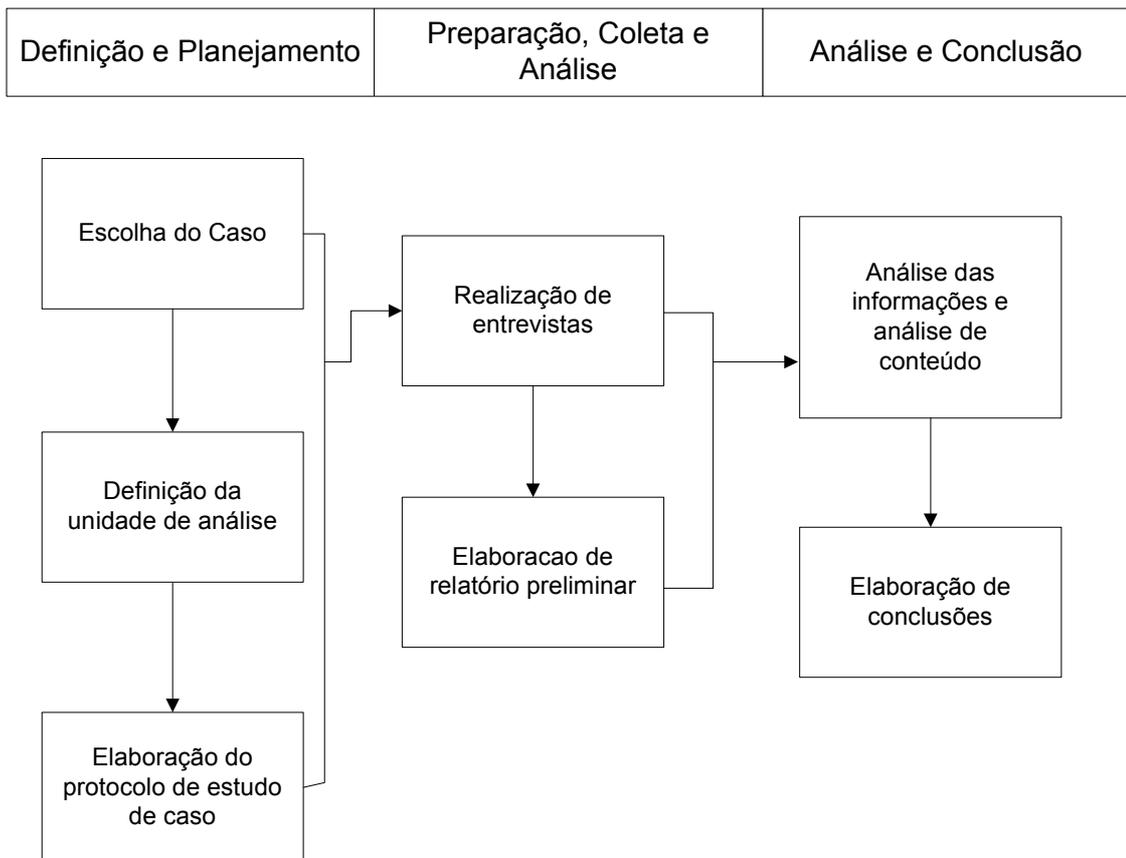
A avaliação qualitativa é, portanto, caracterizada pela descrição e interpretação dos fatos: por outro lado, na avaliação quantitativa, também denominada pesquisa quantitativa, predomina mensurações e são mais apropriadas para testar teorias.

3.1.2. Etapas do estudo de caso único

Em geral os estudos de caso possuem três etapas principais, a saber (YIN, 2005):

- ✓ Definição e planejamento
 - Escolha do caso, com o objetivo de investigar e analisar a questão problema da pesquisa, o caso de estudo é selecionado.
 - Definição da unidade de análise: uma vez selecionado o caso a ser estudado, a unidade de análise é definida.
 - Elaboração do protocolo do estudo de caso: o protocolo para o estudo é desenvolvido para a coleta de dados.
- ✓ Preparação, coleta e análise de dados
 - Realização de entrevistas: com base nas questões apontadas no protocolo para o estudo de caso e na definição da unidade de análise na etapa 1, são realizadas entrevistas para o levantamento de informações.
 - Elaboração de relatório preliminar, a partir das informações obtidas nas entrevistas, um relatório preliminar do caso é elaborado para análise detalhada.
- ✓ Análise das informações e conclusões
 - Análise das informações, a partir do relatório preliminar elaborado, é realizada uma análise detalhada dos resultados das entrevistas e levantamento de dados realizados.
 - Elaboração das conclusões, registro das observações decorrentes da análise dos resultados.

O Quadro 8 apresenta as principais etapas e as principais atividades de cada uma delas, adaptado para o presente estudo de caso.



Quadro 8 – Etapas de estudo de caso único

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 72)

3.1.3. Protocolo do estudo de caso

Segundo Yin (2005), no protocolo de estudo estão presentes os procedimentos e as regras gerais para conduzir e realizar o estudo de caso. Além disso, visa aumentar a confiabilidade da pesquisa.

As seguintes seções compõem o protocolo de estudo de caso:

- ✓ Visão geral do projeto do estudo de caso: com os objetivos, as questões do estudo de caso, etc.
- ✓ Procedimentos de campo.

3.2. APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi desenvolvido em duas empresas.

Empresa A - Empresa de Consultoria em Tecnologia da Informação

A empresa de consultoria é objeto do estudo de caso, por enquadrar-se como pequena empresa, de acordo com o número de colaboradores e por utilizar serviços de contabilidade terceirizada. Desde a sua fundação em 2004 há um acompanhamento por parte deste pesquisador de seu crescimento no mercado onde atua, por meio de um profissional de mercado, contratado para atuar na área técnico-comercial desde sua fundação até o momento da conclusão deste trabalho.

Tem foco no planejamento e execução de projetos de CRM - *Customer Relationship Management*.

Empresa B - Empresa Prestadora de Serviços Contábeis

A empresa de contabilidade é objeto do estudo de caso por prestar serviços contábeis para a empresa de consultoria, conforme contrato de prestação de serviços existentes entre ambas.

Entendemos ser o estudo de caso aplicável para ambas, pois analisa a seguinte questão problema: As pequenas empresas elaboram e acompanham o planejamento financeiro quando terceirizam a contabilidade?

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A

A Empresa A nasceu de um grupo de executivos das áreas de vendas, marketing, serviços e tecnologia. Nos últimos anos, têm dedicado esforços e tempo na busca por melhores práticas no planejamento e na execução de projetos de CRM, endereçando a crescente demanda das organizações por resultados empresariais.

Um importante fator para o sucesso na implantação de mudanças organizacionais é considerado por eles, o alinhamento de três elementos básicos:



Quadro 9 – Três elementos básicos do alinhamento

Fonte: Empresa A (2009)

A empresa A fundamenta sua metodologia de implantação de CRM no alinhamento desses elementos básicos. A partir da visão dos elementos fundamentais para os resultados empresariais, nasce de forma personalizada, e em torno dos clientes, a oferta de produtos e serviços.

3.3.1. O Posicionamento da Empresa no Mercado

Pioneira em 2004, a Empresa A conduziu algumas das primeiras implantações do Microsoft Dynamics CRM no Brasil. Hoje, além de suas ofertas em consultoria, educação, software e suporte, mantém equipe altamente especializada na plataforma Microsoft Dynamics CRM, conquistando a posição de principal parceira da Microsoft para projetos de CRM.

A Empresa A fundamenta sua metodologia de implantação de CRM no alinhamento desses elementos básicos. O objetivo é desenvolver estruturas sólidas de negócios que foquem, acima de tudo, os resultados empresariais.

Seu portfólio de produtos e serviços está focado em CRM: Consultoria; Educação (treinamento padrão e customizado); Software (desenvolvimento); Suporte.

Segundo o seu Diretor Comercial “cada uma destas áreas cresceu e apresentou possibilidade de se tornar um negócio independente, mas a manutenção do ritmo de evolução e crescimento depende de mais cabeças pensantes”.

Assim, a Empresa A, reestruturada como Empresa A Group, passa a ser composta pelas seguintes divisões independentes:

Empresa A Group	
Empresa A Consulting	Análise de gaps, workshops, RFP/RFI, implantação de CRM, endomarketing e comunicação, diagnóstico pós-implantação.
Empresa A Education	Jogos de empresa, cursos e palestras.
Empresa A Software	Empresa A <i>Essentials</i> e fábrica de software.
Empresa A Support	Help Desk CRM e outsourcing de CRM

Quadro 10 – Empresa A Group e suas Unidades Independentes

Fonte: Empresa A (2009)

Atua, ainda, em algumas áreas verticais como: Financeira, Manufatura e Serviços Profissionais. Utilizando-se da potencialidade da ferramenta, oferece projetos com slogan do tipo: “Você Quer, Sua Empresa Precisa e Como a Área de TI Gostaria”

3.3.2. O Sistema de Trabalho

Possui uma área de Telemarketing e uma Comercial. Prospecta os potenciais clientes fazendo visitas, nas quais apresenta o Institucional, bem como uma visão

geral da ferramenta. Posterior a estas visitas e identificada as necessidade do cliente, apresenta-se a sua proposta, contendo a oferta de produtos e serviços. Quando há oportunidade, o cliente pode contratar um dos produtos, por exemplo: Análise de Gaps, que vai mapear e modelar a proposta de uma maneira muito mais equalizada.

Aprovada a proposta, as equipes de projeto executam os serviços contratados, muitas vezes internamente, um dos aceleradores dos projetos, outras diretamente no cliente.

Os projetos são executados utilizando uma Metodologia própria, baseada nas melhores práticas de mercado, balanceada por: qualidade, prazo e custo. Após a entrega dos projetos, oferece os serviços de suporte, novos serviços para ampliar o uso da ferramenta e até mesmo após algum tempo um diagnóstico pós-implantação.

3.3.3. Estrutura dos Canais de Comunicação

Para divulgar e qualificar ainda mais o portfólio, a empresa conta com diversos canais de comunicação voltados para os diversos públicos. Esses canais garantem uma postura transparente e objetiva sobre os projetos executados. São eles:

- ✓ Indicações de mercado.
- ✓ Cases dos clientes.
- ✓ Realização de eventos de marketing institucional e de produto.
- ✓ Clientes referenciais.
- ✓ Telemarketing, entre outros.

3.3.4. Alguns Indicadores da Organização

A empresa investe em desenvolvimento e capacitação de seus recursos, oferecendo a seus clientes:

- ✓ Segurança.
- ✓ Produtividade.
- ✓ Transparência.

Segundo publicação no sítio da empresa, nestes cinco anos de atuação teve uma trajetória de bons resultados, com crescimento de aproximadamente “100% ao ano, mais de 80 projetos CRM realizados em empresas de grande porte e mais de 100 clientes conquistados, a partir de serviços de implantação e consultoria relacionados à plataforma da Microsoft”.

Hoje a Empresa possui escritórios em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Belo Horizonte (MG), este último inaugurado recentemente, após a conquista de um cliente do setor de construção civil.

É uma Empresa que já recebeu diversos prêmios pela implantação de projetos CRM.

Desde 2008 vem ampliando sua oferta de soluções CRM de clientes de distintas áreas como: saúde, financeiro (gestão de fundos), manufatura, automobilístico, prestadoras de serviços e fornecedores.

Com isso a Empresa tem buscado aumentar as vendas em sua base instalada com novos projetos e licenças, ampliar sua cobertura geográfica e dar atenção especial à oferta de soluções via *Software as a Service* (SaaS), ou software como serviço.

3.3.5. União da Empresa A com a MSBS (*MsBS Business Solutions*)

Em Julho de 2009, conforme informações publicadas no sítio da empresa, a Empresa A e a MSBS, parceira da Microsoft em ERP (*Enterprise Resource Planning*) uniram o portfólio de serviços. Juntas, as duas empresas vão investir oito milhões de reais na parceria, com foco em desenvolvimento de novas competências, expansão geográfica e expansão da equipe.

A combinação de ofertas, de CRM e ERP permitirá que as duas companhias se complementem e ocupem mais rápido um mercado que está em crescimento. Sediado em São Paulo, o grupo começa com filiais em Minas Gerais, Rio de Janeiro

e Santa Catarina. Os parceiros planejam ampliar operações com novos escritórios nas regiões Nordeste e Centro-Oeste.

No plano internacional, as empresas pretendem iniciar operando na América Latina com escritórios na Argentina e no Chile. A aposta para atuar nos cinco continentes é aproveitar as alianças baseadas no AxPact e CRMPact, redes globais para oferta do Microsoft Dynamics.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA B

A Empresa B surgiu da vontade de um executivo de empresas, da área de Contabilidade e Controladoria, que nos últimos anos, dedicou esforços para a aplicação dos conceitos contábeis em empresas de pequeno porte em geral.

Por meio da implementação e operacionalização da contabilidade estatutária, controles internos e treinamento empresarial, visando atingir seus objetivos e resultados empresariais.

As empresas empalham-se dentro do território nacional, promovendo o desenvolvimento econômico, contribuindo para a geração de empregos e renda. O contexto nacional permite-nos enxergar o relacionamento capital e trabalho. É uma empresa que preza por acompanhar este relacionamento, pois ele é também responsável pela longevidade empresarial. Vai exatamente em direção à manutenção da longevidade do seu negócio, ou seja, na longevidade do capital.

Segundo seu Gerente Geral, “se as empresas são criadas sem prazo determinado de operação, o capital a seu serviço tem a mesma longevidade”.

3.4.1. Missão da Empresa B

Contribuir para uma maior visibilidade do resultado dos negócios, de tal forma que a empresa tenha visão de suas atividades, organizacional e visão dos recursos alocados. Busca eficácia dos resultados, avaliando contabilmente suas transações.

3.4.2. Visão da Empresa B

Ser reconhecida como a empresa de prestação de serviços contábeis que contribuiu para que seus clientes alcancem os objetivos traçados, aos resultados desejados e às metas estabelecidas. Uma empresa que aconselha clientes.

3.4.3. Valores da Empresa B

A Empresa B tem como Valores:

- Integridade na condução dos negócios.
- Confidencialidade das informações.
- Respeito na individualidade dos clientes.
- Constante relação Ganha x Ganha.
- Respeito pelos recursos humanos contratados.

3.5. METODOLOGIA ADAPTADA À PESQUISA POR MEIO DO MODELO DE MATURIDADE GENÉTICA

A Maturidade adaptada para o gerenciamento e controle sobre os processos de TI é baseada em um método de avaliação da organização, para que possa ser avaliado a partir de um nível de maturidade considerada inexistente (0) até a sua otimização (5).

A escala inclui o 0, pois é bem possível que nenhum processo esteja presente em tudo.

A escala de 0-5 é baseada em uma escala de maturidade simples, mostrando como um processo evolui de um recurso não existente para uma capacidade eficaz de otimização.

Por meio desse gerenciamento é possível identificar:

- O desempenho real da empresa.
- O estado atual da empresa.
- A meta da empresa para sua melhoria.
- O caminho necessário para o crescimento.

A vantagem de um modelo de maturidade é que este é relativamente fácil para a gestão, sobre aquilo que está sendo desenvolvido e se é necessário um melhor desempenho.

3.5.1. Características do Modelo de Maturidade Genética

O Modelo de Maturidade Genética foi baseado no Modelo Gráfico de Cobit4.1 (*Control Objectives for Information and Related Technology*)

Resumidamente o modelo descreve através de métodos probabilísticos aperfeiçoados que, alguns resultados são facilmente utilizáveis na gestão de processos, e não necessariamente em TI.

O Cobit 4.1 é construído sobre diretrizes práticas de gerentes de todo o mundo que utilizam o framework para melhorar a governança de TI em suas organizações. Então, é testado e validado na prática", aponta Roger Debreceeny, presidente do Comitê para Cobit do ITGI (ITGI, 2009).

Sua missão é garantir que os sistemas financeiros executem suas tarefas conforme o pretendido sem dados fraudulentos ou ações que poderiam comprometer a qualidade de dados.

3.5.2. Modelo Gráfico de Representação

O gráfico adaptado do modelo de maturidade genérica de COBIT4.1 2007 *IT Governance Institute*, nos permite avaliar por analogia a maturidade de um determinado processo.

Modelo Gráfico de Representação de Maturidade



Legenda	
0	A gestão de processos não são aplicados a todos
1	Os processos são ad hoc e desorganizados
2	Os processos seguem um padrão regular
3	Os processos são documentados e comunicados
4	Os processos são monitorados e medidos
5	As boas práticas são seguidas e automatizadas

A representação gráfica está baseada no modelo genérico de maturidade

Quadro 11 – Modelo Gráfico de Representação de Maturidade Genética

Fonte: Adaptado de COBIT4.1 (2007)

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a análise realizada com base nos resultados obtidos na pesquisa componente do estudo de caso, também como base no Modelo Gráfico da Metodologia de Maturidade Genética, bem como tece considerações finais sobre o estudo com as empresas A e B.

4.1. ELABORAÇÃO DO PERFIL

As questões enumeradas de 1 a 5 foram elaboradas para identificar o perfil dos pesquisados, conforme segue.

4.1.1. Questões referentes ao sexo, idade, formação acadêmica e especialização (1 e 2)

	SEXO	IDADE	CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	ESPECIALIZAÇÃO OU MBA
EMPRESA A	Masculino	38 anos	Gerente Geral pela operação como um todo	Engenheiro Mecânico de Produção	MBA em Marketing
EMPRESA B	Masculino	47 anos	Sócio	Técnico em Contabilidade Administrador de Empresas Bacharel em Ciências Contábeis	Especialização em Análise de Sistemas

Quadro 12 – Informações Pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2. Questão referente ao tempo no cargo e como chegou nele (3)

	TEMPO NO CARGO	COMO CHEGOU AO CARGO
EMPRESA A	5 anos, desde o nascimento da empresa	A idéia original surgiu quando, lá atrás, conheci a Microsoft e o CRM. Por meio de um relacionamento estritamente profissional conheci alguém que trabalhava numa determinada empresa. Decidimos montar uma empresa e, para isso, analisamos o perfil de cada um e iniciamos o trabalho. Com uma percepção de gerente geral, fui indicado à posição que ocupo por estar muito voltado à operação, por ter identificado o negócio, pela minha personalidade forte e, também, pela minha prática. Todas as nossas decisões são muito colaborativas e conjuntas. Assim ocupo hoje o cargo de Gerente Geral.
EMPRESA B	13 anos	Me desliguei da Gerência de uma Holding de diversas empresas, de administração familiar e resolvi me arriscar no mercado empresarial.

Quadro 13 – Informações de Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3. Questão referente à experiência profissional (4)

	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
EMPRESA A	Me formei em Engenharia Mecânica de Produção e logo comecei a trabalhar numa empresa de geração de energia, como estagiário, sendo uma das atividades ajudar em projetos. Comecei como Engenheiro de Produção, mas já direcionado a projeto de implantação de sistema de gestão, na área de produção. Depois de um tempo fui para a área de informática, com o objetivo de auxiliar no sistema de gestão conforme a produção. Só depois de 08 ou 09 anos trabalhando com instalações de sistema de produção que apareceram oportunidades, pois ouvia-se falar de CRM no mercado e, com isso, comecei a migrar para soluções de CRM e para completar esse “Road Show”, eu fiz MBA em Marketing.
EMPRESA B	Isso é um pouco complexo, pois no nosso ramo temos que conhecer um pouco de cada área da empresa. Assim, atuamos nas seguintes áreas: fundo fixos e rotativos, almoxarifados, departamento pessoal, RH, reestruturação de empresas, coordenação e organização de contas a pagar e receber, análise de preços de vendas, abertura de empresas estrangeiras em território nacional e empresas brasileiras no exterior. Além do trivial, áreas contábil, fiscal e financeira, bem como serviços financeiros e fiscal à pessoa física.

Quadro 14 – Informações sobre Experiência Profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4. Questão referente às três maiores motivações (5)

TRÊS MAIORES MOTIVAÇÕES PARA O SEU ENVOLVIMENTO/ EMPREENHIMENTO NA EMPRESA	
EMPRESA A	<p>1. Acho que é o sonho de todo mundo que trabalhou muito tempo numa empresa.</p> <p>2. Quando me formei, trabalhei numa empresa onde o gerente e o coordenador da decidiram montar uma empresa. Eles pegaram aquele ápice de ERP no mercado, na década de 90 e tiveram uma oportunidade espetacular de crescerem com sucesso. Antes desse crescimento, eu fui trabalhar com eles e durante esse tempo trabalhei com um sócio, apoiando, ajudando a montar o negócio, a parte de CRM.</p> <p>3. Mas, depois, você sente faltar um desafio, uma oportunidade, potencial de crescimento, porque quando você está em uma empresa, sente-se limitado, sentimento que falta alguma coisa. A decisão foi muito mais nesse sentido, aproveitar o momento do mercado, que era propício, ou seja, lançar a Microsoft e o CRM no mercado, pois eu conhecia a Microsoft, o produto e o mercado. Também tinha competência para isso, pois trabalhei em diversas empresas do ramo o que abriu a janela de oportunidade e resolvemos aproveitar essa janela. Se não der certo, vamos procurar outro emprego.</p>
EMPRESA B	<p>1. Desenvolvimento profissional.</p> <p>2. Empreendimentos em novas áreas.</p> <p>3. Financeiro.</p>

Quadro 15 – Três maiores motivações para o empreendimento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2. ELABORAÇÃO DA ANÁLISE SOBRE AS EMPRESAS

Antes da apresentação dos dados da pesquisa, ressaltamos que nos quadros que seguem o NÃO significa que não houve desvios e o NÃO SE APLICA significa que a análise teórica não se aplica à empresa B.

4.2.1. Análise da Pequena Empresa

QUESTÃO 6 PEQUENA EMPRESA			
Para enquadramento utilizou-se a classificação por número de empregados: Indústria de 20 a 99 e comércio/serviços de 10 a 49 empregados.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
Sete (7) colaboradores contratados em regime CLT. Quarenta (40) consultores em regime "Pessoa Jurídica"	Oito (8) colaboradores contratados em regime CLT e um (1) sócio	NÃO	SIM

Quadro 16 – Pequena Empresa (Questão 6)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2. Análise da Terceirização

QUESTÃO 7 TERCEIRIZAÇÃO			
Significa transferir atividade meio focando a empresa na atividade fim. Em outras palavras contratação de fornecimento externo, ou seja, a partir do momento que contratamos o fornecimento de um serviço externo estamos terceirizando.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresa A contratou a formalmente a empresa B para prestação de serviços contábeis	Empresa B especialista em serviços contábeis presta serviços para a empresa A	NÃO	NÃO

Quadro 17 – Terceirização (Questão 7)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3. Motivos da Terceirização

QUESTÃO 8 MOTIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO			
<p>Terceirizar é uma saída para que os empresários direcionem seus esforços para o objetivo principal da empresa, deixando para os especialistas o trabalho de lidar com os complicados assuntos que só estes são obrigados a conhecer. Esta é a razão principal da terceirização de serviços, que só tem sentido se, paulatinamente, tirar do empresário os problemas inerentes à área terceirizada, propiciando qualidade na prestação de serviços.</p>			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
<p>Empresa A não domina a matéria contábil e decidiu transferir essa atividade para empresa B, que é especializada no serviço transferido.</p>	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO SE APLICA

Quadro 18 – Motivos da Terceirização (Questão 8)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4. Critérios a serem adotados na Terceirização

QUESTÃO 9 ALGUNS CRITÉRIOS A SEREM ADOTADOS NA TERCEIRIZAÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidade e capacidade em atender demandas crescentes de obrigações: Fiscais; Tributárias; Contábeis; Trabalhistas; Previdenciárias e Financeiras. • Estrutura de recursos humanos, tecnicamente adequada. • Verificação de cadastro junto ao CRC. • Formalização da prestação de serviço: Serviços contratados; Honorários; Sigilo e Comunicação. 			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
<p>O critério utilizado para contratação dos serviços contábeis da empresa B foi: relacionamento</p>	NÃO SE APLICA	SIM	NÃO SE APLICA

Quadro 19 – Critérios a serem adotados na Terceirização (Questão 9)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5. Serviços transferidos da Empresa A para a Empresa B

QUESTÃO 10			
SERVIÇOS TRANSFERIDOS DA EMPRESA A PARA EMPRESA B.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
Escrituração contábil e fiscal e folha de pagamento	Serviços de RH, contábil e fiscal	NÃO	NÃO

Quadro 20 – Serviços Transferidos da Empresa A para a B (Questão 10)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6. Planejamento Financeiro

QUESTÃO 11			
PLANEJAMENTO FINANCEIRO			
A administração da empresa também é conduzida pelo Planejamento Financeiro, que permite acompanhar e rever, quando necessário, as diretrizes de mudança, bem como reavaliar as metas já estabelecidas; assim permite que a administração visualize alguns indicadores: Níveis de investimento; Grau de endividamento; Montante do capital de giro; Percentual de crescimento á longo prazo e Rentabilidade atual e futura			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresa A não elabora planejamento financeiro e não terceirizou este processo.	Empresa B não presta este serviço	SIM	SIM

Quadro 21 – Planejamento Financeiro (Questão 11)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.7. Esforço para construção do Planejamento Financeiro

QUESTÃO 12			
ESFORÇO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO			
Fundamentalmente, para desenvolver o Planejamento Financeiro são utilizadas as projeções como meio de estimar a posição econômico-financeira esperada. Estas projeções abrangem a programação avançada de todos os planos da administração financeira da empresa, bem como integra e coordena estes planos com os operacionais de todas as áreas da empresa.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Quadro 22 – Esforço para construção do Planejamento Financeiro (Questão 12)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.8. Benefícios do Planejamento Financeiro

QUESTÃO 13			
BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO			
Antecipar decisões, opções a serem executadas e antecipar com antecedência é planejar. Assim, a elaboração de orçamento justifica-se na medida em que esta antecipação busca benefícios futuros definidos e tangíveis, relacionados diretamente com as noções básicas da administração.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

Quadro 23 – Benefícios do Planejamento Financeiro (Questão 13)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.9. Principais riscos de não utilizar o Planejamento Financeiro

QUESTÃO 14			
PRINCIPAIS RISCOS DE NÃO UTILIZAR O PLANEJAMENTO FINANCEIRO			
Planejar e controlar o orçamento realizado de forma conjunta cria um ambiente que possibilita mudar tática e operacionalmente, de forma rápida, além de tratar eventos inesperados ao processo administrativo e de forma antecipada, evitando colocar em riscos os objetivos estabelecidos.			
ESTUDO DE CASO		DESVIOS	
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA A	EMPRESA B
Principais riscos: perder oportunidades, porque olhamos o financeiro para tomar decisões de investimento e a incerteza na gestão do processo de geração de receita.	NÃO SE APLICA	NÃO	NÃO SE APLICA

Quadro 24 – Principais riscos de não utilizar o Planejamento Financeiro (Questão 14)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO DE CASO REALIZADO

Em linhas gerais, destacamos as seguintes considerações.

4.3.1. Sobre a Empresa A (Consultoria em Tecnologia da Informação)

Além das nossas considerações sobre as empresas, acrescentamos algumas respostas dos pesquisados que achamos pertinentes.

1. Identificamos, por meio do estudo de caso, a preocupação dos gestores da Pequena Empresa A em terceirizar uma das atividade-meio, neste estudo: a escrituração contábil e fiscal, bem como a folha de pagamento.

A contabilidade, de forma geral, foi terceirizada, inclusive a área fiscal e todos os livros que há, ou seja, houve terceirização na contabilidade financeira total e mais toda a parte de escrituração fiscal. A parte de folha de pagamento, contratação de funcionário se também a parte burocrática (A).

2. A motivação para a terceirização passa pela falta de conhecimento técnico da gestão na matéria contábil, caracterizando menor preocupação neste tema e maior foco em outros assuntos.

Uma primeira preocupação é estar dentro da legislação, da tributação, evitar o menor risco. Um ponto positivo para a contratação desse serviço terceirizado é a falta de competência interna nossa de tocar esses processos. Então, nós contratamos pessoas para fecharem esses números para a gente, por não temos formação contábil. Uma segunda preocupação nossa quanto a isso, era o fechamento de impostos, o aspecto fiscal (A).

3. Percebemos que não houve preocupação por parte da Empresa A em definir um critério tecnicamente adequado para a seleção e contratação da empresa prestadora de serviços contábeis.

Começamos a ficar preocupados, então buscamos um contador, que também trabalhava para aquela segunda empresa que eu trabalhei. Ele nos forneceu um modelo estruturado. Para contratar esse tipo de serviço, procuramos uma empresa por indicação, porque há certo medo com esse tipo de trabalho.

4. No que se refere ao Planejamento Financeiro evidenciamos que não há um processo estabelecido dentro da Empresa A para sua execução, bem como não foi objeto dos serviços terceirizados.

É uma visão da empresa, olhamos o fluxo de caixa para saber se podemos ou não fazer uma contratação, por exemplo. Quando fazemos qualquer ação de venda de participação ou investimento, o cara quer enxergar lucratividade, lucro acumulado, a conta de ativos, que são coisas que, no nosso dia-a-dia, são um pouco relevante.

5. Quanto ao esforço para construção do planejamento financeiro, a Empresa A encontra-se em fase inicial. Embora ela não o tenha, possui consciência da importância e se utiliza precariamente de uma das etapas que ele contempla.

Nós que fazemos esse planejamento financeiro, e não demandamos para o contador, primeiro porque ele não possui esse serviço e ele não vai gerar isso na velocidade que precisamos e segundo, se nós quiséssemos que alguém fizesse, precisaríamos de alguém mais próximo, alguém dele que estivesse aqui no escritório sempre, e que fosse de confiança

6. Surpreendentemente, o estudo nos revelou que, apesar da não utilização, a Empresa A tem consciência dos benefícios trazidos pelo Planejamento Financeiro.

Com certeza, todas as decisões que tomamos, elas têm um ressalvo financeiro. É uma coisa inevitável. Por exemplo, decidimos desenvolver um novo produto que desejamos vender, tem tudo a ver com o nosso negócio, mas não vamos decidir investir se não temos a capacidade financeira de sustentar alguém escondido no armário produzindo o produto. Temos que desenvolver o produto, fazer o marketing, lançar, ofertar, tudo isso tem um custo. Esse custo tem que estar alinhado com a linha de receita, que vai cobrir isso. Então, toda decisão que tomamos, de contratar ou não, investir ou não, no final olhamos a nossa planilha no excel e analisamos uma previsão de gastos e de receitas, e fazemos com que a história valide ou não.

7. Constatamos, igualmente, que os riscos inerentes a não utilização do Planejamento Financeiro também é de conhecimento da alta direção da Empresa A.

É justamente perder as oportunidades, porque olhamos o financeiro para tomarmos decisões de investimento e, obviamente, não só isso, não queremos ficar no negativo, não queremos deixar de pagar as contas, não queremos nos desalinhar com a equipe, deixar de pagar salário. Então, temos a preocupação de sempre agir coerentemente, pois o que não gostamos que façam conosco, não queremos fazer com os fornecedores e nem com a equipe. Então, não usar o planejamento financeiro implicaria em não possuir um dinheiro guardado, e com isso prejudicar alguém, pois tem mês que todos os clientes resolvem atrasar o pagamento, por exemplo. E outro ponto, é não estar investindo em coisas que eventualmente poderia estar.

4.3.2. Sobre a Empresa B (Prestadora de Serviços Contábeis)

1. Disponibiliza serviços contábeis ao mercado por vocação e por retorno do capital investido.

Além do econômico financeiro, é sermos bem vistos no mercado empresarial com acesso a novos negócios e contatos.

2. Não estabelece critério técnico adequado que assegure o processo de prestação de serviços contábeis.

Entendo que além de ser economicamente viável, traz outras experiências que, geralmente, um profissional da área, locado exclusivamente em uma única atividade não carrega. Nosso ramo de atividade está se tornando cada dia mais difícil, forçando os profissionais a estarem sempre se atualizando, buscando informações e, com o advento da informática, isso, tornou-se diário.

3. Não há um processo definido para elaboração do planejamento financeiro de seus clientes, tampouco do seu próprio planejamento financeiro.

Esta pergunta deve ser respondida pela empresa de consultoria; não há razão para eu elaborar e acompanhar o planejamento financeiro.

4. Não demonstrou consciência quanto à importância da definição de um processo de elaboração do planejamento financeiro para seus clientes ou para sua auto-administração.

Esta pergunta deve ser respondida pela empresa de consultoria; não há razão para eu elaborar e acompanhar o planejamento financeiro.

5. Não evidenciou ter consciência, também, quanto aos benefícios de se preparar um planejamento financeiro.

Colaboramos sempre nos estudos tributários, quase sempre somos consultados para analisarmos, conjuntamente com a administração, formas de tributação adequada, formação de preço e riscos fiscais e financeiros.

6. Igualmente, não apresentou preocupação quanto aos riscos de não se preparar um planejamento financeiro.

Não necessito utilizar no meu dia a dia o planejamento financeiro, uma vez que sou consultado pelos clientes para análises conjuntas de tributação, formação de preço e riscos fiscais e financeiros.

4.4. CONSIDERAÇÕES SEGUNDO O MÉTODO GRÁFICO DE MATURIDADE GENÉTICA - COBIT

Comparando os resultados da pesquisa de campo com o modelo de maturidade genérica encontramos as seguintes evidências a considerar:

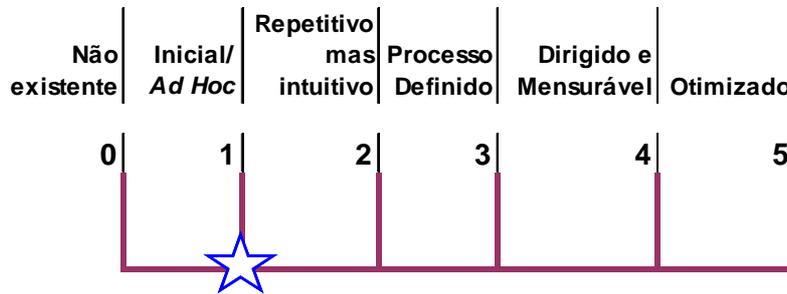
- 1) Quando um organismo empresarial apresentar indícios de que a empresa reconheceu que os problemas existem.
- 2) Por não definição de processo.
- 3) Por existirem alguns processos não padronizados.

Com estes indícios, segundo o referido modelo, podemos classificar o processo de elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro, na pequena empresa objeto deste estudo que terceiriza serviços contábeis como: Inicial ou Ad/hoc.

Esta classificação se dá porque há abordagens iniciais que tendem a ser aplicadas a um indivíduo, ou caso a caso, mesmo, embora, a abordagem global da gestão seja desorganizada.

Para melhor esclarecimento deste tópico re-apresentamos o modelo gráfico, já visto no capítulo anterior, no quadro 11, que retrata claramente a correta classificação no modelo de COBIT do processo em questão e que embasa a questão problema desta dissertação.

Modelo Gráfico de Representação de Maturidade Genérica



Legenda

- | | |
|---|---|
| 0 | A gestão de processos não são aplicados a todos |
| 1 | Os processos são ad hoc e desorganizados |
| 2 | Os processos seguem um padrão regular |
| 3 | Os processos são documentados e comunicados |
| 4 | Os processos são monitorados e medidos |
| 5 | As boas práticas são seguidas e automatizadas |

A apresentação gráfica foi adaptada do modelo genérico de maturidade desenvolvido por COBIT4.1 20 © 2007 IT Governance Institut

Quadro 25 – Enquadramento da Empresa A na Escala 1

Podemos observar que a classificação de cada nível não se altera.

Ao compararmos os resultados da pesquisa de campo com o modelo de maturidade genérica encontramos as seguintes evidências a considerar na empresa B:

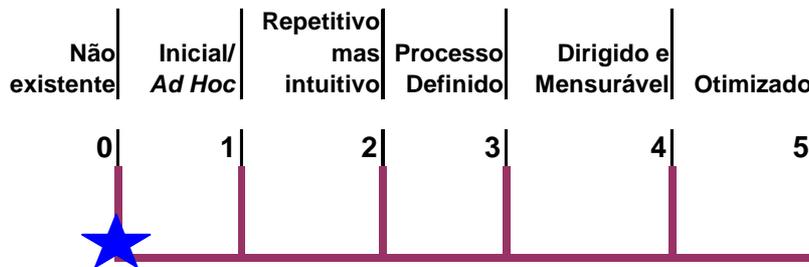
- 1) Falta procedimento e reconhecimento de processos.
- 2) A empresa ainda não reconhece que existe uma questão a ser abordada.

Com estes indícios, segundo o referido modelo, podemos classificar o processo de elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro, na empresa prestadora de serviços contábeis para a Empresa A, objeto de estudo desta dissertação como: Inexistente.

Esta classificação se dá porque a Empresa B não reconhece o processo. Portanto não existe questão a ser abordada.

Para melhor esclarecimento deste re-apresentamos o modelo gráfico comentado anteriormente, com a classificação – Não Existente, que retrata claramente a correta classificação no modelo de COBIT do processo em questão.

Modelo Gráfico de Representação de Maturidade



Legenda	
0	A gestão de processos não são aplicados a todos
1	Os processos são ad hoc e desorganizados
2	Os processos seguem um padrão regular
3	Os processos são documentados e comunicados
4	Os processos são monitorados e medidos
5	As boas práticas são seguidas e automatizadas

A representação gráfica está baseada no modelo genérico de maturidade

Quadro 26 – Enquadramento da Empresa B na Escala 0

Podemos observar que a classificação de cada nível não se altera.

Assim, considerando a escala segundo COBIT, segue a classificação de cada nível

0 --- Não Existe. Falta procedimento e reconhecimento de processos. A empresa ainda não reconhece que existe uma questão a ser abordada.

1 --- Inicial/Ad Hoc. Há indícios de que a empresa reconheceu que os problemas existem, por não haver o processo definido, e que o tema deve ser abordado. Existem, no entanto, alguns processos não padronizados. Há abordagens ad hoc que tendem a ser aplicadas a um indivíduo, ou caso a caso. A abordagem global da gestão é desorganizada.

2 --- Repetitivo, mas Intuitivo. Existe o processo, o mesmo está desenvolvido; há fases em que processos semelhantes são seguidos por pessoas diferentes da empresa e que desempenham a mesma tarefa. Entretanto, não há nenhum treinamento formal ou comunicação de procedimentos formais. O processo é deixado à responsabilidade individual. Existe um elevado grau de dependência do conhecimento dos indivíduos e, portanto, os erros são prováveis.

3 --- Definidos os Processos. Os procedimentos foram padronizados, documentados e comunicados por meio de ações de formação. São estes processos mandatórios que devem ser seguidos. No entanto, é improvável que os desvios sejam detectados. Os próprios procedimentos não são sofisticados, mas há formalização das práticas existentes.

4 --- Dirigido e Mensurável. Gestões de processos monitoradas nas quais existem medições e cumprimento dos procedimentos. Ações são tomadas na medida em os processos não parecem funcionar eficazmente. Os processos estão em constante aperfeiçoamento, proporcionando boas práticas. Automação e instrumentos são utilizados de forma limitada ou fragmentada.

5 --- Otimizado. Os processos foram refinados para um nível de boas práticas, com base nos resultados de melhoria contínua e a maturidade do modelo foi atingida comparativamente às outras empresas. O processo é utilizado de forma integrada para automatizar o fluxo de trabalho, fornecendo ferramentas para melhorar a qualidade e eficácia, tornando a empresa dinâmica ao se adaptar.

Finalizamos este tópico apontando que entre a Empresa A e a Empresa B apareceu uma sutil diferença na escala, uma vez que a Empresa A aparece com Escala 1 e a Empresa B com Escala O. Isto se deve às evidências de reconhecimento do processo de elaboração, acompanhamento e planejamento financeiro que notamos na Empresa A, se comparada à Empresa B, que não apresentou evidências de reconhecimento da existência da questão a ser abordada, a fim de atingir o estágio da Empresa A.

CONCLUSÃO

O planejamento financeiro como ferramenta de gestão antecipa, para a alta direção das organizações, o resultado financeiro de suas ações futuras para o momento presente.

A exposição à constante competitividade leva estas organizações, independentemente do tamanho ou forma, a desenvolverem estratégias de gestão diferenciadas.

A pequena empresa não se isenta da necessidade deste tipo de gestão, tampouco está alheia aos efeitos da competitividade de mercado.

Em busca de maior capacidade de competição, a terceirização que tem por finalidade transferir atividade-meio focando a empresa na atividade-fim é uma das estratégias que contribuem positivamente.

Nem sempre é sinal de economia financeira, mas trata-se de uma alternativa para melhor aproveitamento dos recursos internos, maior foco na operação e minimização de riscos.

Como vimos, a contabilidade é tão antiga quanto à própria história e o acúmulo de riqueza vem sendo aprimorado com o tempo até o nascimento do termo patrimônio.

Logo, é de se esperar que uma pequena empresa tenha uma contabilidade minimamente organizada para que, ao longo do tempo, seus proprietários possam medir sua capacidade de acumulação de riqueza administrando a empresa dentro das estratégias definidas pela direção, mantendo-a competitiva.

Desse modo é possível mantê-la saudável na direção dos objetivos e metas a serem alcançados na linha do tempo.

Ao terceirizar uma atividade tão importante quanto a contabilidade, a empresa deveria ter utilizado critérios mais rigorosos no processo de terceirização, de forma a garantir maior visibilidade acerca de seu desempenho passado e presente, comparando-o com a expectativa de desempenho futuro, retratada por meio da elaboração do planejamento financeiro, que deveria ser preparado por um processo objetivamente estabelecido, minimizando os riscos de não tê-lo e ou fazê-lo.

Desta forma, podemos afirmar que o presente estudo se justificou, uma vez que nove de cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa, e que juntas absorvem maior contingente de mão de obra se comparadas às médias e grandes empresas.

Considerando o fato de que tais empresas nem sempre estão preparadas para suportarem as pressões normais do cotidiano, muitas vezes, acabam encerrando suas atividades com pouco tempo de vida.

Já com relação à terceirização está é uma prática bastante utilizada no mercado brasileiro, principalmente a terceirização de serviços contábeis.

No presente estudo demonstramos que o planejamento financeiro em pequenas empresas com contabilidade terceirizada é um caminho a ser trilhado pelos profissionais de mercado com o objetivo de conscientizar o pequeno empresário da necessidade de se planejar financeiramente, à luz dos benefícios e riscos estudados nesta dissertação.

Do mesmo modo, fazemos um alerta aos empresários que prestam serviços contábeis, para a necessidade crescente de melhor preparo para a prestação de serviços; serviços de qualidade, que agregue valor ao cliente e não somente se prestem a cumprir o básico, ou seja, o que é determinado pela legislação.

Levando em consideração a questão problema deste estudo: “As pequenas empresas elaboram e acompanham o planejamento financeiro, quando terceirizam a Contabilidade?”

A resposta para esta pergunta é “**não**”.

O presente estudo de caso conclui que uma pequena empresa de consultoria em TI denominada “Empresa A”, que terceiriza serviços contábeis não elabora e não acompanha o planejamento financeiro.

Igualmente conclui que a Empresa B, prestadora de serviços contábeis, não disponibiliza para o mercado a elaboração e o acompanhamento do planejamento financeiro.

Ratificamos a conclusão final por meio do Modelo de Maturidade Genérica de COBIT.

Com relação à Empresa B, o modelo nos permitiu verificar, pelas respostas obtidas no estudo de caso, que a mesma, representada pela Escala 0, se classifica

como inexistente, pelo fato de nem sequer haver qualquer elaboração quanto ao planejamento financeiro.

Com relação à Empresa A, o modelo nos permitiu visualizar e comprovar, pelas respostas obtidas no estudo de caso, que esta se encontra num estágio embrionário, representada pela Escala 1, que classificamos como Inicial ou Ad/hoc, ou seja, a referida empresa encontra-se no estágio de elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro, tema objeto de estudo desta dissertação.

Assim, concluímos que a Empresa A alinha-se com a resposta encontrada para a questão problema, levando-nos a classificar, de forma objetiva e inequívoca, o nível de maturidade do processo de elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro de uma pequena empresa que terceiriza a contabilidade.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No estudo realizado houve limitações e algumas dificuldades, que aqui elencamos:

1. O processo de terceirização se deu de forma desordenada, o que dificultou o entendimento.

2. Algumas questões não foram respondidas adequadamente, o que prejudicou a melhor compreensão dos serviços contábeis prestados.

3. Houve dificuldade em compreender o tipo de serviço prestado pelos escritórios contábeis, pesquisados através da internet, pela falta de garantia dos serviços.

4. A dificuldade em encontrar literatura disponível relacionada à terceirização, em alguns momentos, prejudicou a pesquisa.

5. Considerando que o modelo de maturidade genética foi desenvolvido para os processos de Tecnologia da Informação, as adaptações efetuadas pelo autor da dissertação não influenciaram na conclusão final.

Entretanto, as dificuldades encontradas e relatadas foram transpostas e, apesar de serem esperadas, de um modo geral, não prejudicaram a conclusão desta dissertação.

RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste estudo pudemos observar que as pequenas empresas que terceirizam a contabilidade não elaboram e não acompanham o planejamento financeiro.

Assim, relatamos aqui a possibilidade de serem delineados alguns assuntos como:

1. Realização de pesquisas que desenvolvam um modelo de planejamento financeiro para pequenas empresas.
2. Desenvolvimento de pesquisa com enfoque nos serviços contábeis e que agreguem valor às pequenas empresas.
3. Realização de pesquisa que desenvolva um padrão para a terceirização de serviços para pequenas empresas.

Recomendamos, ainda, para estudos futuros, uma análise, considerando o modelo de maturidade genética de COBIT para os processos de terceirização dos serviços contábeis no Brasil

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 2000.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL Edward, J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMSTRONG, J. S. *The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research*. *Strategic Management Journal*, 3(3), 1982.

ASSCONT. Empresa de Serviços Contábeis. Disponível em <http://www.asscont.com.br>. Acesso em 23 jul 2008.

AULETE, C. **Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Delta, 1985.

BANHAM, R. *Better budgets*. *Journal of Accountancy*. Feb/2000. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 15 jul 2000.

BERNSTORFF, V H. Terceirização: Problema ou Solução?. **Anais XXIII Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em http://www.dji.com.br/constituicao_federal. Acesso em 14 jun 2008.

_____. **Lei nº 9.841/99**, de 5 de outubro de 1999. **Estatuto das Micro e Pequenas Empresas**. Atualizada em 31 de março pelo Decreto nº 5028/2004, que define, quanto à receita bruta anual para Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial de União de 06 de outubro de 1999. Brasília: Imprensa Oficial.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT**. Disponível em <http://www.sinprosp.org.br/arquivos/direitos/clt.pdf>. Acesso em 14 jun 2008.

_____. **Lei 6.404/76**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Publicada no Diário Oficial da União em 17 de dezembro de 1976. Brasília, Imprensa Oficial.

_____. **Enunciado nº 331**, do TST, em dezembro/93, que alterou o conteúdo da Enunciado 256 Revisão da Súmula nº 256 - Res. 23/1993, DJ 21, 28.12.1993 e 04.01.1994 - Alterada (Inciso IV) - Res. 96/2000, DJ 18, 19 e 20.09.2000 - **Mantida** - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003. Diário da Justiça.

_____. **SPED. Sistema Público de Escrituração Digital**, instituído pelo Decreto nº 6.022/07 como parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC 2007-2010).

BRASIL, Haroldo. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE Publicações, Mar e Abr/1993.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de Finanças Empresariais**. 5ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

BUNGE, M. **La investigación científica. Su estrategia Y su filosofía**. 2ª ed. Barcelona: Ariel, 1985.

CARRARO, U. **Terceirização Responsável**. Instituto Brasileiro de Terceirização. 2006. Disponível em <http://www.netlegis.com.br>. Acesso em 25 jul 2008.

CARVALHO, L N; LEMES, S., COSTA, F M. **Contabilidade Internacional Aplicação das IFRS 2005**. São Paulo: Atlas, 2006.

CATELLI, A. **Controladoria Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANDLER, A. *Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise*. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, 1992.

CHERRY, R T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CONSISANET. Soluções em Sistemas de Informação. Disponível em <http://www.consisanet.com.br> Acesso 12 Abr 2008

COOPER, R. B.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n.0, p.87-94, ago 1998.

DIEL, A C. **Desenvolvimento de um modelo integrado de Planejamento Financeiro e verificação de sua aplicabilidade na indústria de Candies do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado Interinstitucional) PPGA-UNIVATES. Porto Alegre, 2001

DOMINGOS R. **Consultor de Finanças**. Disponível em <http://www.consultores.com.br> Acesso em 27 jul 2008.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1996.

FENACON. Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisa. Brasília. DF.

FLEURIET, M; KEHDY, R; BLANC, G. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; VARETTO, M.; PIGNATELLI, A. Um modelo para a terceirização. **HSM Management** Nº 42 –Jan e Fev/2004.

FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GALLORO. Prestação de serviços nas áreas contábil, fiscal, folha de pagamento, auditoria e consultoria empresarial. Disponível em <http://www.galloro.com.br> Acesso 12 mar 2009.

GAZZONI, Elizabeth I.. **Fluxo de caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

GIOSA, L. A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1987.

_____. _____. São Paulo: Harbra, 1997.

GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: still going strong? **Long Range Planning**, 32(1), 1999.

GRANGEIRO, R. M. de J. **Terceirização**. Monografia. (Organização, Sistemas e Métodos) Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2000.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT E. **Administração financeira**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

GROVE, S M. **Strategic and Long-Range Planning for All**. Camping Magazine. Mar/2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. A Competência Essencial da Organização. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HELFERT, E A. **Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HENDERSON, S. *No such thing as marketing orientation – a call for no more papers*. *Management Decision*, v. 36, n. 4, p. 45-59, 1998.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Documento: **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004

_____. _____. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

_____. **Diretoria de Pesquisas, Gerência do Cadastro Central de Empresas.** Rio de Janeiro, 2008

IKENAGA, C. Y. **Gestão da Terceirização de Serviços de TI:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado Profissionalizante) Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, mai/2008.

ITGI - CobiT4.1, Control Objectives for Information and Related Technology, 2005. London **IT Governance Institute.** Disponível em <http://www.itgi.org> Acesso em ul 2009

IUDICIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Curso de Contabilidade para não contadores.** São Paulo: Atlas, 2000a.

IUDICIBUS, S. de. O verdadeiro significado de uma teoria. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Ano XXV - Nº . 97 jan/fev de 1996.

IUDICIBUS, S. de; MARION, J.C. **Introdução à Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

JEHLE, K. Budgeting as a Competitive Advantage. **Strategic Finance Magazine.** Oct/1999. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 16 jul 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1980.

KHUN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1985.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: E. Blucher, 1970.

LEITE, J. C. **Terceirização em Informática – informações ágeis e eficazes através de parcerias sólidas e confiáveis.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITNER, P. Além dos números. **HSM Management.** São Paulo, n.14, ano 3, p.14-120, maio/jun. 1999.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de Controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial.** São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, G de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER, J. **Gerência financeira - controle orçamentário**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

MINIDICIONÁRIO LAROUSSE DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Larousse do Brasil Participações, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAGAWA, M. **Introdução a Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1997.

NÉLO, Ana M. Metodologia Científica: um enfoque referente à estrutura da pesquisa contábil. Anais do VI Congresso Internacional de Gestão Estratégica de Custos/ Braga - Portugal. 1999. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.99. (Revista com Circulação no MERCOSUL).

OHMAE, Kenichi. Voltando a Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PACIOLI, L. *Tractus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas), publicada em 1494. In: HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTAL DA CONTABILIDADE. Disponível em <http://www.portaldacontabilidade.com.br> Acesso em 24 jul 2008.

PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. 6º. ed. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRYOR. Prestação de serviços nas áreas contábil, fiscal, financeira e de recursos humanos. Disponível em <http://pryor.com.br/> Acesso 15 mar 2009.

PROVINCIALI, Vera L. N.; CALDAS, Antonio V. S.; FARIAS, Eduardo A. da S. **Planejamento financeiro para pequenas empresas**. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

ROBLES, L T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil.** Em busca de alianças estratégicas. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo – USP, 2001.

ROGERS, P. R.; BAMFORD, C. E. Information planning process and strategic orientation: the importance of fit in high-performing organization. **Journal of Business Research**, 55 (3), 2002.

ROSS, C. E.; GREENO, Ladd J.; SHERMAN, Albert. Planejamento de cenários. **HSM Management**. São Paulo, v.11 –Nov 1998.

ROSS, Stephen. A; WESTWFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROXO, A. A. O; ARAUJO, M P de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação:** um método geral para tratamento das projeções financeiras. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional media projects. **Working paper for the Academy for Educational Development**, Washington, DC, dec/1971.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas.** Disponível em http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2004_2005.aspx. Acesso em 25 mar 2007.

_____. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** SEBRAE: Projeto Gráfico Arte Contexto Ltda, jan 2005.

_____. **Proposta de política de saúde e segurança no trabalho para as micro e pequenas empresas.** Boletim SEBRAE: Projeto Gráfico Arte Contexto Ltda, dez 2005.

_____. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2ª ed. Brasília, 2008.

_____. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005** – SEBRAE - Publicado Brasília – ago 2007

SESCON - Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis. **Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas.** São Paulo, 2008.

SILVEIRA, M A. **Estratégia de Manufatura para Pequenas e Médias Empresas.** Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

SPONSOR. Prestação de serviços de auditoria, consultoria, outsourcing e treinamentos voltados para os aspectos contábeis, tributários e de controles internos. Disponível em <http://www.sponsoraudidores.com.br> Acesso 12 ago 2008

TAVARES, M C. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Paulo H. **Manual de Controladoria Empresarial**. 2000. Disponível em <http://www.portaldacontabilidade.com.br> . Acesso em 18 jul 2008.

TELÓ, Admir R. Desempenho Organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares - **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001

VAN HOORN, Th. P. *Strategic planning in small and medium-sized companies*. **Long Range Planning** . 12(2), 1979.

VILA, J. F. O que é Contabilidade? Disponível em <http://jucefinofelipe.vilabol.uol.com.br/> Acesso em 22 jul 2008.

VIRZI, A. H. Planejamento Financeiro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: RAE Publicações. Vol. 30, n. 2, abr-jun/1990.

WATTS, R L; ZIMMERMAN, J L . **Positive Accounting Theory**. New Jersey: Prentice-Hall, 1986. In. IUDICIBUS, S. de. O verdadeiro significado de uma teoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXV - Nº . 97 jan/fev de 1996.

WELSCH, G A. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W. ; GORDON, Paul N. **Budgeting: Profit Planning and Control**. Englewood Cliffs, NJ 07632: Prentice Hall, 1988.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**. 7ª ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

_____. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra, 1998a.

APÊNDICES

APÊNDICE I

A FORMALIZAÇÃO DO CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O CONVITE

De: Luiz Carlos Belo [mailto:lcbelo@spofficebr.com.br]
Enviada em: terça-feira, 23 de setembro de 2008 00:12
Para: Sócios da empresa
Assunto: Estudo de Caso PUC-SP – Empresa A

Boa noite,

Em conversa com o Sr. J. R., na semana anterior, foi dito que estou finalizando minha Dissertação de Mestrado, que tem como tema “Contribuição para o estudo do Planejamento Financeiro em Pequenas Empresas com Contabilidade Terceirizada”.

Este contato foi com o objetivo convidar sua Empresa (A), bem como o seu escritório de contabilidade prestador de serviços – Empresa (B), a participarem do estudo de caso.

O J. R. pediu-me para formalizar o convite através de um e-mail.

Assim, inicialmente, gostaria de passar algumas informações:

Conceito:

- Pequena empresa neste trabalho é caracterizada pelo número de funcionários inferior a 50;
- A terceirização da Contabilidade dá-se através da contratação formal de um escritório contábil que presta serviços de forma regular;

- O Planejamento Financeiro é uma ferramenta de gestão empresarial avançada.

Objetivo principal da dissertação:

1. Analisar o modelo de planejamento financeiro oferecido à pequena empresa com contabilidade terceirizada.

Objetivos específicos:

2. Caracterizar e descrever os benefícios do planejamento financeiro para a pequena empresa.
3. Verificar os principais riscos de uma pequena empresa, quando não elabora o planejamento financeiro.
4. Analisar os impactos de não efetuar o planejamento financeiro.
5. Analisar escritórios de contabilidade que oferecem serviços de elaboração e acompanhamento do planejamento financeiro

Importante:

- Em nenhum momento este estudo irá invadir a privacidade da empresa, solicitando quaisquer tipos de dados confidenciais (faturamento, custos, despesas, etc).
- Não será solicitado ao escritório contábil qualquer informação sem o conhecimento e o consentimento da empresa, bem como não será solicitada nenhuma informação confidencial do próprio escritório.
- Trata-se de um trabalho acadêmico que ficará disponível na biblioteca da PUC, à disposição de outros pesquisadores.
- Caso a empresa sinta-se desconfortável em explicitar o nome no trabalho, há uma opção: descaracterizar as informações da empresa.
- Desta forma, o estudo de caso continua válido e a empresa fica no anonimato, sendo caracterizada por Empresa A e B.

- O estudo de caso acontecerá por meio de questionário com perguntas objetivas.
- As perguntas não deverão tomar muito o tempo de vocês, bem como o do escritório contábil.

Assim gostaria de formalizar o convite sentindo-me privilegiado com esta oportunidade.

Em retribuição disponibilizarei uma edição completa do estudo, com as conclusões contribuindo, de forma objetiva, para a longevidade de sua empresa.

É procedimento legal a confirmação formal do convite, bem como do aceite. Esta confirmação será através de um protocolo diretamente da PUC, assinada pelo Professor Orientador. No arquivo anexo segue uma estrutura básica do roteiro do estudo de caso.

Coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer natureza.
Aguardo um retorno e, mais uma vez, agradeço.

Abraços.

Luiz Carlos

ENCAMINHAMENTO DO CONVITE DA EMPRESA (A) DE TI À EMPRESA (B) DE CONTABILIDADE

De: Sócio da Empresa A

Enviada em: terça-feira, 30 de setembro de 2008 09:51

Para: Gerente Empresa B

Cc: lcbelo@spofficebr.com.br

Assunto: ENC: Estudo de Caso PUC-SP

Prezado A.F. (empresa B)

Você aceitaria fazer este estudo de caso para uma “Dissertação de Mestrado”?

Poderíamos utilizar uma das reuniões mensais para este fim. Pode ser?

Abraços,

J.R.

O ACEITE ENTRE AS PARTES

De: A. F

Enviada em: terça-feira, 30 de setembro de 2008 09:56

Para: J. R.

Cc: lcbelo@spofficebr.com.br

Assunto: RES: Estudo de Caso PUC-SP

J. R.

Sim, estarei à disposição.

Um abraço,

A. F.

O CONTATO APÓS O ACEITE

From: J. R.

To: lcbelo@spofficebr.com.br

Cc: A. F

Sent: Tuesday, September 30, 2008 10:01 AM

Subject: RES: Estudo de Caso PUC-SP

Belo,

Quando você quer marcar a primeira reunião?

Você prefere fazer um contato telefônico primeiro?

Assim você pode nos preparar melhor para a reunião.

Abraços,

J. R.

APÊNDICE II - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO PARA A EMPRESA A (TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO)

Este questionário tem caráter acadêmico, para complementar o trabalho de pesquisa para minha Dissertação de Mestrado sobre o tema “Contribuição para o estudo do Planejamento Financeiro em Pequenas Empresas com Contabilidade Terceirizada”.

A identidade e as respostas serão preservadas, sendo analisado o conjunto das respostas para a sistematização do resultado.

Sua participação e colaboração são fundamentais para este processo.

PERFIL DO PESQUISADO

1. Qual seu cargo na empresa, idade e sexo?

2. Qual sua formação acadêmica? Possui alguma especialização? Se positivo, qual?

3. Há quanto tempo está neste cargo? Como chegou a ele?

4. Poderia nos descrever sua experiência profissional?

5. Quais foram as três maiores motivações para o seu investimento/empreendimento nesta empresa?

PERGUNTAS DO ESTUDO DE CASO

6. Qual o número de empregados de sua empresa em 30 de Junho de 2009 ?

7. Qual a sua visão sobre a terceirização de prestação de serviços contábeis?

8. O que o levou a terceirizar a prestação de serviços contábeis? O que isso representa para a sua empresa?

9. Quais foram os critérios utilizados por sua empresa no momento de seleção e contrato da empresa prestadora de serviços contábeis?

10. Uma vez efetivado o contrato, quais foram os serviços que sua empresa terceirizou?

11. O que sua empresa almeja obter com esta terceirização de prestação de serviços contábeis?

12. Com relação ao planejamento financeiro de curto e médio prazo, este é realizado por sua empresa? Como ocorre a elaboração e acompanhamento desse planejamento?

13. Sua empresa obtém benefícios do planejamento financeiro com a terceirização?

14. Qual a sua visão sobre “Riscos” da não utilização do planejamento financeiro?

15. Que valores você acredita possam ser agregados pela empresa que presta serviços contábeis para o planejamento financeiro de sua empresa que possibilite vantagens competitivas?

QUESTIONÁRIO PARA A EMPRESA B (SERVIÇOS CONTÁBEIS)

Este questionário tem caráter acadêmico, para complementar o trabalho de pesquisa para minha Dissertação de Mestrado sobre o tema “Contribuição para o estudo do Planejamento Financeiro em Pequenas Empresas com Contabilidade Terceirizada”.

A identidade e as respostas serão preservadas, sendo analisado o conjunto das respostas para a sistematização do resultado.

Sua participação e colaboração são fundamentais para este processo.

PERFIL DO PESQUISADO

1. Qual seu cargo na empresa, idade e sexo?

2. Qual sua formação acadêmica? Possui alguma especialização? Se positivo, qual?

3. Há quanto tempo está neste cargo? Como chegou a ele?

4. Poderia nos descrever sua experiência profissional?

5. Quais foram as três maiores motivações para o seu investimento/empreendimento nesta empresa?

PERGUNTAS DO ESTUDO DE CASO

6. Qual o número de empregados de sua empresa em 30 de Junho de 2009?

7. Qual a sua visão sobre a terceirização de prestação de serviços contábeis?

8. O que leva a sua empresa a ser uma prestadora de serviços contábeis terceirizados? O que isso representa para a sua empresa?

9. Quais foram os critérios utilizados por sua empresa no momento de seleção e contrato da empresa prestadora de serviços contábeis?

10. Quais são os serviços que sua empresa terceiriza como prestadora de serviços contábeis?

11. O que sua empresa almeja obter com esta terceirização de prestação de serviços contábeis?

12. Com relação ao planejamento financeiro de curto e médio prazo, este é realizado por sua empresa? Como ocorre a elaboração e acompanhamento desse planejamento?

13. Sua empresa obtém benefícios do planejamento financeiro com a terceirização? Em contrapartida, sua empresa oferece benefícios ao planejamento financeiro da empresa para a qual presta serviços?

14. Qual a sua visão sobre “Riscos” da não utilização do planejamento financeiro?

15. Que valores você acredita possam ser agregados pela empresa que presta serviços contábeis para o planejamento financeiro de sua empresa que possibilite vantagens competitivas?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)