DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv8n2c9>

TERCEIRIZAR OU PRIMARIZAR? CASO DE ENSINO SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL NUMA EMPRESA DO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS

Outsource or insource? Teaching case about the operationalization of payroll department services in an oil and gas company

VICTOR MARQUES DE OLIVEIRA – victormarquescontabilidade@gmail.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

CARLOS FIGUEIREDO VEIGA – profcarlosfigueiredo@yahoo.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RENATA GEORGIA MOTTA KURTZ – renatakurtz@gmail.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

LEONEL TRACTENBERG – ltractenberg@uerj.br

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

TANIA MARIA DE OLIVEIRA ALMEIDA GOUVEIA – almeida.tania@globo.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Submissão: 14/07/2018 | Aprovação: 18/10/2018

Resumo

Este caso de ensino enfoca o processo decisório sobre a terceirização das atividades de departamento pessoal de uma empresa fornecedora de equipamentos e prestadora de serviços para a indústria de petróleo e gás. Tem como objetivo fomentar a discussão sobre os riscos e benefícios relacionados a essa tomada de decisão, bem como sobre os fatores a serem considerados pela Presidente da empresa ao optar por determinada configuração operacional para essa atividade, que inclui a elaboração da folha de pagamento de seus empregados.

Palavras-chave: folha de pagamento, terceirização, primarização, processo decisório, gestão estratégica de custos.

Abstract

This teaching case focuses on the decision making process regarding the outsourcing of payroll department activities of company which provides equipment and services to the oil and gas industry. The purpose is to promote the discussion about risks and benefits related to such decision, as well as the factors to be considered by the President of the company when choosing a certain operational configuration for this activity, which includes the preparation of the payroll of its employees.

Keywords: payroll, outsourcing, insourcing, decision making process, strategic cost management.

Introdução

A companhia Ouro Negro Ltda.¹ foi criada em 2001, fruto do investimento de uma empresa norte-americana presente em mais de 20 países, em associação com Ângela Maia, uma empresária brasileira que, desde então, exerce o cargo de presidente da companhia. Trata-se de uma empresa especializada no fornecimento, instalação e suporte de equipamentos inerentes à indústria de petróleo e gás. A Ouro Negro atua diretamente na planta industrial de seus clientes, em campos marítimos e terrestres de extração e produção de petróleo. Com as recentes descobertas da indústria petrolífera na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro, a companhia tornou-se uma das principais parceiras das empresas do ramo, estando presente em grande parte das concessões dessa área.

A companhia possui um grande volume de vendas de equipamentos e prestação de serviços associados, o que gera um faturamento anual médio de US\$ 50 milhões ao ano. Segundo estimativas de analistas do mercado, caso fosse vendida, teria um valor de venda de, aproximadamente, US\$ 400 milhões.

A empresa conta com mais de 500 empregados envolvidos no suporte, manutenção e fornecimento de equipamentos. Em sua maioria, trabalham em plataformas marítimas de produção de petróleo e em outros ambientes remotos (tanto terrestres quanto marítimos), perigosos e insalubres. O regime de trabalho é quinzenal, ou seja, os trabalhadores ficam 15 dias embarcados e outros 15 dias de folga. A carga horária do trabalho, quando embarcados, é de escala 12x12, ou seja, são 12 horas de trabalho efetivo para 12 horas de descanso. O processo de contratação dos colaboradores obedece a rigorosos métodos de avaliação, além de incluir períodos de treinamentos técnicos e psicológicos antes de assumirem suas funções, havendo ainda treinamentos periódicos. Essas particularidades fazem com que a Ouro Negro tenha que observar, com atenção especial, a legislação trabalhista aplicada às especificidades das suas operações.

A companhia necessita observar itens na legislação trabalhista muito semelhantes aos da empresa que é sua principal cliente. Sua função constitui-se, principalmente, em instalar dutos e oleodutos que servem de suporte logístico à produção e ao refino de petróleo. Então, muitas vezes, necessita estar à disposição do seu cliente para acompanhar o correto funcionamento do produto que vendeu e instalou. Em função de essa indústria funcionar 24 horas por dia e de atuar tanto em terra quanto em mar, a maioria de seus empregados da área operacional trabalha em regime de confinamento, ou seja, não tem a possibilidade de sair de seu ambiente de trabalho com facilidade.

Muitos empregados da Ouro Negro necessitam estar sujeitos a essas mesmas condições para prestar um serviço de excelência. Esses colaboradores ficam expostos à periculosidade por estarem embarcados, especialmente quando ocorrem tempestades e outros eventos naturais. Outro perigo é o contato frequente com produtos químicos, o que aumenta a probabilidade da ocorrência de incêndios e explosões.

Em função dessas especificidades, a Ouro Negro tem gastos adicionais com pessoal. Esses valores, em geral, são computados na folha de pagamento e pagos em função do serviço prestado. Além do salário, gastos com transporte, plano de saúde e alimentação, a empresa arca com gratificações por embarque e desembarque e adicionais como o noturno, insalubridade, periculosidade, confinamento, entre outros. Os empregados também recebem um adicional de sobreaviso, o que equivale ao adicional noturno, mesmo que a atividade ocorra ao longo do dia, de acordo com a lei trabalhista. Tal regime é necessário para que os trabalhadores acompanhem a operação dos oleodutos instalados. Além disso, ainda devem ser considerados os encargos sociais que incidem sobre os salários dos empregados, como o Programa de Integração Social (PIS), recolhimento ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), todos de responsabilidade da empresa.

¹ Todos os nomes das pessoas e empresas mencionadas neste caso de ensino são fictícios.

Com isso, para elaborar a folha de pagamento de maneira adequada, é necessário profundo conhecimento sobre as questões trabalhistas envolvidas, evitando que a empresa seja exposta à possibilidade de receber multas por infrações, aplicadas pelo Ministério do Trabalho, e de processos judiciais por parte de seus empregados.

Problemas com a terceirização da folha de pagamento

Recentemente, a companhia Ouro Negro vem enfrentando inúmeros problemas ligados a questões trabalhistas. A empresa vem recebendo multas do Ministério do Trabalho por infringir leis que regem a relação empregatícia, e, além disso, empregados e ex-empregados têm ingressado com processos judiciais em função de cálculos errôneos em relação a suas remunerações. A empresa também tem atrasado o pagamento de encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento. Com isso, não conseguiu obter uma Certidão de Regularidade do Empregador, condição imprescindível para transacionar com seu principal cliente: uma indústria estatal do setor de petróleo, que responde por 90% de seu faturamento. A ausência do certificado pode fazer com que o pagamento dos serviços prestados pela Ouro Negro seja retido. Na pior das hipóteses, a falta dessa certidão pode impedir que a companhia transacione com seu contratante, gerando um estrago no desempenho global da empresa.

Esses problemas foram causados pelo escritório de contabilidade que atende a companhia. Ele não tem cumprido prazos de obrigações acessórias e guias de recolhimento de encargos sociais. Além disso, uma perícia recente nos documentos da Ouro Negro apontou que a base de cálculo e alíquotas dos encargos sociais estavam subestimados, gerando pagamentos mais baixos do que os devidos. Os especialistas também apontaram que o escritório não vinha considerando adicionais aos salários dos empregados inerentes à atividade específica da companhia, o que também gerava um valor líquido inferior ao qual o empregado tem direito de acordo com a legislação trabalhista.

Observando a baixa qualidade do serviço prestado por esse escritório terceirizado, e os impactos negativos relacionados, Ângela decidiu que a atividade de departamento de pessoal (DP) deveria sofrer alterações, mas ela ainda tinha muitas dúvidas em relação à melhor decisão a tomar.

Em busca de suporte à decisão, Ângela quis ouvir o diretor administrativo, Daniel Freitas, e o diretor financeiro, Bruno Fonseca, pedindo que apresentassem ideias para a solução do problema. Em uma conversa informal com os dois, a presidente notou que eles tinham pensamentos divergentes: enquanto Bruno defendia a primarização dos serviços do setor de DP, trazendo para dentro da empresa todas as atividades desse segmento, Daniel insistia que a melhor opção seria substituir o escritório terceirizado por outro mais confiável.

Considerando essa divergência, Ângela decidiu agendar uma reunião com os dois diretores para que formalizassem suas sugestões, apresentando todos os seus argumentos, com dados quantitativos e qualitativos, elucidando o impacto de cada cenário nas operações da empresa. Na defesa de cada diretor, deveria ficar bem clara a necessidade de a empresa obter um serviço de excelência, com o objetivo de evitar os problemas correntes. Ângela ressaltou que a Ouro Negro apresenta uma folga de caixa invejável, com uma sobra que lhe permite fazer investimentos ousados sem comprometer sua solvência, mas que é inadmissível que o dinheiro em caixa seja corroído pela inflação brasileira. Por essa razão, Ângela gosta de atuar diretamente com Bruno na busca das melhores opções para investir sem risco e que garantam boa rentabilidade para os recursos da Ouro Negro. Nos últimos anos, os gestores têm destinado parte do caixa da empresa a uma aplicação que gera um rendimento líquido de 12% ao ano, sem risco, percentual considerado satisfatório pelos analistas de investimentos mais consagrados.

No dia agendado, todos comparecem à reunião. Ângela deu início agradecendo a presença dos diretores. Deixou claro que estavam ali para apresentar argumentos e debater sobre a melhor decisão a tomar. O diálogo a seguir resume a apresentação e debate entre os diretores:

Daniel: "Agradeço a oportunidade de apresentar meus argumentos de defesa da manutenção da terceirização do setor de DP de nossa empresa. Em primeiro lugar, destaco a especialização. Os prestadores de serviços possuem larga experiência no ramo, que lhes possibilita o desenvolvimento de meios tecnológicos inovadores que tendem a minimizar erros e automatizar ao máximo todas as atividades referentes a rotinas de DP. Por fazerem somente essa atividade, é mais fácil que eles sejam especialistas nisso. Temos plena convicção de que tais serviços inovadores estão muito mais ao alcance desses prestadores que ao nosso."

Bruno: "Daniel, permita que eu lhe interrompa. Nossa atividade-fim é extremamente específica, e os serviços prestados por nossos empregados possuem muitas nuances perante a legislação trabalhista, o que se reflete no trabalho do setor de DP. Entendo que continuar terceirizando é "dar um tiro no pé", pois o terceirizado não conhece o nosso negócio e não está aqui para entender a operação da Ouro Negro. Se estivéssemos falando de uma empresa com um serviço muito básico, tudo bem..."

Daniel: "Sim, sim, eu sei disso. Por isso, ao realizar as minhas pesquisas, procurei identificar escritórios de contabilidade que já trabalham com companhias relacionadas ao setor de petróleo e gás. Eles entendem do negócio!! Esse escritório selecionado, especificamente, possui competência técnica atestada por diversas empresas do mesmo ramo que o nosso. Além disso, a contratação desse escritório terceirizado conta com um tipo de acordo que transfere os riscos aos terceirizados. Se a Ouro Negro sofrer qualquer tipo de sanção inerente à prestação do serviço terceirizado, é o escritório quem arcará com todos os custos. Isso nos trará uma segurança muito maior e só teremos vantagens. Aliás, nosso foco é prestar serviço para a indústria de óleo e gás, e não elaborar folha de pagamento! É preciso manter o foco na nossa atividade-fim. Aqui estão os gastos necessários para a troca do terceirizado..."

Daniel aponta para o Quadro 1: "Considerando que possuímos uma equipe com mais de 500 funcionários, foi orçada a mensalidade do terceirizado para elaboração da folha de pagamento numa estimativa de R\$ 120 mil mensais. Consideremos também um gasto R\$ 12 mil ao ano em função de despesas com advogados, para confecção e monitoramento do contrato. Vejam a planilha resumida com os gastos e fatores que considereei nessa análise."

Quadro 1. Argumentos pró-terceirização

Vantagens	Custos (em R\$)
<ul style="list-style-type: none"> Aumento da qualidade do serviço Mitigação de riscos Especialização Competência técnica da terceirizada 	<ul style="list-style-type: none"> Mensalidade da terceirização: R\$ 120.000,00 Honorários advocatícios anuais: R\$ 12.000,00

Bruno: "Daniel, hoje pagamos R\$ 20 mil mensais ao escritório terceirizado referentes a esse serviço. Sua proposta custa seis vezes mais ao caixa da companhia, fora os gastos com advogados, que antes não existiam. Mesmo que não tenhamos mais problemas com fiscalização ou processos judiciais, nosso dinheiro vai embora na mensalidade do escritório terceirizado".

Daniel: "Meu caro, garanto a você que o nosso prejuízo é muito maior com os processos e autuações. Além disso, gera um desgaste enorme com o nosso principal cliente e arranha nossa imagem perante toda a sociedade."

Ângela: "Obrigado, Daniel. Se não tiver outros argumentos, quero agora ouvir o que Bruno tem a dizer..."

Bruno: "Entendo que buscar a eficiência só tem um caminho: considerar que isso se dá pelo melhor gerenciamento das atividades. E isso só é possível quando nós mesmos executamos a atividade! Basta observar a qualidade do serviço que prestamos em nossa atividade-fim. Com o serviço sendo realizado dentro de casa, é claro que o comprometimento profissional será maior do que o do terceirizado, uma vez que não ficaremos na dependência de um prestador de serviços que pode preterir nossas urgências em virtude de outros clientes da sua carteira. Além disso, ao internalizarmos o DP, mantemos a confidencialidade das nossas informações. Quem me garante que o escritório terceirizado não divulgará dados confidenciais? Quem me garante que o sistema de confidencialidade do escritório é bom o bastante para que as informações não vazem?"

Daniel: "O contrato, Bruno. Essa é a garantia de que qualquer consequência negativa será de responsabilidade do terceirizado."

Bruno: "Não é tão simples assim. O escritório vai contestar de todas as formas antes de nos ressarcir. E o vazamento de determinadas informações pode nos gerar um prejuízo de imagem imensurável. Não há multa contratual que pague! Além disso, se o escritório não pagar, teremos que entrar com processo judicial para que isso ocorra. Isso pode levar anos, fora os gastos excedentes com advogados. E ainda teremos que procurar outro escritório! Bem, em relação aos custos com a internalização, haverá um gasto inicial de R\$ 50 mil com sistema de DP adequado à nossa realidade. Vale ressaltar que, se comprarmos o sistema à vista, isso fará com que o ativo, passivo e resultado da empresa se mantenham inertes em um primeiro momento. Ao longo dos anos, o ativo será depreciado, e o valor será destinado ao resultado, aos poucos, o que maximiza nosso resultado. Esse deve ser o nosso foco. Realizar essa atividade internamente é bem mais benéfico à companhia do que seguir com uma terceirização cara que reduzirá o nosso lucro e o nosso caixa de maneira absurda! Além disso, tendo o controle da atividade, podemos gerenciar muito melhor os empregados que trabalharão nesse serviço, identificando melhorias constantes na forma de realizá-lo. E nossa empresa sabe como motivar o empregado. Então, ter um empregado comprometido com o trabalho não é difícil para nós e vai nos gerar eficiência em altos níveis. Também podemos garantir a confidencialidade das informações."

Daniel: "Bruno, ressalto que internalizar essa atividade não nos traz garantia nenhuma de qualidade. Nosso foco deve ser aumentar a eficiência. Por isso, é muito melhor contratar alguém que já saiba fazer!"

Bruno: "Podemos desenvolver esse *know-how* que não temos hoje. Com um DP nosso, teremos muito mais integração e controle do pessoal que trabalha na atividade-fim. Não há como um escritório terceirizado ter essa *expertise* toda! Deixe eu mostrar o quadro-síntese dos meus argumentos..." Bruno aponta para o Quadro 2.

Quadro 2. Argumentos pró-primarização

Vantagens	Custos (em R\$)
<ul style="list-style-type: none"> • Maximização do lucro e do caixa em curto prazo • Aumento da eficiência • Melhor gerenciamento • Comprometimento profissional • Conhecimento da atividade-fim • <i>Know-how</i> • Confidencialidade de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção de pessoal do DP: R\$ 4.000,00 • Gestor de DP com experiência mínima de cinco anos: remuneração mensal de R\$ 10.000,00 e outros gastos no montante de R\$ 8.000,00 • Dois analistas com remuneração mensal de R\$ 4.000,00 cada, mais benefícios e encargos sociais de R\$ 3.000,00 para cada um • Treinamento anual: R\$ 1.000,00 ao ano, cada colaborador • Assinatura de boletins informativos de mudanças na legislação trabalhistas: R\$ 1.000,00 ao mês • Provisão mensal para uma provável multa por rescisão de contrato de trabalho, à razão de 5% da folha do departamento • Três mensalidades do escritório terceirizado atual para que trabalhe com nossos analistas contratados durante a transição

Ângela: "Obrigada, Bruno. Muito obrigada aos dois. As informações e argumentos de vocês foram muito sensatos e úteis. Vou levá-los em consideração e tentarei decidir o quanto antes sobre o melhor modelo operacional para que passe a contar com serviços de DP de excelência". Dizendo isso, Ângela encerra a reunião.

O dilema de Ângela – Questão do caso

De acordo com o cenário apresentado, Ângela encontra-se na difícil situação de tomar uma decisão. Com base nas informações apresentadas, nos conceitos estudados e considerando uma perspectiva estratégica da atuação da empresa, o que você faria se estivesse no lugar de Ângela? Qual é a melhor decisão a ser tomada considerando os fatos e dados expostos?