

# **O planejamento tributário com ênfase em micro e pequenas empresas**

**Rogério Silva da Rocha** (UFES) - rogerio4218@gmail.com

**Carlos Roberto Vallim** (UFES/FGV-RJ) - vallim.ufes@gmail.com

**Heros Farley Rezende de Souza** (UFES) - herosfarley@hotmail.com

## **Resumo:**

*Este trabalho tem como objetivo pesquisar e identificar o planejamento tributário como uma ferramenta capaz de melhorar o resultado das micro e pequenas empresas. Foi utilizada como metodologia uma investigação bibliográfica seguida de simulações a fim de verificar se existem fatores preponderantes que contribuam para melhorar o resultado da empresa. Para isso foram feitas simulações com empresas nos ramos da indústria e serviços, comparando os resultados obtidos nas seguintes formas de tributação: simples, lucro presumido e lucro real. Buscou-se apresentar uma simulação dentro das atuais normas vigentes no Brasil na tutela do planejamento tributário e verificação da sua relevância para a tomada de decisão. Os dados foram obtidos buscando tratar a pesquisa de forma qualitativa, respeitando devidas relevâncias para certos resultados quantitativos. Trata-se de simulação e os dados foram estimados visando respeitar as normas contábeis e os resultados geralmente apresentados por empresas desses segmentos e portes. Os resultados encontrados demonstraram que o simples nacional foi a forma de tributação menos onerosa nas situações testadas. Todavia, não se pode afirmar que é a melhor forma de tributação para todas as micro e pequenas empresas, sendo necessária análise individual, uma vez que cada empresa apresenta suas peculiaridades. Finalmente, apesar de não existir um consenso geral sobre qual é a mais vantajosa forma de tributação, os achados validam que é possível de forma lícita, reduzir, retardar ou eliminar a obrigação tributária através do planejamento tributário, e por consequência melhorar o resultado das micro e pequenas empresas.*

**Palavras-chave:** *Planejamento tributário; Micro e pequenas empresas; Simulação.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## O papel da contabilidade gerencial no desenvolvimento das indústrias extrativistas de gesso

### Resumo

A pesquisa investigou como as micros e pequenas empresas com mais de dez anos em operação, no polo gesseiro extrativista de Grajaú/MA, segundo maior do Brasil, utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão, no período de agosto e outubro de 2015. Para isso, utilizou-se como metodologia a aplicação de questionário adaptado de outras pesquisas similares e entrevista aos contadores e gestores de instituições financeiras. Os dados coletados foram analisados por meio da estatística descritiva, com auxílio do *software* SPSS. Após análise dos dados, chegou-se à conclusão que essas micro e pequenas indústrias extrativistas do polo gesseiro, mesmo sabendo das contribuições para controle e melhoria dos resultados operacionais, não utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão e não estão dispostas a pagar pelos serviços de contabilidade gerencial aos contadores terceirizados. Que as empresas, de forma geral, não adotam algum tipo de custeio no processo produtivo e que os gestores (proprietários) não seguem o princípio da entidade, mesmo sendo orientados pelos contadores e agentes de instituições financeiras no ato de captação de empréstimos.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Micro, Pequenas e Médias Empresas. Gestão.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

### 1 Introdução

Em todo o mundo, os pequenos negócios são os responsáveis pela maioria das empresas e postos de trabalho. No Brasil não é diferente, porém as informações sobre micro, pequenas e médias empresas (MPEs) quase não são trabalhadas pelos órgãos oficiais, criando uma lacuna no conhecimento sobre a realidade dessas empresas e dificultando o crescimento destes empreendimentos (BEDÊ, 2006).

Apesar da relevância das empresas de pequeno porte para o desenvolvimento da economia nacional, são registrados anualmente altos índices de mortalidade (falências e fechamentos) e natalidade (aberturas). Essa realidade tornou-se mais hostil com abertura do mercado brasileiro nos últimos anos (MOTTA, 2000). O maior obstáculo para a sobrevivência dessas empresas está na dificuldade do gerenciamento, o que ratifica os empresários das empresas extintas, ser a principal razão da falência dos seus negócios (SEBRAE, 2007).

A contabilidade gerencial serve como ferramenta para que haja uma boa gestão do negócio. Por meio da contabilidade é possível obter informações confiáveis e assim as decisões podem ser tomadas com maior segurança. As informações e os dados contábeis são ferramentas de gestão que devem fazer parte da rotina empresarial. Muitas dessas ferramentas de gestão contábeis podem ser aplicadas na gerência das empresas, independente do porte (HENRIQUE, 2008).

No início da década de 90, na cidade de Grajaú, houve uma eclosão de pequenas indústrias de gesso. Com o passar dos anos, o número de indústrias foi aumentando, e em 2004, o polo gesseiro começou a ser idealizado. A proposta passou a ser discutida em 2008 e tornou-se concreta apenas em 2014, com o avento da inauguração. De acordo com o Portal de Investimentos e Informações do Nordeste (INVEST NE, 2008), a expectativa após a implantação do polo gesseiro, seria de torná-lo competitivo, uma vez que apenas dois polos abastecem o país, o polo maranhense e o polo pernambucano. Esse polo é formado por pequenas empresas, e para torná-lo competitivo, seria necessário que cada uma dessas empresas tivesse uma gestão sólida. Para Oliveira (2004), a contabilidade não tem apenas a função de cumprir as obrigações legais, tem também cunho gerencial, e caso as pequenas empresas tomem

conhecimento das funções da contabilidade e da administração financeira, utilizando os instrumentos que elas oferecem, podem consolidar o sucesso do negócio. Isto é ratificado por Laurentino *et al* (2008), quando afirma que a contabilidade gerencial, mesmo não sendo obrigatória, sua implantação gradativa e suas informações com relatórios adequados à realidade da empresa, podem salvá-la da falência, e contribuir para que a empresa se mantenha no mercado.

Diante do exposto, e com o foco na investigação das empresas do polo gesso de Grajaú/MA, tem essa pesquisa o problema na investigação de como a gestão das indústrias do polo gesso e extrativista do município de Grajaú utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão. Para nortear a busca pela resposta do problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral identificar como a gestão das indústrias do polo gesso e extrativista de Grajaú utiliza a contabilidade gerencial para tomada de decisão, e como objetivos específicos (i) identificar quais instrumentos da contabilidade gerencial são utilizados pela gestão das indústrias, (ii) identificar se as indústrias adotam algum método de custeio; e (iii) investigar se a gestão das indústrias tem conhecimento e controle dos custos no processo de elaboração do gesso.

A pesquisa se justifica por motivo de haver apenas dos polos gesseiros no Brasil. O segundo está localizado no município de Grajaú/MA, região da pesquisa, e o primeiro, na região do Araripe, no Oeste Pernambucano. Grajaú possui uma reserva estimada de 15.315 milhões de toneladas de gipsita, minério que representa a principal matéria-prima do gesso. Por ano, são produzidas aproximadamente 200 mil toneladas de gesso calcinado, 18 milhões de unidades de placa de gesso, além de outros produtos como o gesso agrícola e o sulfato de cálcio (SINFRA e DNPM, 2014). A escolha pelo gesso extrativista de Grajaú, que tem como alicerce a presença de indústrias familiares, nas quais vem se desenvolvendo há mais de duas décadas sem o devido acompanhamento sobre a gestão dessas indústrias, deve-se a importância para a economia local, o que difere do polo de Pernambuco. Por fim, os resultados podem contribuir como diagnóstico geral das empresas sediadas naquela região e para uma melhor compreensão e aplicação da contabilidade gerencial em outros segmentos, tais como indústrias da construção civil onde a maior parte da produção de gesso é destinada.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs)**

Durante as últimas décadas houve um crescimento das MPEs no Brasil. Entre 2002 e 2012, houve um aumento de aproximadamente 31% no número de estabelecimento, quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2012, as indústrias representavam aproximadamente 11% do total distribuídas no Brasil. Essa categoria de empresas corresponde a uma relevante fatia da economia brasileira, uma vez que representam 99% da rede empresarial nacional, criando empregos e gerando renda. Entretanto, são instáveis e suscetíveis a falência (SEBRAE, 2013).

De acordo com Laurentino *et al* (2008), durante os primeiros anos de existência, as pequenas empresas apresentam insegurança em relação a venda de seus produtos, movimentação do mercado, clientes, localização, motivos esses que influenciam na sobrevivência a longo prazo dessas empresas, além da própria estrutura técnica, de gestão e da competência do empresário. Para Henrique (2008), uma característica contributiva para essa ocorrência é a administração centrada no sócio principal, que muitas vezes não possui conhecimentos de gestão de negócios.

Para melhor entender a faixa classificatória dessa categoria de empresa (MPE), o quadro a seguir, apresenta essas faixas com base na quantidade de empregados por setor:

Quadro 1 - Classificação do porte da empresa conforme número de funcionários

Porte	Setores	
	Funcionários na indústria	Funcionários no comércio e serviço
Microempresa	até 19	até 9
Pequena empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande empresa	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE (2013)

Para Bedê (2006), Cêra e Escrivão Filho (2003), parte significativa das MPEs apresentam características familiares, onde os donos ou familiares são os principais gestores. E que elas apresentam particularidades ambientais, organizacionais e comportamentais. As particularidades ambientais estão relacionadas aos fatores externos como a concorrência desigual em relação às grandes empresas e também a pouca influência das pequenas empresas diante das imposições e mudanças no macro ambiente. As particularidades organizacionais se referem à falta de profissionais qualificados, estrutura organizacional informal e reduzida, além da ausência de recursos financeiros e materiais. Já as particularidades comportamentais estão associadas ao comportamento dos pequenos empresários, como os costumes e tradições levados para a maneira de gerir, a afetividade ou a relação com familiares e empregados mais antigos, além da razão substantiva.

## 2.2 Contabilidade gerencial para MPEs

A contabilidade gerencial é uma ferramenta importante na gestão das empresas, uma vez que contribui para aprimorar o processo de gestão estratégica, por meio do planejamento, organização, direção, ações que levem a atingir os objetivos com eficácia e eficiência, além da avaliação de desempenho que permite a melhoria de resultados na empresa. Ao utilizar a informação gerencial, essas empresas passarão a ser organizações bem-sucedidas, reduzindo incertezas, riscos e contribuindo para atingir os objetivos (LAURENTINO, LESTENSKY, NOGARA e PRIA, 2008; BORINELLI, 2006).

Para a contabilidade gerencial preocupa-se com a função dos gestores, com o ambiente empresarial e com a demanda de informações que os administradores necessitam. A contabilidade gerencial está orientada para o futuro, uma vez que as informações e planejamento faz parte do papel do gestor e auxilia na tomada de decisões específicas, além de priorizar os segmentos dentro da empresa (GILIO, 2011; NECYK, 2008; GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007; MOTTA, 2000 e KANITZ, 1995).

Valeriano (2012) constatou em seus estudos que a contabilidade nas pequenas empresas gera informações restritas as áreas legal, fiscal e burocrática e que, os empresários não utilizam as informações da contabilidade para fins administrativos. Logo, a contabilidade não desempenha um papel crítico nessas empresas. Ainda segundo o autor, os dados contábeis devem ser ajustados à realidade do negócio, auxiliando no acompanhamento das atividades realizadas, além de comparar o desempenho da empresa como um todo e seus departamentos, com o objetivo de produzir informações para a tomada de decisão dos gestores internos da organização, sendo essa uma das principais características da contabilidade gerencial.

## 2.3 Conceitos da contabilidade gerencial utilizados na pesquisa

O ponto de partida são alguns elementos básicos, como custos e despesas, necessários para a compreensão do assunto abordado. Martins (2010), define custo como gasto envolvido na produção de bens e serviços e despesa como bem ou serviço empregado para obtenção de receita. Os métodos de custeio que foram priorizados para o desenvolvimento da pesquisa foi o custeio por absorção e o custeio variável. O primeiro, consiste em transferir para os produtos

todos os custos gerados pela empresa. Os custos diretos são diretamente alocados para o produto, enquanto que as alocações dos custos indiretos ocorrem por meio de rateios. Já o segundo, apenas os custos variáveis são alocados para o produto, enquanto que os custos fixos são separados e viram despesas do período, indo direto para o resultado (MARTINS, 2010).

Outros artefatos utilizados foram a margem de contribuição, ponto de equilíbrio, planejamento estratégico e orçamento. Garrison, Noreen e Brewer (2007) definem como margem de contribuição a dedução das despesas variáveis sobre as receitas de venda. O resultado contribui para a cobertura das despesas fixas e para a formação de lucro no período. O ponto de equilíbrio é o momento em que as vendas totais se igualam as despesas totais, ou seja, o ponto em que o lucro é igual a zero.

Conforme Frezatti *et al* (2009), é no planejamento estratégico que são definidos os objetivos, estratégias e políticas da organização. O processo de planejamento estratégico engloba: visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários sobre o ambiente externo, cenários sobre o ambiente interno, carteira de projetos de investimentos, estratégias, planos operacionais de longo prazo, políticas e procedimentos, geralmente elaborado para um período de curto prazo, um ano.

#### 2.4 A gipsita na economia brasileira

A gipsita (sulfato de cálcio bi hidratado –  $\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ ), principal matéria-prima do gesso, é um mineral encontrado em várias partes do mundo. O Brasil é o 16º produtor mundial desse minério e consegue suprir o consumo interno. É um minério de baixo valor monetário, muito utilizado na construção civil, em produtos como cimento e manufaturados do gesso. Também é utilizado na agropecuária, como fertilizante de solo e ingrediente para a ração animal. O mercado de gipsita no Brasil está em crescimento, ao longo dos anos nota-se que a produção aumentou, mas o mercado ainda tem um campo muito vasto no país (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2009). Sua produção está localizada, principalmente, nos Estados de Pernambuco, Ceará, Maranhão e Tocantins, locais que vem se consolidando polos econômicos pelo interior do Brasil.

De acordo com o relatório do Ministério de Minas e Energia (2009), as estatísticas indicam uma produção de dois milhões de toneladas anuais, e até o ano de 2030, a produção pode duplicar. Pernambuco é o estado com maior número de minas e o maior polo gessífero do Brasil, seguido do Maranhão. Já Minas Gerais é o estado que mais consome os produtos derivados da gipsita.

Em Grajaú, há mais de 40 anos surgiram às primeiras lavras primárias da cidade, exportando gipsita “in natura” para as indústrias de cimento do centro oeste. Há cerca de 20 anos eclodiram as primeiras indústrias extrativistas de gesso em Grajaú e hoje essas indústrias se multiplicaram. De acordo com o sítio da prefeitura de Grajaú (2014), as indústrias de gesso, atualmente representam um papel relevante para a economia local, gerando cerca de 1.250 empregos diretos e 6.250 indiretos, além de contribuir com impostos e o próprio desenvolvimento da cidade. O crescimento industrial foi decisivo para a implantação do polo industrial na cidade no início de 2014. Esse polo levou 10 anos para ser consolidado e implantado. Dentre as principais dificuldades apontadas pelo Portal Invest NE (2008) estavam: adquirir um terreno para a instalação do distrito industrial, investimentos em infraestrutura como a construção de uma subestação de energia, poço artesiano, telefonia, entre outros.

#### 2.5 Pesquisas similares

Araújo *et al* (2014), investigou se os gestores do Arranjo Produtivo Local (APL) gessífero conheciam, atribuíam importância e utilizavam informações para tomada de decisão,

tendo como alicerce gestão de custos, formação de preços de vendas, gestão de risco operacional e gestão de caixa. Para isso utilizou uma amostra com 53 empresas, utilizou questionário *in loco* e análise descritiva e inferencial, sendo que nessa última, o teste não paramétrico exato de Fisher, com a Tabulação Cruzada. Concluiu que os gestores desconhecem os conceitos de custos, disponibilidade de caixa e risco operacional. Conhecem o grau de importância das informações geradas, e utilizam gestão de custos, formação de preços, gestão de caixa e gestão de risco operacional no processo de tomada de decisão.

Neitzke e Oliveira (2014), investigaram os fatores que influenciam no processo de gestão de MPEs localizadas na região sul do Rio Grande do Sul. Analisaram uma amostra de 525 empresas dispersas em 9 cidades gaúchas. Chegaram à conclusão que o planejamento nos pequenos empreendimentos é pouco estruturado, os empresários não definem objetivos e metas de ação a curto e longo prazo, dão importância a gestão de pessoas e aos aspectos mercadológicos, mas não associam esses fatos as informações gerenciais que auxiliariam na tomada de decisão.

Melo e Prieto (2013), investigaram o custeio das atividades envolvidos no preparo do pão francês nas empresas de panificação na cidade de Uberlândia. A amostra envolveu quatro pequenas empresas, sendo três padarias e uma rotisseria. Concluiu que algumas empresas não apresentam relatórios contábeis, ferramentas de controle e não possuem uma gestão voltada para a tomada de decisão.

Diehl *et al* (2014), buscaram identificar contribuições para a teoria por meio de uma pesquisa intervencionista na apuração de custo e formação de preço de venda em indústrias de pequeno porte. Cinco empresas aceitaram participar do projeto. Foi adotado o modelo Labro e Toumela (2003) que consistiu em buscar uma entidade sindical para a aplicação de um Survey. Foi colocado em prática um workshop como treinamento e logo após foi feita uma entrevista nas empresas. A metodologia utilizada foi dividida em duas fases (treinamento e implementação). Concluíram que quando o empresário tem um melhor conhecimento dos custos, aumenta a confiança destes na negociação dos preços com os seus clientes, inclusive com eliminação de produtos deficitários ou de margem abaixo da desejada.

Chenhall e Langfield-Smith (1998), pesquisaram se as indústrias australianas utilizavam uma contabilidade de gestão mais tradicional ou técnicas mais desenvolvidas, os benefícios oriundos de tais práticas e as intenções de utilizar a contabilidade de gestão no futuro. Como resultados, identificaram que a contabilidade de gestão tradicional é mais utilizada do que as técnicas recentemente desenvolvidas. Dentre as técnicas, destacou o uso do custeio baseado em atividades. Observaram também que existem mais benefícios procedentes da contabilidade de gestão tradicional do que das técnicas mais recentes. Outra evidência foi que as empresas australianas têm utilizado técnicas de contabilidade de gestão que enfatizam a contabilidade não financeira.

Sulaiman *et al* (2004), realizaram uma revisão de literatura sobre as práticas da contabilidade gerencial em quatro países asiáticos (Singapura, Malásia, China e Índia) e concluíram que as técnicas tradicionais da contabilidade gerencial, como custeio padrão, análise da variância e orçamento, ainda prevalecem. Os pesquisadores alegam que há carência de ferramentas contemporâneas da contabilidade de gestão, como reengenharia de processos, avaliação de ciclo de vida e custeio alvo, e que o uso dessas ferramentas poderia aumentar a capacidade dessas empresas para enfrentar a concorrência global.

### **3 Metodologia**

A escolha por esse polo deveu-se a facilidade de acesso aos dados. A população consiste nas indústrias do polo gesso que são aproximadamente 40 empresas. Não existe um censo

oficial sobre essa quantidade, contudo, esse é o total de indústrias registradas na Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA).

Para atingir os objetivos propostos, foi elaborado um questionário, adaptado aos modelos de Valeriano (2012), Ferreira Júnior *et al* (2011), Ferreira (2001) e Motta (2000), e aplicado nas indústrias do polo gesseiro no município de Grajaú nos meses de agosto e outubro/2015. Esse questionário foi levado a 20 indústrias, porém, só obteve êxito de respostas em 8 dessas. Como os questionários coletados em agosto tiveram uma quantidade insuficiente, foi necessário o retorno em outubro para chegar a essa quantidade. Não foi possível ir a todas as indústrias devido à falta de informações como endereço, telefone e dificuldade de acesso. Motivo pelo qual, constituiu-se a amostra com 8 indústrias, equivalente a 20% da população.

O questionário foi dividido em quatro partes. A primeira parte é a contextualização, buscando informações sobre as características da empresa, como tempo de existência, produtos, produção, quantidade de empregados e informações sobre o gestor. A segunda parte, trata sobre os custos e despesas, com perguntas sobre apuração de custo, custos fixos e variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio. A terceira parte, investiga os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados na empresa como planejamento, orçamento, controle de estoque, sistemas de informação e indicadores de desempenho e, por fim, a quarta parte, que diz respeito ao conhecimento e a importância atribuída à contabilidade gerencial na gestão da empresa.

Junto ao questionário foi entregue uma folha na qual constava o conceito da contabilidade gerencial e das ferramentas abordadas na pesquisa, com o intuito de promover um melhor entendimento do respondente em relação ao tema.

Os dados coletados foram analisados por meio da estatística descritiva, com o objetivo de verificar os percentuais de importância atribuída. O programa utilizado para auxiliar no tratamento e análise dos dados foi o SPSS versão 16.0.

Além dos questionários aplicados às empresas, também foram realizadas consultas, por meio de uma rápida entrevista, com o gerente do banco local e o contador responsável pela contabilidade de algumas empresas do polo gesseiro, com o intuito de obter uma opinião formada destes em relação à contabilidade gerencial, a importância e aplicação desta vertente da contabilidade. Ao contador e ao gerente do banco foi indagada a importância que eles atribuíam a contabilidade gerencial, qual a influência exercida no desenvolvimento do polo gesseiro e qual seria o interesse das indústrias nesse ramo da contabilidade.

## 4 Análise do resultado

### 4.1 Análise da contextualização

A pesquisa foi realizada em 8 empresas, nas quais foram consultadas as pessoas envolvidas no processo de gestão. Dentre essas pessoas, 50% correspondiam aos proprietários e 50% eram funcionários da empresa. Quanto ao grau de instrução dos respondentes, os proprietários tinham concluído o ensino médio e 50% dos funcionários haviam concluído ou estava em fase de conclusão do nível superior, e os outros 50% concluíram o ensino médio ou não informaram o grau de instrução, conforme a tabela 1:

Tabela 1 - Frequência da função x instrução

Função	Instrução				Total
	Não informado	Ensino médio	Ensino superior cursando	Ensino superior completo	
Proprietário	0	4	0	0	4
Funcionário	1	1	1	1	4
Total	1	5	1	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Foi indagado aos gestores o tempo de atuação das empresas no mercado e obteve-se as respostas apresentadas na tabela 2. É possível identificar que o tempo de atuação da maioria dessas empresas no mercado, estão acima de dez anos. Uma vez que 75% (setenta e cinco por cento), se enquadram nessa faixa.

Tabela 2 – Tempo de atuação no mercado

<b>Tempo de atuação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Não informado	1	12
5 a 10 anos	1	12
Acima de 10 anos	6	75
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, todas as empresas pesquisadas, com exceção de 12%, conseguiram vencer o tempo estatísticos apresentado pelo SEBRAE quanto a falência. Outro dado questionado está relacionado à quantidade de funcionários que as instituições empregam. Esse dado é relevante para a classificação do porte das empresas, conforme o SEBRAE (quadro 1), que tem como critério o número de empregados. Como resultado, apresentado na tabela 3, 50% dos estabelecimentos são considerados microempresas, visto que empregam até 19 funcionários. Contudo, 37,5% são consideradas como pequena empresa pois empregam entre 20 e 99 pessoas. E apenas 12,5% empregam acima de 100 funcionários, ou seja, empresas de médio porte.

Tabela 3 – Quantidade de empregados

<b>Quantidade de empregados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até 10	3	37,5
11 a 19	1	12,5
20 a 99	3	37,5
Acima de 100	1	12,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a produção elencada na tabela 4, verificou-se que 75% das indústrias produzem até 3 produtos oriundos da gipsita e 25% das indústrias produzem entre 4 e 6 produtos diferentes. Essa variedade de produtos é comercializada em todo o país, sendo que o Estado de Goiás consome 50% de toda a produção do polo de Grajaú. Em relação ao destino da produção, 37,5% das indústrias informaram que enviam para mais outros dois Estados e 12,5% tem como foco a comercialização interna do Estado de Maranhão.

Tabela 4 – Média de Produção Anual

<b>Média Produção Anual (Reais)</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até 1 milhão	1	12,5
Entre 1 e 5 milhões	4	50,0
Entre 5 e 10 milhões	2	25,0
Acima de 10 milhões	1	12,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se também na tabela 4, a média de produção anual, sendo que, 12,5% (1 empresa) produz até 1 milhão de reais por ano, 50% das empresas (4 empresas) produzem ente



1 e 5 milhões de reais, 25% (2 empresas) das empresas produzem entre 5 e 10 milhões de reais e 12,5% (1 empresa) produz acima de 10 milhões de reais.

#### 4.2 Análise dos custos e despesas

A segunda parte do questionário teve como objetivo identificar o tratamento que as indústrias atribuem aos custos e despesas. Em relação a apuração de custos, conforme demonstrado na tabela 5, 62,5% dos estabelecimentos industriais responderam que fazem apuração de custos, acompanhando os gastos desde a matéria-prima até a produção final, enquanto 25% realizam uma apuração parcial de custos, ou seja, apuram apenas os custos de matéria-prima, e 12,5% não informou sobre a apuração de custos.

Tabela 5 - Tratamento dado aos custos

	Separação de custos e despesas		Separação dos custos em fixo e variável		Rateio dos custos indiretos	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	4	50	2	25	1	12,5
Não	4	50	6	75	7	87,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Dessas indústrias, uma não informou com que frequência apura os custos, cinco indústrias apuram mensalmente, uma realiza apuração trimestralmente e, uma, anualmente. Nenhuma dessas indústrias conta com o auxílio de software para fazer a apuração dos custos.

Quanto à separação entre custos e despesas, 50% dos estabelecimentos responderam que separam a despesa e o custo e 50% não realizam a separação. Outra questão abordada foi em relação à separação entre custos fixos e variáveis, e apenas 25% das empresas afirmou que separam os custos. Quanto ao rateio de custos indiretos, apenas uma empresa (12,5%) declarou que realiza o rateio. Observando esses dados, a maioria das empresas não adotam nenhum método de custeio, sendo que 25% ou adota o custeio por absorção ou adota o custeio variável. Já a tabela 6, demonstra o conhecimento sobre margem de contribuição e ponto de equilíbrio que os entrevistados têm.

Tabela 6 – Conhecimento da margem de contribuição e ponto de equilíbrio

	Margem de Contribuição		Ponto de Equilíbrio	
	Frequência	%	Frequência	%
Sim	5	62,5	6	75
Não	3	37,5	2	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda conforme a tabela 6, 62,5% das empresas declararam que tem conhecimento da margem de contribuição e 37,5% desconhecem a margem de contribuição. Também foi questionado acerca do ponto de equilíbrio e 75% das empresas afirmaram que calculam o ponto de equilíbrio e apenas 25% não calculam. Se verifica algumas contradições, uma vez que para encontrar a margem de contribuição é necessário separar os custos em fixos e variáveis, logo, apenas 25% das empresas que separam os custos, conseguem encontrar a margem de contribuição.

#### 4.3 Análise dos instrumentos da contabilidade gerencial

Foi perguntado, na terceira parte do questionário, se os gestores elaboravam um planejamento estratégico. Segundo a tabela 7, apenas 37,5% responderam que sim, as outras 62,5% não fazem o planejamento estratégico. Uma dessas empresas respondeu que conta com o auxílio do SEBRAE local para a elaboração do planejamento. Logo em seguida, foi questionado se as empresas, que elaboram o planejamento, realizam um acompanhamento entre o planejado e o realizado e, como resultados, todas as que realizam planejamento responderam que também fazem o acompanhamento.

Tabela 7 – Elaboração de planejamento e orçamento

	Planejamento Estratégico		Orçamento	
	Frequência	%	Frequência	%
Sim	3	37,5	2	25
Não	5	62,5	6	75
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Outra indagação é se as indústrias preparam um orçamento, e a maioria, 75%, responderam que não, apenas 25% afirmaram que preparam o orçamento, conforme consta na tabela 7. Das empresas que preparam o orçamento, uma informou que para elaborá-lo leva em consideração o histórico além da taxa de aumento da inflação.

Tabela 8 - Execução de controle

	Controle de Produção		Controle de Estoque		Controle de Venda	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	2	25	6	75	3	37,5
Não	6	75	2	25	5	62,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No intuito de verificar se as empresas realizavam controles de estoque, produção e venda, foi observado que 75% das empresas não têm o controle de produção, mas, em contraposição, 75% das empresas revelaram que realizam o controle de estoques, conforme observa-se na tabela 8. Uma das empresas questionadas respondeu que faz o controle de estoque por meio do acompanhamento de notas de entrada, controle de produção e notas de saída.

Em seguida foi questionado se as empresas possuíam algum sistema para controlar as vendas, e, como resultado, apenas 37,5% das empresas responderam que sim. Muitos gestores não possuem sistema próprio para realizar os controles, logo o fazem manualmente ou por meio de planilhas no excel.

#### 4.4 Análise da relação entre contabilidade e a gestão das empresas

Na última parte do questionário, foi indagado aos gestores se a empresa tinha contabilidade própria ou se era terceirizada. Foi constatado que em 87,5% das empresas a contabilidade é terceirizada. O resultado foi unânime quando os gestores foram questionados se consultavam o contador em aquisição de máquinas e equipamentos, empréstimos e financiamentos, e nenhum dos gestores realizava essa consulta junto aos contadores.

No que tange a formação do preço de venda, conforme demonstra a tabela 9 a seguir, 50% dos gestores informaram que faziam uma análise de custos para estabelecer o preço de

venda, 12,5% utilizava apenas o preço de mercado, 25% utilizavam ambos, preço de mercado e análise dos custos, enquanto que 12,5% não tinham parâmetros. Ainda sobre o preço de venda, foi registrado há existência do mercado informal, que reduz drasticamente os preços dos produtos.

Tabela 9 – Formação do preço de venda

	Frequência	Porcentagem (%)
Não tem parâmetros	1	12,5
Preço de mercado	1	12,5
Análise de custos	4	50,0
Análise de custos e preço de mercado	2	25,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Outra questão referiu-se à utilização da informação contábil pelos gestores. Apenas 12,5% informaram que utilizam a informação contábil para emissão de guias, os outros 87,5% não souberam informar. Por fim, foi questionado sobre a disponibilidade que os gestores tinham em investir na contabilidade, e 87,5% responderam que tinham interesse em realizar esse investimento e 12,5% responderam que não se interessavam. A maioria dos gestores entrevistados atribuiu importância significativa a contabilidade gerencial, principalmente no cenário competitivo do polo gesseiro, ressaltando sua contribuição para a eficiência operacional da organização.

#### 4.5 Análise das entrevistas

Além dos questionários aplicados nas empresas, foram feitas algumas consultas com dois personagens importantes no desenvolvimento do polo gesseiro. O primeiro personagem, o contador, prestador de serviços para 15 indústrias locais. O segundo personagem, gerente bancário de pessoa jurídica, com 21 anos de carreira. Foram feitas algumas indagações semelhantes a ambos os personagens, para um aprimoramento da pesquisa, a seguir:

**a) Qual a importância que você atribui à contabilidade gerencial?**

Contador: “Na verdade é uma ferramenta importantíssima, pois através da contabilidade gerencial é possível ter controle e uma boa gestão dos negócios, podendo contribuir para eficácia e organização das empresas, coletando e relatando informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas”;

Bancário: “Consultoria de gerenciamento e assessoria empresarial”;

**b) Você acredita que as indústrias teriam interesse nesse tipo de contabilidade?**

Contador: “Na verdade não, pois para facilitar o entendimento do que vem a ser contabilidade gerencial, faz-se necessário entender primeiro o que é contabilidade. Isso geraria custos e despesas, o pior inimigo de qualquer empreendimento”;

Bancário: “Provavelmente, necessita-se de maior divulgação do método e da mudança de cultura do empresariado”;

**c) Conhecendo o potencial do polo gesseiro de Grajaú, você acha que a contabilidade gerencial teria alguma influência no desenvolvimento desse polo?**

Contador: “Sim, pois traria maior organização, uma melhor administração e uma visão mais ampla, para que os colaboradores e gestores consigam atingir seus objetivos”.

Bancário: “Sim, na melhora do gerenciamento de custos, lucratividade e investimentos, além da consequente melhoria do fluxo de caixa”.

Na primeira pergunta, ambos atribuíram importância a contabilidade gerencial, porém no segundo questionamento houve contradição, uma vez que o contador relatou que as indústrias não teriam interesse em implementar a contabilidade gerencial devido aos custos

elevados que poderiam incidir, por outro lado, o bancário complementou que provavelmente haveria interesse, mas que para ter a implementação da contabilidade gerencial teria que ter mais informação e mudança na cultura do empresariado, uma vez que apesar de elevar os custos com a implantação, a contabilidade gerencial tem como objetivo aprimorar a tomada de decisão, e, conseqüentemente, a gestão da empresa.

Outro fator importante que o bancário citou foi o conflito entre a separação do que pertence a empresa e ao administrar (proprietário). Isso se deve em razão da maioria dos empresários não conseguirem fazer essa separação, ter esse controle. No que concerne a última pergunta, ambos afirmaram que a contabilidade gerencial pode impactar positivamente no desenvolvimento do polo gesseiro.

Além dessas perguntas foi questionado ao gerente sobre a influência da contabilidade gerencial, no que tange a empréstimos, financiamentos e investimentos nas indústrias, sob a ótica bancária. Como resposta, registrou-se influência positiva da contabilidade gerencial na demonstração da potencialidade do negócio, além da adequação e coerência na movimentação dos recursos.

## 5 Conclusão

Assim como nas pesquisas de Araújo *et al* (2014), Neitzke e Oliveira (2014) e Melo e Prieto (2013), foi possível constatar que as empresas do polo gesseiro pouco utilizam a contabilidade gerencial na tomada de decisões, desconhecem os conceitos aplicados nessa vertente da contabilidade, não elaboram relatórios e não utilizam ferramentas de controle. Contudo, os gestores reconhecem e atribuem importância à contabilidade gerencial. A conclusão das pesquisas realizadas por Chenhall e Langfield-Smith (1998) e de Sulaiman *et al* (2004) na Austrália e nos países asiáticos, é ratificada nas empresas pesquisadas no que tange a utilização de ferramentas básicas da contabilidade gerencial.

Por meio da análise de dados foi possível constatar que, apesar da consolidação das empresas no mercado, a contabilidade gerencial ainda é pouco utilizada nelas. É perceptível que parte dos gestores desconhecem as ferramentas da contabilidade gerencial, motivo pelo qual não utilizam. Entretanto, os que conhecem utilizam parcialmente o planejamento, orçamento e até mesmo análise os custos dos produtos (margem de contribuição e ponto de equilíbrio).

A maioria das empresas não adotam método de custeio, apenas duas empresas adotam o custeio variável e o custeio por absorção. No geral, as empresas fazem controle de estoques, contrapartida, não controlam a produção, e em relação ao controle de vendas, o fazem de forma manual ou em planilha eletrônica. Vale ressaltar que os gestores calculam os custos, fazem análises de custos e estabelecem preços de venda, por conta própria e sem auxílio dos contadores. A contabilidade, que é terceirizada, está voltada ao suporte fiscal e pessoal.

Outro ponto de destaque, está relacionado as entrevistas cedidas pelo contador e pelo gerente do único banco local, que é o diálogo entre a contabilidade e o empresariado, além da mudança cultural. Até porque, os gestores entendem a abrangência da contabilidade gerencial, mas não estão dispostos a pagar por um serviço diferente do que já é oferecido pelos contadores terceirizados (fiscal e pessoal).

Portanto, conclui-se que as micro e pequenas indústrias extrativistas do polo gesseiro de Grajaú/MA, segundo maior do Brasil, não utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão, apesar do uso equivocado de algumas ferramentas, tais como, planejamento, orçamento, análise de margem de contribuição e ponto de equilíbrio. Que as empresas não estão dispostas a pagar pelos serviços de contabilidade gerencial aos contadores terceirizados, que oferecem apenas os serviços fiscais e pessoal, mesmo sabendo das contribuições para controle

e melhoria dos resultados operacionais. Que as empresas, de forma geral, não adotam algum tipo de custeio no processo produtivo, apesar de duas empresas adotarem equivocadamente os métodos variável e absorção. Que os gestores (proprietários) não seguem o princípio da entidade, mesmo sendo orientados no ato dos empréstimos bancários pelo agente financiador. E por fim, os gestores preferem utilizar suas experiências profissionais e mercadológicas, ao aplicarem os conceitos gerenciais.

Como limitação da pesquisa tem-se o pequeno número de indústrias que se disponibilizaram a responder os questionários, além da impossibilidade de gravar as entrevistas, uma vez que houve receio por parte dos entrevistados. Dessa forma, sugere para pesquisas futuras, uma amostra maior, não só nesse segmento, mas em outros, tais como, indústrias da construção civil, alimentícios (restaurantes), da saúde (hospitais, clínicas e laboratórios) e da moda (vestiário).

## **6 Referências Bibliográficas.**

ARAÚJO, J. G.; CARLOS FILHO, F. A.; LOURENÇO, L.; NASCIMENTO FILHO, J. G. **Gestão de custos e formação de preço de venda, gestão de caixa e gestão de riscos: um estudo exploratório no arranjo produtivo local gesseiro do Estado de Pernambuco.** In: IX CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS DE PERNAMBUCO. 9., 2014. Olinda. Anais... Olinda: CRCPE, 2014.

BEDÊ, M. A. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil.** 1ª edição. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** 2006. 341 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.**In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003. Brasília. Anais do III EGEPE – Brasília: UEM/UEL/UNB, 2003.P.796-812

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. **Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study.**Management Accounting Research, n.9, p. 1-19, 1998a.

DIEHL, C. A.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. T.; SILVA, R. M.**Custos e preços de venda: uma abordagem intervencionista em pequenas indústrias.**In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. 2014 CD-ROM.

DISTRITO Industrial em Grajaú (MA). InvestNE, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://www.investne.com.br/it/Noticias-Alagoas/Distrito-Industrial-em-Grajaú-MA.>>. Acesso em: 09 out. 2014.

FERREIRA, J. P. R. J. **Análise da cadeia produtiva e estrutura de custos do setor brasileiro de produtos resinosos.**2001. 105 p. Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA JÚNIOR, A. N.; LIMA FILHO, R. N.; SILVA, T. B. J. **A influência da Contabilidade Gerencial no desempenho econômico-financeiro das empresas de cerâmica vermelha de Senhor do Bonfim – BA.**Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v.1, n.1, p. 72-85, jan./dez. 2011.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; NASCIMENTO, A. R.; ROCHA, W. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo, Atlas, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E.W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial.** 11ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GILIO, L. **Aproximação entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira com a convergência contábil brasileiro às normas IFRS.** 2011. 110 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

HENRIQUE, M. A. **A importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena empresa.** 2008. 77 p. Monografia (Especialização. Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de Taubaté, São Paulo.

KANITZ, S. C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento1995-2005.** São Paulo, Makron Books, 1995

LAURENTINO, A. J.; LESTENSKY, D. L.; NOGARA, J. G.; PRIA, T. D. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil.** 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário, Curitiba.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos.** 10ª edição. São Paulo, Atlas, 2010.

MELO, K. B.; PRIETO, M. F. **A gestão de custos em micro e pequenas empresas – MPES: um estudo de caso em empresas de panificação na cidade de Uberlândia.** In: CSEAR – Conferência Interamericana de Contabilidade Socioambiental – América do Sul, 3., 2013, Belém. UFPA, 2013.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA (MME). Secretaria de Geologia, Mineração e transformação mineral – SGM. **Relatório técnico 34: Perfil da Gipsita.** Setembro, 2009.

MOTTA, F. G.. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos –SP.**2000. 205 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos.

NECYK, G. A. **O desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas: uma perspectiva de ciclo de vida.** 2008. 187 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEITZKE, A. C. A.; OLIVEIRA, R. M. **Um estudo dos fatores que influenciam o processo de gestão das micro e pequenas empresas gaúchas.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 14., 2014, São Paulo. 2014 CD-ROM.

OLIVEIRA, A. G. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas: uma pesquisa no Estado do Paraná.** 2004. 232 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

PREFEITURA de Grajaú. **Governo do Estado do Maranhão em parceria com a Prefeitura de Grajaú inaugura o 2º maior polo Distrito Industrial Gesseiro do Brasil.** Maranhão, fev. 2014. Seção Notícias. Disponível em: <<https://www.grajau.ma.gov.br/>> Acesso em: 01 mai. 2014.

SEBRAE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013.** 6 ed. Brasília, DF; DIEESE, 2013

SEBRAE. **MPEs em números.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>> Acesso em: 16 jun. 2014

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** Brasília, DF, 2007.

SINFRA: Secretaria de Infra-estrutura. **Governo do Estado inaugura Distrito Industrial de Grajaú.** Maranhão, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.sinfra.ma.gov.br/2014/01/05/governo-do-estado-inaugura-distrito-industrial-de-grajau/>> Acesso em: 01 mai. 2014.

SULAIMAN, M. B. T.; AHMAD, N. N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. **Managerial Auditing Journal**; n.19, v.4, p.493-508, 2004.

VALERIANO, C. E. B. **Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010.** 2012. 124 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.