

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS  
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

**CONTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO: criação de novas oportunidades  
de trabalho**

Belo Horizonte  
2016

**CONTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO: criação de novas oportunidades de trabalho**

Trabalho Interdisciplinar apresentado às disciplinas: Contabilidade de Custos, Planejamento e Gestão Governamental, Planejamento Tributário, Psicologia Aplicada às Organizações, Sistemas Contábeis e Teoria Avançada da Contabilidade do 5º Período do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professores: Alex Magno Diamante  
Amaro da Silva Junior  
Joana D'Arc Alves  
Jose Ronaldo da Silva  
Nivaldo Carvalho da Silva

Belo Horizonte  
2016

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	5
<b>2.1 Influência governamental</b> .....	5
<b>2.2 Planejamento estratégico empresarial</b> .....	7
<b>2.3 Planejamento de custos</b> .....	9
<b>2.3.1 Proposta</b> .....	10
<b>2.3.2 Análise: margem de contribuição</b> .....	10
<b>2.3.3 Análise: ponto de equilíbrio</b> .....	12
<b>2.4 Planejamento tributário</b> .....	14
<b>2.5 Sistema integrado de gestão</b> .....	16
<b>2.5.1 Benefícios para a empresa e os colaboradores</b> .....	18
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	19
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo evidenciar como a iniciativa empreendedora correlaciona-se à geração de oportunidades no mercado de trabalho através de iniciativas públicas e privadas.

Neste trabalho foi observado que o âmbito público é o ponto de partida para o fomento da atividade empreendedora, pois, a partir do estímulo provido pelos entes federativos à iniciativa empreendedora é impulsionada no mercado.

Já na iniciativa privada observou-se que o conjunto de fatores que contribuem tanto para o desenvolvimento empresarial como para a geração de oportunidades no mercado de trabalho são: estruturação do ambiente interno organizacional, planejamento estratégico empresarial no que tange a esfera financeira, contábil, tributária e o controle dos custos incorridos pela entidade.

Outro fator é a ausência de um sistema integrado de informação ou mesmo a sistematização de procedimentos internos, sendo que esta ocorre usualmente quando a continuidade da empresa está ameaçada.

De acordo com as pesquisas realizadas durante a elaboração do referido trabalho observou-se que um fator alarmante da atividade empreendedora é a elevada taxa de mortalidade causada pela ausência dos pontos supracitados, dentre outros. De acordo com dados do Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), que é um órgão ligado ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), no Brasil são constituídas cerca de 440 mil empresas por ano, dessas empresas, aproximadamente 80 mil fecham as portas. Em 2009, o índice de empresas que fecharam as portas, antes mesmo de completarem 5 anos, era de 62% e em 2010 esse índice abaixou para 58%. Segundo o SEBRAE (2014), entre os motivos relatados pelos empreendedores, como falta de cliente, capital, concorrência, burocracia e os impostos, outras razões se aplicam como a falta do planejamento tributário, avaliação de custos e fluxos de caixas, entre outros. (PORTAL BRASIL, 2012).

Dessa maneira, este estudo propõe demonstrar métodos viáveis e essenciais para que a continuidade e sustentabilidade da entidade sejam mantidas no seu ramo de atuação objetivando o seu crescimento e conseqüentemente gerando novas oportunidades de postos de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Influência governamental

Para promover o bem comum de seus entes, o Estado, necessariamente, pratica ações executivas e políticas de governo, com destaque para a governança e governabilidade atualmente em estudo numa visão contemporânea da gestão pública como Nova Gestão Pública (NGP), que pressupõe administrar o setor público à luz dos modelos de gestão aplicados na iniciativa privada consoante os conceitos de gestão estratégica e, até, empreendedorismo (visando ao empreendedorismo público, ainda incipiente em nosso Estado, em face das ainda arraigadas características da Administração Patrimonialista e Burocrática).

O dinamismo criado pelas propostas do Governo são instrumentos que afetam diretamente o empreendedorismo do próprio e até mesmo das empresas. Empreendedorismo é a disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e inovar negócios e serviços. Os planejamentos atribuídos pelo Governo, tais como a LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal), PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental), LOA (Lei Orçamentária Anual) e LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) afetam diretamente esse propósito.

A LRF com base nos seus quatro pilares que são o planejamento, transparência, controle e responsabilidade visa o controle dos gastos da união, a capacidade de arrecadação dos tributos e entre outras a transparência dos gastos públicos. Dessa maneira, pode-se dar forma ao mercado e com as receitas corretamente direcionadas, proporcionam capacidade de melhoria da situação econômica do país. Para tal fato, se mostra necessária a alocação de recursos de forma organizada, sem dispêndio de receitas com questões adversas ao quadro público.

Para que o Estado cumpra sua finalidade de incentivo ao empreendedorismo é necessário que procedimentos de controle, organização e transparência sejam cumpridos, tais como: o PPAG, que como um instrumento de planejamento de médio prazo é responsável por dar um horizonte de quatro anos de Governo. O mesmo discrimina os programas, estratégias e atribuições fiscais e financeiras a serem executadas pelo Poder Público. Sua elaboração está ligada com a redução das desigualdades regionais e fiscalização das metas a serem atribuídas.

Após temos a LDO, sendo a interface entre o plano e o orçamento que visa metas e prioridades da administração pública federal, que tem como uma de suas principais metas orientar a elaboração dos orçamentos fiscais e da seguridade social, sendo um braço de apoio para elaboração da LOA.

E por fim vem à elaboração da LOA, que é um instrumento com ênfase nos aspectos financeiros e físicos equivalentes aos já feitos no PPAG e LDO, estimando receitas e fixando despesas pelo período de 1 ano, configurando o orçamento das estatais, o orçamento da seguridade social, das entidades vinculadas ao Estado e da administração direta e indireta dos entes mantidos pelo poder público.

Dolabela (1999, p. 30) o empreendedor aloca e cria valores para os indivíduos e para a sociedade, sendo este o contribuinte para o crescimento e desenvolvimento econômico produzindo bens, serviços e renda, ou seja, movimentando a economia o empreendedor tende a ser uma pessoa com criatividade.

É importante enfatizar que este assunto e a cultura empreendedora na organização pública significa fortificar as maneiras de gestão e causa a introdução de novas regras, estruturas, geração de empregos, melhoria da economia e maximização do desenvolvimento do país.

Entende-se que o empreendedorismo, independente de qual for (corporativo, social ou público), não nasce com a pessoa, ele é desenvolvido por meio de experiências educacionais, sociais, necessidades objetivas, experiência no mercado e demais fatores que o influenciam. Três características são fundamentais para o bom empreendedor: criatividade, inovação e capacidade de aceitar riscos.

Em geral, as pessoas possuem emoções, ideais, valores éticos e morais que podem influenciar no ambiente de trabalho, por isso, a aplicação dos conhecimentos da psicologia organizacional é indispensável para o desenvolvimento das pessoas e em consequência da organização. Sobre a psicologia Adriano Rissi (2010), afirma:

[...] não se limita apenas ao recrutamento e a seleção de pessoal se estende também à aplicação de testes, acompanhamento de pessoal, treinamento, análise de função, cargo, avaliação de desempenho, assessoria, aconselhamento psicológico, orientação, treinamento e diagnóstico organizacional com vistas ao bem-estar de cada indivíduo e ao desempenho superior da organização.

Em uma pesquisa de cinco anos, com 800 mil adultos em 60 países, o Global Entrepreneurship Monitor mostrou que apenas 4% destes eram empreendedores de

alto impacto – e eram responsáveis por 38% do total de empregos criados. Nessa pesquisa observou-se que o empreendedorismo é a melhor solução para o problema de oferta de trabalho ao redor do mundo. Mais especificamente, os empreendedores de alto impacto criam empregos e estabilizam as economias mundiais.

O levantamento considera como empresas empreendedoras, ou de alto crescimento, as que têm 10 ou mais pessoas ocupadas no ano inicial de observação e apresentam expansão média do pessoal ocupado assalariado maior de 20% ou mais ao ano, por um período de três anos, de acordo com os critérios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento PLA (OCDE).

Através destes levantamentos é notório que o incentivo do Poder Público ao desenvolvimento do empreendedorismo torna-se cada vez mais necessário, objetivando gestores com visão no resultado, que busquem soluções e que proponham novas alternativas para o mercado, gerando um melhor índice de empregabilidade e desenvolvimento.

## **2.2 Planejamento estratégico empresarial**

Como previamente conhecido, para que ocorra o aumento do desenvolvimento social e da geração de oportunidades de emprego é necessário que as empresas prosperem em seus negócios e que obtenham um desempenho econômico razoável, porém, conforme explicitado no trabalho, a taxa de mortalidade das empresas em seus primeiros anos de vida é elevada. Este alto índice de mortalidade não se deve apenas a um fator específico, e sim ao acúmulo de diversos fatores que contribuem para que este fato ocorra.

Pode-se citar que um destes fatores é a falta de planejamento estratégico empresarial. É muito comum encontrar empresas que ingressam no mercado sem possuírem orientação adequada sobre seu ramo de atuação e sem um plano de negócios bem estruturado. Para que as entidades obtenham sucesso em sua empreitada, é necessário que sua área contábil e financeira seja estruturada em base sólida, para isso, a gestão de contabilidade é de grande valia como estratégia de vida das empresas. Sem a metodologia contábil, as empresas correm o risco de não sobreviverem ao mercado, resultando em uma mortalidade precoce, pois, para que a administração consiga colocar em prática as melhores estratégias de gestão,

é necessário que a estrutura contábil da entidade esteja embasada em conhecimentos maciços.

Diversos são os postulados, convenções e princípios fundamentais de contabilidade – auxiliando na elaboração de demonstrações financeiras – que servem como disciplinadores dos acontecimentos e transações que ocorrem no dia a dia da empresa e, além disso, norteiam as relações financeiras, garantindo assim o desenvolvimento da entidade. Podem-se destacar dois dos princípios em questão, sendo eles o Princípio da Entidade e o Princípio da Continuidade.

De acordo com a Resolução CFC nº 750/93, artigo 4º, o Princípio da Entidade é entendido como:

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

É muito comum encontrar empresas, principalmente de pequeno porte, que não se dão conta da importância de separar as contas da entidade das contas pessoais de seus sócios, acionistas e/ou empreendedores individuais. Este princípio pode parecer extremamente simples, mas é perceptível a importância que ele tem sobre o controle e crescimento da empresa. Só é possível mensurar a evolução financeira da entidade através de um direcionamento específico dos valores financeiros que transitam pela empresa. Existem empresas que não possuem o conhecimento necessário para tal e que não segregam a vida financeira e patrimonial da entidade das transações pessoais dos proprietários.

Conforme explicitado no Manual de Contabilidade Societária (FIPECAFI, 2010), com relação ao Princípio da Continuidade:

As demonstrações contábeis são normalmente preparadas no pressuposto de que a entidade continuará em operação no futuro previsível. Dessa forma, presume-se que a entidade não tem a intenção nem a necessidade de entrar em liquidação, nem reduzir materialmente a escala das suas operações; se tal intenção ou necessidade existir, as demonstrações contábeis terão que ser preparadas numa base diferente e, nesse caso, tal base deverá ser divulgada.



De acordo com a citação acima, é possível verificar que a não observância do Princípio da Continuidade e o não planejamento operacional da atividade empresarial pode levar, em último caso, à liquidação da empresa. Mais uma vez deve ser frisada a importância do fundamento contábil como garantia da vida longínqua das entidades, independente do seu ramo de atuação. Os diversos outros princípios, postulados e convenções disponibilizam às empresas uma ampla orientação com relação à aplicação da teoria na prática, garantindo, além disso, o fornecimento de informações fidedignas, relevantes e tempestivas.

A contabilidade e o empreendedorismo estão amplamente interligados. Sem a contabilidade o empreendedor não possuirá a base necessária para a gestão eficaz de seu negócio e conseqüentemente não poderá criar novas oportunidades de trabalho, pois sem crescimento e desenvolvimento não há o que se falar em geração de oportunidades.

### **2.3 Planejamento de custos**

A contabilidade de custos é uma ferramenta de extrema relevância para a gestão empresarial, contudo muitos empresários não têm noção do seu manuseio ou não possuem capital suficiente para a administração da mesma, uma vez que este controle é acompanhado de um sistema integrado de informações e um profissional capacitado o que acarreta em mais despesas. Também é comumente levantado o questionamento sobre o quão importante esse controle é relevante para empresas de pequeno porte, pois o controle de custos é comumente utilizado em empresas de porte mais elevado. Contudo vale ressaltar que para qualquer atividade empreendedora o controle e conhecimento mínimo dos custos incorridos são de extrema importância para o andamento dos negócios.

Os custos devem ser apurados de forma que este controle seja um fator vital na tomada de decisão, seja pelo apontamento de áreas carentes ou áreas que possuem alto nível de desperdício. É neste ponto que o presente estudo define uma de suas metas propondo alternativas que empresas de pequeno porte sejam capazes de minimamente controlar seus custos e, conseqüentemente, gerir de melhor forma seu negócio e ampliar seu nicho de mercado de modo a gerar mais empregos e contribuir para a sociedade.

### **2.3.1 Proposta**

A metodologia utilizada nesse estudo é uma análise sobre indústrias, pois de maneira ampla, desta originou-se a contabilidade de custos. Isto posto, a metodologia aqui tratada poderá ser utilizada pelas empresas visando uma maximização dos resultados através da análise de produção. Tal análise abordou gastos, custos, despesas, perdas e demais itens inerentes à compreensão e análise, tais como: margem de contribuição (MC) e ponto de equilíbrio (PE).

De maneira objetiva é notável que a maioria dos empresários não possui conhecimento prévio para que sejam capazes de analisar as demonstrações financeiras e fazer julgamentos para o que seja melhor para sua empresa. O empresário geralmente possui várias funções dentro da entidade, o que dificulta o exercício desse julgamento, conforme Comitê de Pronunciamentos Contábeis de São Paulo (CPC-SP).

Para que o empreendedor seja capaz de analisar tais fatores é necessário conhecimento prévio de algumas terminologias, como no mínimo: gasto, custo, despesa, desembolso e perda.

### **2.3.2 Análise: margem de contribuição**

Vale a evidenciação que somente o conhecimento e a utilização técnica dos itens supracitados não são os principais fatores para que seja alcançada uma maximização das atividades empresariais. Para isso, no que tange a metodologia de análise traremos à tona o método da margem de contribuição, definida por Eliseu Martins (2003):

[...] é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre suas receitas e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro.

A problemática abordada pela margem de contribuição acontece porque muitas vezes os custos indiretos fixos encobrem a real lucratividade da empresa a partir da rentabilidade individualizada dos produtos produzidos, pois os custos

indiretos fixos serão apropriados independentemente da quantidade produzida, conforme Horngren (2000).

Dessa maneira, o autor propõe que cada produto seja analisado a partir dos seus custos variáveis, pois estes sim são capazes de avaliar a produção de maneira mais eficaz, pois expressam sua participação nas receitas das empresas sem a dedução dos custos indiretos fixos, uma vez que estes existem independentes da produção.

Com a utilização da margem de contribuição o gestor será capaz de avaliar, dentre outros pontos os seguintes: identificar os produtos que mais contribuem para o resultado; se os produtos produzidos geram lucro; qual produto necessita de aprimoramento e redução de custos e etc.

De maneira sintetizada a análise do resultado da empresa se dará da seguinte forma:

- (+) Receita Bruta de Vendas
- (-) Custos Variáveis
- (-) Despesas Variáveis
- (=) Margem de Contribuição
- (-) Custos Fixos
- (-) Despesas Fixas
- (=) Resultado

Numa abordagem mais próxima da prática o autor Vicente (2005), realizou um estudo de caso numa empresa de revenda de peças de tratores abordando todas as premissas aqui tratadas, obtendo dentre outros resultados a seguinte margem de contribuição da empresa do estudo:

FIGURA 1: TABELA DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

	Média das Receitas	Média dos Custos	Média das Despesas com vendas	Margem de Contribuição	Marg. Contr. Percentual
<b>Total</b>	R\$ 101.047	R\$ 61.304	R\$ 5.052	R\$ 34.691	34%
<b>Motor</b>	R\$ 4.762	R\$ 2.939	R\$ 238	R\$ 1.585	33%
<b>Diferencial</b>	R\$ 8.334	R\$ 5.094	R\$ 417	R\$ 2.823	34%
<b>Sistema Elétrico</b>	R\$ 311	R\$ 169	R\$ 16	R\$ 126	41%
<b>Direção</b>	R\$ 2.000	R\$ 1.173	R\$ 100	R\$ 727	36%
<b>Transmissão</b>	R\$ 65.925	R\$ 40.079	R\$ 3.296	R\$ 22.550	34%
<b>Roda / Freio</b>	R\$ 2.618	R\$ 1.592	R\$ 131	R\$ 895	34%
<b>Hidráulica</b>	R\$ 5.750	R\$ 3.375	R\$ 288	R\$ 2.088	36%
<b>Chassi</b>	R\$ 11.347	R\$ 6.883	R\$ 567	R\$ 3.897	34%

Fonte: Vicente, 2005.

A partir da tabela é possível afirmar que para uma análise de custos, quanto maior for a margem de contribuição do portfólio de produtos da empresa maior será seu resultado, pois à de se valer que em um cenário comum os custos fixos serão mantidos por uma quantidade considerável de meses. De modo que o empreendedor seja capaz de tomar ações que maximize seus resultados como, por exemplo, aprimorar a venda de produtos com margens altas de contribuição, que por ventura não tenham uma quantidade alta de saída. Também é possível a análise que os produtos possuem uma margem de contribuição aproximada, mas devido à quantidade vendida a participação nas receitas será diferente.

Pode se afirmar que a margem de contribuição é capaz de evidenciar a participação dos produtos nos resultados da empresa, juntamente com o percentual que cada um tem de contribuição nas receitas totais de modo a direcionar o empresário para áreas carentes. Pois, uma vez que a margem de contribuição é baixa, os custos variáveis que compõem o produto são caros ou então o tempo de produção é alto dentre outros possíveis fatores. A MC também é utilizada para análise do ponto de equilíbrio, que é uma premissa vital para a compreensão e utilização da margem de contribuição, que a grosso modo seria a quantidade necessária de venda para que a mesma traga benefícios.

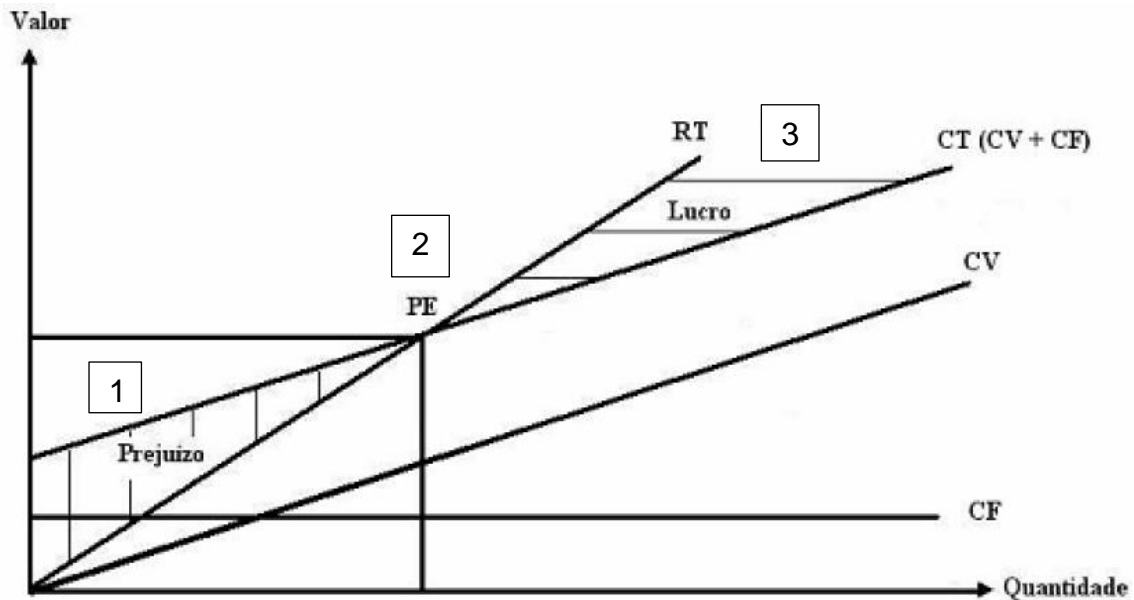
### **2.3.3 Análise: ponto de equilíbrio**

Para análise dos custos e a rentabilidade da empresa é comum a utilização da técnica do ponto de equilíbrio, que de maneira mais abrangente é o momento inicial do lucro em comparação com a quantidade necessária de venda, ou então, a quantidade necessária de vendas para a absorção dos custos, como expressa Cavalcanti sobre o ponto de equilíbrio:

Nada mais é do que aquele momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. Esse momento é aquele em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o Ponto de Equilíbrio. (CAVALCANTI, 2011)

Também como demonstração equacional é o momento que a margem de contribuição se iguala aos custos fixos. O gráfico exposto por Vicente (2005) apresentará de maneira adequada à proposta:

FIGURA 2: GRÁFICO DO PONTO DE EQUILÍBRIO



**Legenda:** CF: Custo Fixo; CV: Custo Variável; CT: Custo Total; PE: Ponto de Equilíbrio; e RT: Receita Total.

Fonte: VICENTE, 2005.

A partir do gráfico apresentado, é possível estabelecer alguns pontos de relevância. No momento (1) do gráfico podemos verificar que a empresa opera com um Custo Total (CT) acima do nível das receitas, ou seja, a empresa apresenta prejuízo conforme área hachurada, dessa maneira não alcançou seu ponto de equilíbrio. No momento (2) a empresa está no seu ponto de equilíbrio, assim sendo, seus custos totais equivalem a suas receitas totais, é neste momento que a empresa atinge o ponto inicial de lucratividade, enquanto no momento (3) a empresa apresenta-se rentável, suas receitas sobrepõem seus custos totais. É importante destacar que o ponto crucial é que à medida que as receitas e custos variáveis evoluem, os custos fixos que no momento (1) são os fatores do prejuízo são gradativamente diluídos. Isto reitera a abordagem da margem de contribuição uma vez que foi afirmado que os custos fixos encobrem a rentabilidade dos produtos fabricados o que pode gerar muitas vezes erros de interpretação e omissão de eventuais prejuízos.

Portanto, depois de todos os pontos e temáticas que foram abordadas é possível concluir que o conhecimento das terminologias abordadas, juntamente com as técnicas de MC e PE, possibilitando o aprofundamento para outros métodos são fatores de extrema relevância para o empreendedorismo. Pois, de maneira ampla o planejamento e controle são ferramentas essenciais para o andamento da atividade empresarial, tais ferramentas com o desenvolvimento de novos estudos e tecnologia fazem possível a aplicação desses controles em diversos setores. Isto, também, contribui veementemente para a sociedade como um todo, no ponto de vista de geração de empregos, aumento de renda, aumento da oferta de produtos, incentivo ao consumo e integridade dos preços, tornando o mercado mais competitivo.

## **2.4 Planejamento tributário**

“O planejamento tributário é expressão utilizada para representar o conjunto de procedimentos adotados pelo contribuinte com o objetivo de eliminar, reduzir ou diferir para momento mais oportuno a incidência de tributos”. (LANNES, 2005)

Elisão Fiscal é o conjunto de ações tomadas pelas organizações para que, em conformidade com a legislação, diminua a carga tributária a qual está sujeita, ou seja, é usar o conhecimento sobre o arcabouço jurídico a seu favor, nas falhas e contradições legais, para minimizar o pagamento tributário. (ORGANIZZE, 2016)

O planejamento tributário pode ser utilizado em diversas perspectivas, tais como, na escolha do regime tributário, na utilização de uma reestruturação societária por meio de fusões, cisões, etc., na formação do preço de venda, bem como, os preços de aquisição de matérias primas e produtos, tendo em vista que a influência dos tributos na composição dos custos dos produtos adquiridos e dos preços finais ofertados influencia em grande parte na competitividade das organizações.

Fazer a escolha correta do regime de tributação é uma ótima opção para o alcance de resultados no desenvolver das atividades empresariais. (JORNAL CONTÁBIL, 2015). No Brasil, existem quatro tipos de regimes tributários, sendo eles: O Simples Nacional, o Lucro Presumido e o Lucro Real e o Lucro Arbitrado, este último, não sendo muito habitual.

Conforme a Cartilha sobre uso de incentivos fiscais, da Interfarma (2012), existe no Brasil, um conjunto de políticas econômicas que facilitam o aporte de capital em determinadas áreas através da cobrança de menos impostos, ou até da

não cobrança. Essas políticas consistem em um importante instrumento de governo para promover o desenvolvimento social como um todo, por meio de estímulo à atividade. Essas políticas são conhecidas como Incentivos Fiscais. Estes incentivos podem ser federais, estaduais e municipais. Para as empresas poderem usufruir de incentivos fiscais federais (IRPJ e CSLL), elas obrigatoriamente devem optar pelo Lucro Real, já no caso dos incentivos estaduais e municipais, o tipo da tributação não influenciará, uma vez que não causa impacto na apuração do imposto estadual, ICMS e nos impostos municipais como o IPTU e o ISS, que são os tributos atingidos pelas isenções fiscais.

Na esfera Federal, podemos encontrar incentivos fiscais, como: Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT; Doações aos Fundos dos Direitos das Crianças e Adolescentes; Incentivos às Atividades de Caráter Desportivo; Doações ou Patrocínios a Atividades Culturais; Investimento de Projetos de Atividade Audiovisual; entre outros.

Ao investir em um projeto, as empresas podem receber uma série de contrapartidas, de acordo com o tipo de lei de incentivo escolhida. Uma delas é ter seu nome veiculado em diversos meios de divulgação, toda vez em que o proponente expõe o projeto em suas redes e na mídia. Segundo Cristina Moscardi (INTERFARMA, 2012), “A contrapartida é mais que a divulgação do nome ou marca. É a proximidade com a comunidade. É a empresa ser identificada por algo que vai além da caixa de medicação”.

Quando se fala em planejamento tributário, a organização deve levar em consideração a formação do preço de venda de seus produtos e serviços, pois o preço deve ser competitivo no mercado. Para se definir o preço de venda, o empresário deve estudar dois aspectos: o mercadológico (externo) e o financeiro (interno). Pelo ponto de vista mercadológico, o preço de venda deverá estar perto do realizado pelos concorrentes diretos da mesma classe de produto e qualidade. Já pela ótica do aspecto financeiro, o preço de venda carecerá de cobrir o custo direto da mercadoria, produto ou serviço vendido, as despesas variáveis (por exemplo, comissões de vendedores) e as despesas fixas (como aluguel, água, luz, salários). O saldo remanescente será o lucro líquido. (SEBRAE, 2015)

A sobrevivência das organizações está relacionada com a capacidade de prever cenários desvantajosos ou favoráveis e realizar mudanças rápidas rumo a se adequar a nova realidade. Nesse sentido, o planejamento tributário é vital para as

empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, já que sua principal função é diminuir o pagamento dos impostos, o que representa boa parte do faturamento dessas empresas.

É fundamental para a economia do país que as empresas se solidifiquem no mercado, uma vez que constituem uma importante fonte de renda e grande geração de empregos. Mas para que estas empresas permaneçam e prosperem no disputado mercado, é necessário que se faça um amplo planejamento tributário, o que pode ser feito antes mesmo da constituição destas "e serve para esclarecer questões complexas, fornecer ideias e elucidar questões tributárias, auxiliando a empresa no processo de crescimento e sustentabilidade no mercado." (MACHADO, 2016)

Através do planejamento tributário busca-se a estruturação dos negócios de modo a aproveitar os incentivos fiscais, a aplicação de diferentes formas de tributação, a discussão no judiciário quanto à validade das leis, a adoção de diretrizes que posterguem o pagamento do tributo, a escolha por segmentos operacionais com menor carga tributária e a redução dos custos dos impostos nas etapas comerciais. (GUIMARÃES, 2014)

Contudo, segundo Zanluca (2016), planejamento tributário é tranquilidade para o bolso, pois caracteriza maior capitalização do negócio, oportunidades de menores preços e ainda propicia a geração de empregos, dado que os recursos economizados poderão facultar novos investimentos.

## **2.5 Sistema integrado de gestão**

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP) são sistemas de informação que irão integrar todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. O Sistema de Gestão Integrada irá realizar planejamentos, controlar gastos e aperfeiçoar processos de produção e, com isso, possibilitará a melhoria na gestão empresarial e nas tomadas de decisões da entidade. Dessa forma, o ERP disponibiliza suporte às organizações em termos administrativos, financeiros e comerciais, com soluções específicas para cada ramo empresarial.

O principal benefício do ERP é a integração, com ele não existe retrabalho, pois toda informação é transmitida em tempo real. A abrangência do ERP garante



que todas as áreas da empresa possuam registro de informação e gestão de funcionamento, gerando resultados.

Muitas empresas começam as suas atividades sem possuir um software de gestão para acompanhar o funcionamento da empresa. A implantação do sistema normalmente ocorre quando a situação da empresa começa a fugir do controle dos gestores.

O diretor de Mercado da Cigam Software de Gestão Robinson Oscar Klein (2010), cita porque alguns empresários relutam em adotar um ERP:

Talvez por desconhecerem as soluções disponíveis no mercado, tudo que elas representam dentro da empresa, como a modernização e as facilidades que seu uso proporciona aos empreendimentos que delas se utilizam. Não compreendem que a implantação de um Sistema de Gestão Empresarial representa o mesmo que a aquisição de uma máquina para ampliar a produção, pois assim como o instrumento industrial, o ERP também traz ganhos de produtividade e aumento de lucros, ao automatizar a administração da empresa.

Hoje, os sistemas integrados de gestão atingem apenas 55% das empresas nacionais, segundo dados do International Data Corporation (IDC).

Para identificar o momento certo para a implantação é preciso questionar-se sobre o funcionamento geral do negócio. Para realizar essa identificação é necessário fazer alguns questionamentos como estes:

- a) Saber se as informações obtidas são atualizadas e confiáveis;
- b) Certificar-se se o planejamento financeiro está de acordo com o prazo determinado;
- c) Observar se os clientes estão sendo atendidos com qualidade e as entregas estão sendo feitas no prazo definido;
- d) Definir a quantidade dos produtos no seu estoque, identificando o tempo de giro e custo;
- e) É preciso pensar sobre o custo benefício, identificar quanto de dinheiro está se perdendo nos processos lentos e não integrados, e se há dinheiro disponível para o investimento.

Reyes (2013) cita que a adoção do ERP tem que ser vista como um investimento, e não como custo, o investimento inicial pode parecer ser alto, mas não se compara com o retorno que trás. Um dos retornos é a vantagem competitiva ao negócio.

O especialista Miguel Juiz (2007) mostra a sua posição sobre o porque empresários ainda relutam em adquirir um ERP:

O que ainda assusta os empresários na verdade são os valores investidos em TI, em sistemas de gestão. Investimentos, que serão revertidos posteriormente, pois haverá a otimização de processos, satisfação do cliente e uma empresa até mais enxuta.

Após identificar as necessidades da empresa, é preciso saber que a implantação do sistema irá trazer benefícios de melhoria para a empresa. Os riscos de erro diminuirão, as informações serão mais confiáveis, mais agilidade na execução das tarefas, padronização dos processos operacionais, redução no tempo na execução dos serviços, tomada de decisões mais rápida e segura, além do aumento da quantidade, qualidade e confiabilidade das informações.

### **2.5.1 Benefícios para a empresa e os colaboradores**

Para Juiz (2007) uma empresa para sobreviver no mercado deve priorizar a agilidade na produção, no atendimento ao cliente e até na logística de entrega dos produtos e serviços. Assim, com a integração das atividades em um único sistema é possível fazer tudo isso e ainda acompanhar o que ocorre em tempo real.

O ERP irá aumentar a produtividade e agilidade das operações no dia a dia da empresa e os processos serão de acordo com os padrões estabelecidos. Será mais fácil extrair relatórios, cumprir os prazos, reduzindo estoques e custos, onde irá aumentar a receita e os lucros. Sendo assim, terá uma gerência com maior eficiência tendo a interação entre os colaboradores e clientes.

Com a geração desses benefícios, a empresa irá usufruir de um crescimento operacional. Para atender toda a demanda que a empresa terá, torna-se necessário a contratação de diversos outros colaboradores para que sejam sanadas as necessidades dos novos clientes, isso, por fim, proporciona a geração de novos empregos para a sociedade.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto no decorrer deste trabalho é notório a influência dos fatores externos e internos à entidade, tais como: atuação governamental incluindo os instrumentos de planejamento, gestão, controle corporativo e instrumentos sistêmicos, que visam o aprimoramento da administração da entidade.

Tendo em vista que a proposta deste projeto foi apontar maneiras para que fosse possível o aperfeiçoamento da gestão das entidades, visando uma maior longevidade de suas atividades e conseqüentemente um aumento no volume de empregos, é possível verificar que a aplicação de mecanismos da gestão pública concomitantemente a gestão empresarial podem gerar, unificadamente, um aumento da eficiência corporativa.

Tais fatos não se atem somente a utilização das práticas teóricas, uma vez que deve ser propagada a importância dos mecanismos de gestão nas empresas. Isto faz com que a proposta deste estudo seja executada no futuro, através da aproximação do conhecimento adquirido no ambiente acadêmico junto à experiência proporcionada no ambiente prático.

Para a continuidade deste projeto extensionista, a execução de tal iniciativa no ambiente prático, se dará inicialmente pelo conjunto de empreendedores e acadêmicos na aplicação dos instrumentos supracitados, fazendo com que ambos os lados se beneficiem através da junção de esforços e conhecimentos para o aprimoramento da gestão da entidade.

Portanto, por tudo que foi demonstrado, é possível considerar que para que uma organização tenha capacidade de se manter no mercado de forma contínua é fundamental que a junção de todos os fatores analisados seja aplicada de uma forma equilibrada proporcionando assim maiores oportunidades de um ambiente competitivo, contribuindo para a sociedade no fomento de oportunidades de emprego.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução - CFC nº 750 de 29 de dezembro de 1993** - Dispõe sobre os Princípios de Contabilidade (PC). Disponível em: <[www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_750.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_750.doc)>. Acesso em 13 abr. 2016.

CAVALCANTI, Aroldo de Luna. **CONTABILIDADE III Contabilidade e Análise de Custos**. 2011. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/3348510/apostila-contabilidade-de-custos/11>>. Acesso em 10 abr. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. **Manual de Técnicas e Práticas de Gestão Estratégica de Custos nas Pequenas e Médias Empresas**. Disponível em: <[http://www.crcsp.org.br/portal\\_novo/publicacoes/manuais\\_pmes/conteudo/m04.pdf](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/manuais_pmes/conteudo/m04.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2016.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

GUIMARAES, Rodrigo Pereira. **O Planejamento Tributário na Estruturação das Políticas de Compra e Venda das Empresas**. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-planejamento-tributario-na-estruturacao-das-politicas-de-compra-e-venda-das-empresas,47527.html>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, 2000.

INTEFARMA. **Cartilha Sobre Uso de Incentivos Fiscais**. 2012. Disponível em: <<http://www.interfarma.org.br/uploads/biblioteca/41-renuncia-fiscal-digital.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **FIPECAFI. Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JORNAL CONTÁBIL. **Qual o melhor Regime de Tributação para uma Empresa**. 2015. Disponível em: <<http://www.jornalcontabil.com.br/?p=4915>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

KLEIN, Robinson Oscar. **Por que é tão difícil vender um ERP?** 2010. Disponível em: <<http://www.cigam.com.br/materia/370/porque-e-tao-dificil-vender-um-erp/>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

LANNES, Yuri Nathan da Costa. **Planejamento Estratégico Tributário: Uma relação Estado-contribuinte**. 2005. Disponível em:

<<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=67aa32a1a83b0ac2>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

MACHADO, Marta Alves. **A Importância do Planejamento Tributário nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2016. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/c88637c512.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 2003. Disponível em: <[http://professorc24.dominiotemporario.com/doc/contabilidade\\_de\\_custos.pdf](http://professorc24.dominiotemporario.com/doc/contabilidade_de_custos.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2016.

ORGANIZZE. **Entenda a importância do planejamento tributário para um empreendedor de sucesso**. 2016. Disponível em: <<https://gestaoempresarial.organizze.com.br/entenda-a-importancia-do-planejamento-tributario-para-um-empendedor-de-sucesso/>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e Mortalidade**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

REYES, Vinícius. **Os principais benefícios do ERP para PME**. 2013. Disponível em: <<http://www.pwi.com.br/blog/sistema-erp-pme-pequenas-medias-empresas/>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

RISSI, Adriano. **A Importância da Psicologia Organizacional**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-psicologia-organizacional/47449/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

RUIZ, Miguel. **ERP: a ferramenta de integração**. 2007. Disponível em: <[http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=erp\\_a\\_ferramenta\\_da\\_integracao&id=124889](http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=erp_a_ferramenta_da_integracao&id=124889)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SEBRAE. **Benefício Fiscal**. 2015. Disponível em: <[http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletimdoempreendedor/boletim.aspx?codBoletim=146\\_Beneficio\\_fiscal](http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletimdoempreendedor/boletim.aspx?codBoletim=146_Beneficio_fiscal)>. Acesso em 24 mar. 2016.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS**: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2016.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Análise da rentabilidade: um comparativo entre os métodos de custeio direto e por absorção.** 2005. Disponível em: <[http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_283.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_283.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ZANLUCA, Júlio César. **Planejamento Tributário – Luxo ou Necessidade?** 2016. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/artigos/planejamento.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2016.