

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: Ferramentas de Redução da
Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas**

Alexandre Cabral de Melo
Carla Oliveira Dias
Daniele Stafuzza Voltareli

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVA
DE PRESIDENTE PRUDENTE**

**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: Ferramentas de Redução da
Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas**

Alexandre Cabral de Melo
Carla Oliveira Dias
Daniele Stafuzza Voltareli

Monografia apresentada como requisito parcial de
Conclusão de Curso para obtenção do Grau de
Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação
do Professor Doutor Jorge Luiz Galvão de Oliveira

Presidente Prudente/SP
2006

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: Ferramentas de Redução da Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Dr. Jorge Luiz Galvão de Oliveira

Érico Giuliano de Souza Giani

Éverson José Juarez

Presidente Prudente/SP, 28 de novembro de 2006.

“Conhecer uma realidade é, no sentido usual da palavra conhecer, tomar conceitos já feitos, dosá-los, e combiná-los em um conjunto até que se obtenha um equivalente prático do real”.

BERGSON – filósofo

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por ter nos possibilitado a conclusão deste trabalho e nos ter dado força para que superássemos todas as dificuldades que surgiram em nosso caminho.

Aos nossos familiares, amigos e namorados que sempre nos apoiaram e nos animaram nas horas mais difíceis.

Aos nossos professores pelo conhecimento transmitido e pelos exemplos a serem seguidos.

Em especial ao professor e orientador Jorge Luiz Galvão de Oliveira por todo seu conhecimento, dedicação, força e paciência.

Enfim, agradecemos a todos que nos ajudaram direta ou indiretamente para chegarmos até aqui.

RESUMO

O presente trabalho objetiva demonstrar algumas ferramentas que poderão auxiliar as micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil, bem como apontar as causas de mortalidade das mesmas e, principalmente, o despreparo dos empresários e empreendedores diante de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Para isso, foi apresentada a diferença que existe entre as pequenas, micro e demais empresas – com seus respectivos benefícios e obrigações legais; assim, foi traçado um perfil (não detalhado) do micro e pequeno empresário brasileiro, com destaque para os empresários e empreendedores paulistas. Deste modo, foi possível comparar a situação das pequenas e microempresas paulistas com as demais regiões brasileiras com suas cotas de participação diante do *ranking* negativo da mortalidade empresarial. Conseqüentemente, foram enumeradas as causas de fechamento e falência das MPE, logo enumerou-se soluções possíveis para que o quadro de mortalidade tenha o ritmo de crescimento interrompido, portanto, as ferramentas apresentadas vinculam-se às formas operacionais, administrativas e contábeis para fomentar o desenvolvimento e o crescimento das MPE. Surge, desta forma, o planejamento e estratégias para as MPE, por meio de orientações anteriores à abertura e funcionamento das empresas, bem como estratégias para atuar de forma eficiente no mercado.

Palavras-Chaves: microempresas, pequenas empresas, ferramentas, planejamento e estratégias.

ABSTRACT

The present objective work to demonstrate some tools that will be able to assist the micron and small companies (MPE) in Brazil, as well as pointing the causes of same mortality of the e, mainly, the unprepared ness of the entrepreneurs and entrepreneurs ahead of a market each more competitive and dynamic time. For this, it was presented the differences that exist between the small ones, micron and too many companies - with its respective benefits and legal obligations; thus, a profile (not detailed) of the micron and small Brazilian entrepreneur was traced, with prominence for the São Paulo entrepreneurs and entrepreneurs. In this way, it was possible to ahead compare the situation of small the e São Paulo microcompanies with the too much Brazilian regions with its quotas of participation of ranking negative of enterprise mortality. Consequently, the causes of closing and bankruptcy of the MPE had been enumerated, then it enumerated possible solutions so that the mortality picture has the rhythm of interrupted growth, therefore, the presented tools associate the operational, administrative and countable forms to it to foment the development and the growth of the MPE. It appears, of this form, the planning and strategies for the MPE, by means of previous knowledge to the opening and functioning of the companies, as well as strategies to act of efficient form in the market.

Keywords: microcompanies, small companies, tools , planning and strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 -Classificação de porte por número de empregados..... | 15 |
| QUADRO 2 -Classificação de porte por faturamento..... | 15 |
| QUADRO 3 -Número de Empregados (%)..... | 16 |
| QUADRO 4 -Faturamento (%)..... | 16 |
| QUADRO 5 -Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000-2002) (%)..... | 21 |
| QUADRO 6 -Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das empresas Apontadas pelos Empresários..... | 21 |
| QUADRO 7 -O Ciclo do Fluxo de Caixa..... | 29 |
| QUADRO 8 -Tabela de calculo do SIMPLES para microempresas..... | 32 |
| QUADRO 9 -Tabela de calculo do SIMPLES para empresas de pequeno porte.. | 33 |
| QUADRO 10 -Principais causas da mortalidade das empresas Paulistas..... | 35 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 -Participação dos empreendedores paulistas – variável: sexo..... | 17 |
| FIGURA 2 -Participação dos empreendedores paulistas – variável: escolaridade..... | 18 |
| FIGURA 3 -Participação dos empreendedores paulistas – variável: faixa etária..... | 18 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1 IDENTIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS... 12 | |
| 1.1 O que é uma empresa e a identidade de uma pequena ou micro empresa... 14 | 14 |
| 1.2 Características das micro e pequenas empresas brasileiras..... 15 | 15 |
| 1.3 Perfil do empresário (empreendedor) das MPE..... 16 | 16 |
| 2 NÍVEL DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL..... | 20 |
| 3 FERRAMENTAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE MPE..... | 23 |
| 3.1 Plano de negócio..... | 23 |
| 3.2 Capital de giro e fluxo de caixa..... | 26 |
| 3.3 Planejamento tributário..... | 30 |
| 4 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... | 35 |
| 4.1 Planejamento..... | 35 |
| 4.2 Planejamento antes da abertura..... | 36 |
| 4.3 Estratégia..... | 38 |
| CONCLUSÃO..... | 42 |
| REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS..... | 43 |
| ANEXOS..... | 45 |

INTRODUÇÃO

Em uma época de turbulência empresarial, de busca de espaços objetivando a manutenção de empresas em um mercado cada vez mais competitivo, competitividade esta cada vez mais acirrada em virtude do fenômeno da globalização e necessidade de melhoria constante na forma de gestão dos negócios que, a cada dia que passa, tem a rentabilidade financeira minimizada e o resultado operacional com menor impacto no resultado final das operações, necessário se faz que os empresários responsáveis pelos desígnios empresariais, em especial das micro e pequenas empresas brasileiras, tomem consciência das ferramentas de gestão disponíveis, para que o efeito da mortalidade destas empresas seja minimizado e, desta forma contribuir para o crescimento empresarial particular e brasileiro.

O presente estudo não tem o objetivo de esgotar o assunto ou a pretensão de ensinar os micro e pequenos empresários brasileiros a gerir os seus negócios, mas sim, chamar a atenção para a existência e a possibilidade de lançar mão de ferramentas que, aparentemente simples, apresentam efeitos comprovadamente eficientes e eficazes quando utilizados por empresários que acreditam na gestão organizada e que os resultados, na grande maioria das vezes, são conseqüência desta forma de gestão competente.

A metodologia utilizada foi a coleta e a pesquisa bibliográfica de autores e profissionais que têm se destacado no cenário nacional, além de informações mercadológicas e dados secundários obtidos através de informações do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas, complementados por pesquisas via internet, sendo que o presente trabalho objetiva eliminar mitos na utilização de ferramentas que muitos micro e pequenos empresários brasileiros julgam ser de difícil manejo, por simples desconhecimento de seus resultados práticos e objetivos onde a organização, o planejamento e a consecução dos resultados são conseqüência da boa gestão empresarial, independente do seu porte e capital investido.

A estruturação do trabalho está apresentada através de 5 módulos, quais sejam:

Introdução: contendo as justificativas do trabalho, a metodologia utilizada e a própria estruturação;

Capítulo I: A Identificação das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, onde buscou-se as características principais destas empresas, justificando o entendimento sobre elas, em especial àquelas instaladas no Estado de São Paulo;

Capítulo II: Nível de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, que objetivou identificar o impacto causado pelo fechamento precoce de empresas de pequeno e médio portes junto à economia brasileira;

Capítulo III: Ferramentas para a Administração de Micro e Pequenas Empresas, onde, sem a pretensão de esgotar o assunto, o trabalho apresenta algumas ferramentas que podem significar um ponto de partida para as organizações aqui estudadas;

Capítulo IV: Planejamento e Estratégias para Micro e Pequenas Empresas, buscando identificar e apresentar ao micro e pequeno empresário, que existe a necessidade de se efetuar planejamento para que os resultados almejados possam ser atingidos, independentemente do porte de sua empresa;

Conclusão/Considerações Finais: Apresenta uma proposta de Planejamento e as considerações sobre os levantamentos efetuados durante a realização do trabalho.

1 IDENTIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BASILEIRAS

Após o fim da Guerra Fria o mundo bipolar foi desmontado; assim, surgiu a monopolização econômica e o fortalecimento da economia capitalista, cuja foi nomeada como economia global, logo globalização - que erroneamente ficou associada a um simples fenômeno de comunicação global entre os povos. Na verdade a globalização surgiu como a fortificação da economia neoliberal, conseqüentemente com efeitos nas economias dos países e das empresas de todo o mundo, o que provocou o envolvimento e a diminuição das distâncias entre fronteiras e as formas de atuação e gerenciamento das empresas, bem como a intervenção constante – aparentemente indireta – da economia mundial nas decisões dos dirigentes dos países.

Diante disso, as relações políticas, culturais, econômicas, administrativas e contábeis precisaram de uma reorientação metodológica, conceitual e prática, ou seja, a gestão empresarial das empresas de médio e grande porte estão, desde o fim da bipolaridade, mais expostas aos reflexos provocados pela globalização, como conseqüência, tem-se observado a crescente necessidade de melhoria das ferramentas para análises econômicas. Surge; assim, a importância da criatividade dos gestores, que passam a ser de fundamental importância para que as empresas possam permanecer no mercado de forma competitiva e rentável.

Neste novo cenário, os lucros não são mais tão expressivos e a rentabilidade antes auferida por aplicações financeiras de recursos das empresas, já não mais proporcionam o mesmo impacto, sendo necessário o sucesso da gestão dos custos e dos recursos gerais disponíveis, adaptando-se a taxas de rentabilidade pela intermediação de produtos e serviços, abaixo daquelas anteriormente à globalização praticadas pelo mercado.

Nesta mesma direção, caminham as microempresas e pequenas empresas, que, estão também inseridas no mercado e com isso são expostas ao efeito cascata da economia globalizada e neoliberal, isto é, acabam por sofrer as conseqüências das mudanças proporcionadas e os reflexos inerentes às situações criadas pela economia mundial somadas aos fatores internos do mercado.

É necessário, dessa forma, fortalecer as pequenas e microempresas, para que as mesmas não venham a submeter-se à direção da falência e morte, portanto, é mais do que fundamental criar nos gestores das empresas de menor porte, uma cultura de gestão. Para isso, os mesmos deverão utilizar de ferramentas modernas e familiarizarem-se com planejamento e estratégias, uma vez que é de fundamental importância para que subsistam neste novo contexto.

Neste sentido, objetivamos identificar a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, tanto no cenário econômico como no cenário social, cita-se o impacto de 40% de representatividade junto ao Produto Interno Bruto – PIB, brasileiro, de acordo com informações colhidas junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/SP (2002):

O Brasil tem hoje mais de 2 milhões de pequenas microempresas, que empregam 46 a cada 100 trabalhadores. A importância delas para a economia nacional é cada vez maior, só não vê quem não quer. Pequenos negócios, franquias e até mesmo empresas de fundo de quintal são responsáveis por cerca de 20% da riqueza do País.

Através de uma concorrência acirrada, muitos mecanismos passam a ser utilizados como forma de permanência no mercado e estas profundas mudanças que vem ocorrendo, através de transformações constantes, formam um turbilhão, sem precedentes, para a economia e a representatividade das micro e pequenas empresas brasileiras, sendo as estruturas competitivas das indústrias, comércios e prestadores de serviços forçadas a uma administração profissional, imprescindível, este é o novo modelo profissional, “[...] a busca de resultados empurra as empresa a construir novos caminhos e mecanismos para administrar seu negócio nesse ambiente.” (BORGES JR., 1999, p.170).

De acordo com informações do SEBRAE/SP (2002), pode ser verificado que as micros e pequenas empresas precisam ser foco de maior atenção e não devem ser desprezadas, sendo que elas estão instaladas e necessitam de apoio adequado, por parte dos órgãos governamentais e dos estudiosos do setor. Deste modo, é importante entendermos a diferenciação de um tipo-empresa para outro, uma vez que ao ser identificado cada categoria empresarial, possibilitará entender e realizar em consórcio com a formatação das firmas possibilidades de investimentos na potencialidade humana, econômica e no próprio mercado. O

próximo ponto do presente trabalho, objetiva a compreensão da construção teórica quanto a diferenciação da identidade das empresas.

1.1 O que é uma empresa e a identidade de uma pequena ou micro empresa

A identificação de uma empresa é explicada como sendo uma entidade com personalidade jurídica própria, que reúne dois ou mais sócios, podendo ser pessoas ou empresas, através de contrato social ou estatuto para a realização do objeto da mesma. Os sócios deverão compartilhar a propriedade da empresa, assim como os riscos do negócio e os benefícios que dele se obtenham.

As pequenas empresas devem ser classificadas em relação ao seu porte. Essa classificação não é tão simples, de acordo com Matias e Lopes Junior (2002), pois elas podem ser classificadas através de vários critérios. Entidades Governamentais, bancos e entidades de classe usam critérios diferentes.

Com relação ao porte da empresa, necessário se faz que o conhecimento de fundamentos contábeis sejam expressos, pois, assim, possibilitará a visualização e o entendimento das avaliações efetivadas. Neste cenário, os ativos correspondem ao investimento em bens e direitos adquiridos pela empresa para a consecução de seus objetivos, portanto, quando diretamente envolvidos na realização de suas operações, são denominados produtivos ou operacionais. Quando não empregados diretamente nas operações, podem ser definidos como não-produtivos ou não operacionais, como exemplos de ativos produtivos ou operacionais temos os estoques, os imóveis de propriedade da empresa. As sobras de caixa não utilizadas nas operações e aplicadas em títulos de disponibilidade imediata se enquadram na classificação de ativos não-operacionais ou não produtivos (HELFERT, 2000).

Alguns dos critérios mais utilizados para classificar as empresas de pequeno porte, são: número de empregados, faturamento, investimento (ativo permanente), capital registrado e quantidade produzida. Atualmente, existem duas classificações principais: por faturamento e por número de empregados. A primeira está diretamente relacionada à questão fiscal e legal; já a segunda é, em termos gerais, a mais usada, inclusive pelo SEBRAE e por outras instituições de amparo à pequena empresa.

1.2 Classificação das micro e pequenas empresas brasileiras

Dentre as varias formas de se classificar as MPEs¹ este trabalho pretende apresentar as mais utilizadas, pois de acordo com informações do SEBRAE a descrição das empresas e as respectivas classificações, podem ser diferenciadas de acordo Matias e Lopes Junior (2002, p. 2 e 3):

QUADRO 1 – Classificação de porte por número de empregados

| PORTE DA EMPRESA | COMÉRCIO E SERVIÇOS | INDÚSTRIA |
|------------------|---------------------|-----------|
| Micro | Até 9 | Até 19 |
| Pequena | 10 a 49 | 20 a 99 |
| Média | 50 a 99 | 100 a 499 |
| Grande | > 100 | > 500 |

Fonte: SEBRAE Ribeirão Preto, 1997 – adaptado pelos autores.

QUADRO 2 – Classificação de porte por faturamento

| PORTE DA EMPRESA | FATURAMENTO POR ANO |
|------------------|--|
| Micro | Até R\$ 244.000,00 |
| Pequena | Acima de R\$ 244.000,01 - até R\$ 1.200.000,00 |
| Média e Grande | Acima de R\$ 1200.000,01 |

Fonte: Lei Federal nº 9841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e atualizada pelo Decreto nº 5028/2004.

Assim, observamos que as operações de uma empresa e sua estrutura financeira encontram-se intimamente ligadas ao setor, a tecnologia e a estratégia, o que possibilita competitividade para as empresas; isto, indubitavelmente, influencia, e muito, sua estrutura financeira. Portanto, decisões que em princípio, seriam de exclusiva competência financeira podem afetar profundamente as operações da empresa, bem como a própria estrutura organizacional.

A identificação e a classificação das empresas consideradas de pequeno porte, podem ser caracterizadas também por meio de outros pontos, dentre os que estão contidos no quadro número 3, o qual demonstra a distribuição dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, por porte e setor, no Brasil.

QUADRO 3 – Número de empregados (%)

| | | NÚMEROS DE ESTABELECIMENTO | | | |
|--------------|-------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| SETOR | COMPOSIÇÃO | ME | PE | MDE | GDE |
| Indústria | 15,02 | 81,35 | 13,65 | 4,41 | 0,59 |
| Comércio | 52,45 | 91,28 | 7,88 | 0,56 | 0,28 |
| Serviços | 32,53 | 93,64 | 5,43 | 0,48 | 0,45 |
| Total | 100 | 90,66 | 7,89 | 1,08 | 1,32 |

Fonte: IBGE – Censo econômico 2000

ME= Microempresa; PE= Pequena empresa; MDE= Média Empresa; GDE= Grande Empresa.

Quanto ao quadro número 4, tem-se o enfoque da participação das micro e pequenas empresas no total de estabelecimentos industriais, comerciais, de serviços, da construção e do transporte no Brasil.

QUADRO 4 – Faturamento (%)

| | | NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS | | | |
|--------------|--------------|-----------------------------------|-------------|--------------|--|
| SETOR | ME | PE | MGE | TOTAL | |
| Indústria | 65,24 | 19,44 | 15,32 | 100 | |
| Comércio | 76,54 | 15,91 | 7,55 | 100 | |
| Serviços | 93,21 | 5,5 | 1,29 | 100 | |
| Construção | 46,1 | 26,84 | 27,06 | 100 | |
| Transporte | 46,42 | 29,85 | 23,74 | 100 | |
| Total | 80,69 | 12,83 | 6,48 | 100 | |

Fonte: IBGE – Censo econômico de 2000.

ME= Microempresa; PE= Pequena Empresa; MGE= Média Empresa e Grande Empresa.

Pode ser observado no quadro acima, a confirmação e a relevância das micro e pequenas empresas, independentemente dos critérios utilizados para sua classificação. Portanto, os quadros de número 3 e 4 demonstram como as empresas de pequeno porte estão distribuídas pelos setores da economia brasileira. Todavia, para entendermos as pequenas e microempresas, precisamos descortinar o perfil do empreendedor brasileiro, como segue o próximo ponto.

¹ MPE – Micro e Pequenas Empresas

1.3 Perfil do empresário (empreendedor) das MPE

O empreendedor é uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói um time motivado. Burti, Bedê e Ricca (2004, p. 6) define o empreendedor da seguinte forma:

O empreendedor nacional é, acima de tudo, um forte. A dedicação em transformar o sonho de ter o próprio negócio em realidade faz com que supere a maioria das adversidades legais, fiscais, tributárias, trabalhistas e burocráticas e siga em frente.

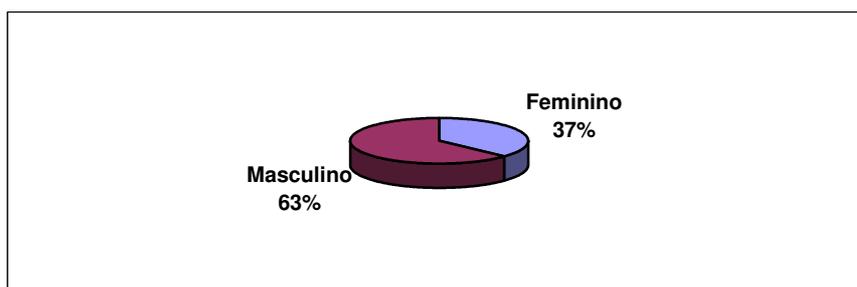
O que caracteriza o empreendedor é a sua necessidade de realização, sua disposição para assumir riscos e a auto confiança, segundo Ângelo e Silveira (2003, p. 51), pode-se dizer que há pelo menos três características fundamentais que revelam um empreendedor:

Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tomando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Isso confirma-se por meio das informações do SEBRAE, em pesquisa efetuada entre 1997 e 2001, que demonstra algumas estatísticas em percentual, como sexo, grau de escolaridade e idade dos empreendedores paulistas.

Assim, quanto ao sexo cerca de 63% dos empreendedores eram do sexo masculino e 37% do sexo feminino, como mostrado na figura 1.

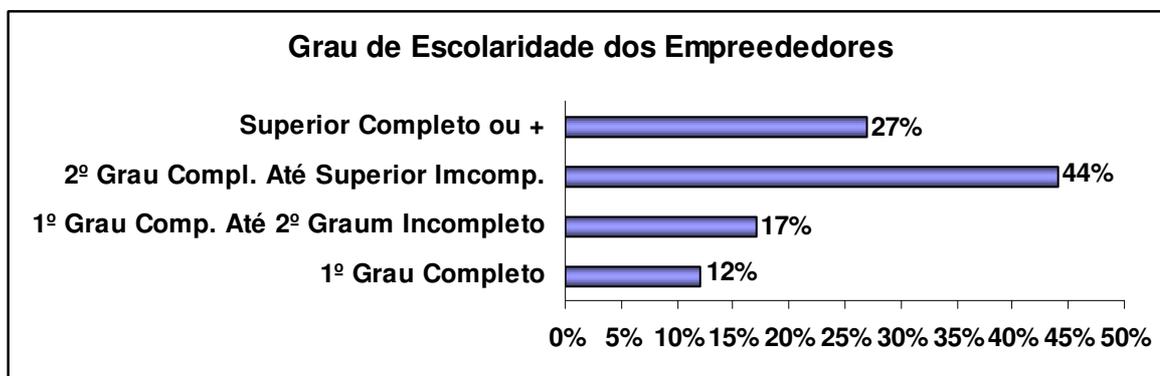
Figura 1: Participação dos empreendedores paulistas – variável: sexo



Fonte: SEBRAE/SP – 2004 – Adaptado pelos autores

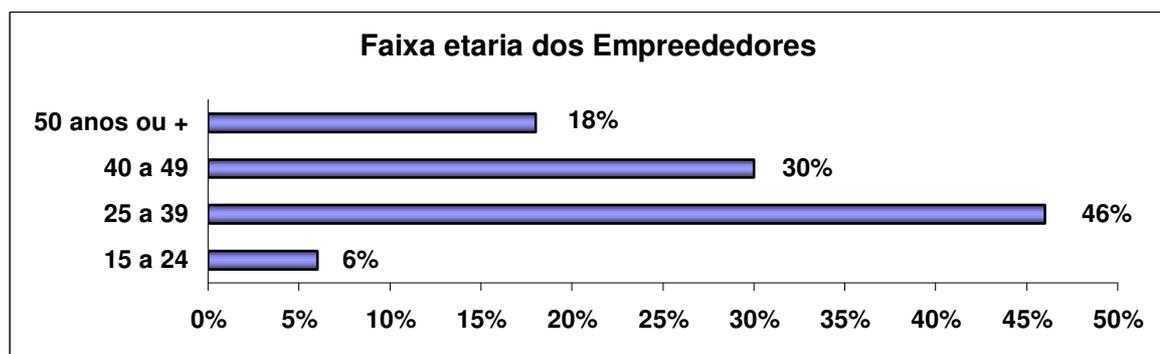
Na comparação com uma pesquisa anterior, verifica-se um aumento na proporção de empreendedoras, que passa de 32% para 37%, e conseqüentemente uma redução dos empreendedores homens, que passam de 68% para 63%. Em parte, isso se deve a um movimento mais amplo da economia brasileira que tem apresentado um crescimento da participação feminina em todos os tipos de ocupações. No tocante à escolaridade, verifica-se também um avanço. Na comparação com estudo anterior, cresceram as participações de empreendedores com segundo grau completo até superior incompleto (de 41% para 44%) e superior completo ou mais (de 23% para 27%), enquanto que caíram as de indivíduos com primeiro grau completo (de 22% para 17%) e os que possuem apenas o primeiro grau incompleto (queda de 14% para 12%). Tal como no caso do gênero, a tendência de aumento da escolaridade, é mais ampla verificando no conjunto da sociedade.

Figura 2: Participação dos empreendedores paulistas – variável: escolaridade



Fonte: SEBRAE/SP – 2004 – Adaptado pelos autores

Figura 3: Participação dos empreendedores paulistas – variável: faixa etária



Fonte: SEBRAE/SP – 2004 – Adaptado pelos autores

Com relação à faixa etária dos empreendedores que constituíram empresas, os resultados são praticamente os mesmos verificados na pesquisa anterior. Cerca de 46% possuem de 25 a 39 anos, 30% estão na faixa de 40 a 49 anos, 18% tem 50 ou mais e apenas 6% tem de 15 a 24 anos. A idade média destes empreendedores é de 40 anos.

2 NÍVEL DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

A importância em avaliar a situação econômica da região de Presidente Prudente - SP, levou-nos à análise do jornal local, isto é, o editorial do Jornal O Imparcial (2006) trouxe uma avaliação a respeito dos níveis de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, apresentadas por regiões, possibilitando a visualização das diferenças e compará-las com o percentual em nível Brasil, e com a respectiva região mencionado no início do parágrafo.

A maior preocupação está centrada no foco do editorial que cita como sendo uma das principais causas da mortalidade, está nos erros contábeis que prejudicam o desempenho da empresa, o que vem de encontro ao presente levantamento científico que busca apresentar ao profissional da área contábil, algumas ferramentas que poderão minimizar estes efeitos junto às empresas nacionais, com o auxílio do profissional que hoje está sendo responsabilizado pelos altos índices de mortalidade.

Relacionado aos impactos causados pelos erros contábeis, apresenta o editorial do jornal O Imparcial que o sucesso do empreendimento pode estar ameaçado quando envolve empresários de micro, pequeno e médio porte, uma vez que cada vez mais vítimas de erros contábeis pulverizam as chances de expansão, podendo até culminar com a falência.

Após a citação de responsabilização por grande percentual de responsabilidade aos profissionais da área contábil, onde o Sebrae, através de seu consultor jurídico, Paulo Melchor (2006, p. 9) escreve: “Misturar a conta-corrente da empresa com a particular faz com que o empreendedor perca o controle do caixa do negócio e, principalmente, de sua vida financeira particular.”, assim, exalta que a ausência de um planejamento, de planos de desempenho, de projeção de fluxos de caixa e a organização como um todo, podem ser responsabilizadas pelo insucesso de várias empresas que chegaram a vias de falência, no Brasil, em especial às micro e pequenas empresas.

No quadro número 5, podemos observar quais os níveis de mortalidade apresentado pelas micro e pequenas empresas brasileiras, comparativamente por regiões e as citações da interferência da Contabilidade no fechamento dos negócios.

QUADRO 5 – Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000-2002) (%)

| Ano de Constituição | REGIÕES | | | | | Brasil |
|------------------------|---------|------|----------|-------|--------------|--------|
| | Sudeste | Sul | Nordeste | Norte | Centro Oeste | |
| 2002 | 48,9 | 52,9 | 46,7 | 47,5 | 49,4 | 49,4 |
| 2001 | 56,7 | 60,1 | 53,4 | 51,6 | 54,6 | 56,4 |
| 2000 | 61,1 | 58,9 | 62,7 | 53,4 | 53,9 | 59,9 |

Fonte: Sebrae – adaptado pelos autores

O levantamento efetuado pelo editorial do Jornal avalia que erros contábeis, mesmo que simples, contribuem para o fechamento dos empreendimentos, citando fontes e dados do Sebrae que revela problemas causados pela má administração da contabilidade que têm raiz na falta de um plano de negócios. O levantamento do Sebrae revela que, nos dois primeiros anos de atividades, 49,4% dos empreendimentos encerraram suas atividades, seguidos de 56,4% com até três anos de idade, sendo que a maior taxa foi verificada nas extintas antes de completar quatro anos, de 59,9%, podendo ser avaliadas e visualizadas no quadro acima. A pesquisa aponta também alguns dos fatores condicionantes para a mortalidade das empresas.

QUADRO 6 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas apontadas pelos empresários

| Categorias | Ranking | Dificuldades/Razões |
|---|----------------|-----------------------------------|
| Falhas Gerenciais | 1º Lugar | Falta de Capital de Giro |
| | 3º Lugar | Problemas Financeiros |
| | 8º Lugar | Ponto / Local Inadequado |
| | 9º Lugar | Falta de Conhecimentos Gerenciais |
| Causas Econômicas Conjunturais | 2º Lugar | Falta de Cliente |
| | 4º Lugar | Maus Pagadores |
| | 6º Lugar | Recessão econômica no País |
| Logística Operacional | 12º Lugar | Instalações Inadequadas |
| | 11º Lugar | Falta de mão-de-obra Qualificada |
| Políticas Públicas e Arcabouço Legal | 5º Lugar | Falta de Crédito Bancário |
| | 10º Lugar | Problemas com a Fiscalização |
| | 13º Lugar | Carga Tributária Elevada |
| | 7º Lugar | Outra Razão |

Fonte: Sebrae – adaptado pelos autores

Os dados da pesquisa permitem concluir que as causas da alta taxa de mortalidade das empresas estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a

falhas gerenciais por parte dos empreendedores seguida das causas econômicas, operacionais e políticas.

3 FERRAMENTAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE MPE

3.1 Plano de Negócio

A primeira e essencial ferramenta para se iniciar um empreendimento é o Plano de Negócio, que é um documento escrito cujo objetivo é estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, bem como para a expansão da empresa. O SEBRAE, numa visão mais ampliada define algumas funções do plano de negócios:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Observa-se que a existência de um plano de negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e as possíveis situações adversas que a empresa terá de enfrentar estarão previstas no seu processo de elaboração.

O plano ajuda a empresa e possibilita encontrar um caminho para o futuro, agrupando informações suficientes para o conhecimento do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes em potencial, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o estabelecimento de estratégias que permitam o alcance de melhores resultados, estes são os benefícios propostos.

O Plano de Negócio é a ferramenta que permite que se estabeleça uma visão da posição da empresa frente aos objetivos estratégicos traçados, deve ser utilizado de maneira dinâmica, ser atualizado periodicamente acompanhando as mutações exteriores e também as do ambiente interno da empresa. Serve como meio de comunicação entre a empresa e os vários agentes externos de quem ela

depende, como por exemplo: Bancos, agências de financiamentos, investidores etc. Pavani (2001, p. 4), diz:

Embora o Plano de Negócios seja um só para toda a empresa, ele tem uma estrutura detalhada composta por diferentes tipos de informações. O tipo de informação e o nível de comunicação a ser utilizada dependem do público-alvo e dos objetivos que se pretende atingir na comunicação.

Por ser muito flexível o Plano de Negócios não tem um modelo padrão para a sua elaboração, sendo assim suas informações devem ser voltadas para a área que justificou a sua criação, ou seja, o campo de atuação da empresa. O plano é composto por seções que permitem um entendimento geral do tipo de negócio. De acordo com Dornelas (2000, p. 3 a 4) o Plano de Negócios pode ter o seguinte modelo de estrutura:

CAPA

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o Plano de Negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

SUMÁRIO

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é a principal seção do Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita. - Planejamento Estratégico do Negócio A seção de planejamento estratégico é onde se define os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão da empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta seção do Plano de Negócios deve-se descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

ANÁLISE DE MERCADO

A seção de Análise de Mercado, deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing apresenta como se pretende vender o produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

PLANO FINANCEIRO

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc. - Anexos Esta seção deve conter todas as informações que forem julgadas relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas.

ANEXOS

Esta seção deve conter todas as informações que forem julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que se deve incluir como regra é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Pode-se ainda anexar informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negocio, estatutos, contrato social etc.

Com uma visão mais crítica sobre o Plano de Negócios, Sahlman (2002), diz que se as únicas coisas que separassem o empreendedor e o sucesso espetacular fosse o Plano de Negócios, nada poderia estar mais longe da verdade. Segundo ele a maioria dos Planos gastam muita tinta com números e dedica pouco tempo e espaço as informações que realmente importam. Os Planos de Negócios devem incluir alguns números, mas esses números devem aparecer no modelo que mostre o que o empreendedor pensou sobre os fatores determinantes do sucesso ou do fracasso do novo empreendimento.

Sahlman (2002, p. 38), entende que para a elaboração de um bom Plano de Negócios deve-se seguir quatro fatores interdependentes para todo novo empreendimento:

As pessoas

Todos que estão iniciando e executando o empreendimento, assim como terceiros, externos, que fornecem serviços essenciais ou serviços importantes para ele, tais como seus advogados, contadores e fornecedores.

A Oportunidade

Um perfil do negócio propriamente dito – o que ele venderá e para quem, se o negócio pode crescer e a que velocidade, qual é a sua estrutura econômica, quem e o quê estão no caminho do sucesso.

O Contexto

O quadro geral – o ambiente regulamentador, as taxas de juros, as tendências demográficas, a inflação e coisas parecidas – basicamente, fatores que mudam de modo inevitável mas não podem ser controlados pelo empreendedor.

Risco e Recompensa

Uma avaliação de tudo o que pode dar certo e errado, e uma discussão de como a equipe empreendedora pode agir.

Deste modo, o Plano de Negócios é uma ferramenta de extrema importância para as empresas e principalmente para empresas de pequeno porte, que em alguns casos são empresas constituídas sem este prévio planejamento, simplesmente nascidas de idéias e vontade empreendedora, mas sem o conhecimento de ferramentas importantes para a sua longevidade.

3.2 Capital de Giro e Fluxo de Caixa

Capital de Giro pode ser definido como sendo os recursos necessários para financiar o ciclo operacional de uma empresa. Segundo Santos (2001), durante a fase de avaliação econômica que precede a abertura da empresa, a principal preocupação é com a determinação da rentabilidade do empreendimento.

O objetivo do administrador (empreendedor) deve ser o de gerar, manter e aumentar os lucros, por conseqüência, entende que as informações mais relevantes que uma empresa pode gerar são aquelas relacionadas ao fluxo de caixa, pois para tomar qualquer decisão operacional, seja de investimento ou financiamento, deve, assim, ter conhecimento dos reflexos de curto e longo prazo no caixa é de significativa importância.

A importância da necessidade do capital de giro é um grande desafio para o empreendedor. Tal tarefa requer visão abrangente de todo o processo de operação da empresa, ou seja, suas praticas comerciais e financeiras. Logo, um elevado volume de capital de giro pode ser prejudicial à empresa, desviando recursos financeiros que poderiam ser utilizados nos ativos permanentes da empresa. Mas por sua vez capital de giro reduzido limita a capacidade operacional da empresa e conseqüentemente as vendas.

De acordo com Santos (2001, p. 26), ao dimensionar seu capital de giro a empresa deve observar os seguintes princípios:

O capital de giro deve ser minimizado até o ponto em que não traga restrições às vendas e à lucratividade da empresa. Por exemplo, não manter estoques desnecessariamente elevados.

A parcela permanente do capital de giro deve ser financiada com recursos financeiros permanentes (passivo exigível de longo prazo e patrimônio líquido). Já a parcela flutuante do capital de giro pode ser financiada com recursos financeiros de curto prazo (passivo circulante).

O dimensionamento do capital de giro também depende de projeções de resultados. Em geral, a geração de lucro fornece recursos para financiar o capital de giro. Em determinados casos, porém, existe significativa diferença entre resultado e caixa. Nessa situação, a projeção de resultado terá menor impacto sobre o dimensionamento do capital de giro.

Quando a empresa esta em fase de expansão acelerada, o adequado dimensionamento do capital de giro tem sido um dos fatores-chave para o sucesso de seu crescimento. A mesma atenção dispensada à análise de viabilidade econômica dos novos projetos de investimento também deve ser dada ao planejamento e dimensionamento das necessidades de capital de giro.

Diversas são as formas utilizadas pelos autores para definir e avaliar o capital de giro, entre estes autores, Ross, Westerfield e Jordan (1998), onde evidenciam que as operações de uma empresa e sua estrutura financeira encontram-se intimamente ligadas. O setor a tecnologia e a estratégia competitiva da empresa influenciam, e muito sua estrutura financeira, conseqüentemente o inverso também é válido. Decisões que, em princípio, seriam de exclusiva competência financeira podem afetar profundamente as operações da empresa. Por exemplo, a escolha de determinada modalidade de financiamento para os ativos da empresa pode comprometer sua capacidade de fazer novos investimentos nos anos seguintes.

O capital próprio corresponde aos recursos investidos na empresa pelos acionistas ou cotistas, através da subscrição e integralização das sociedades anônimas (S.A.) ou de cotas das sociedades por responsabilidade limitada (LTDA). Já o capital de terceiros é representado por obrigações e empréstimos obtidos pela empresa junto a fornecedores, bancos e credores em geral.

O bom administrador deve assegurar-se de que uma parte, ainda que mínima, do caixa recebido seja reinvestida na manutenção da capacidade produtiva nos mesmos níveis de eficiência, tendo em mente que o caixa resultante, ao final dos ciclos de capital de giro e de investimento, deve exceder

em valor aquele que iniciou os ciclos. Assim, ao final do ciclo operacional, é fundamental que esse caixa resultante seja superior ao que iniciou o processo, como forma de garantir, ao longo do tempo, a capacidade de reinvestimento da empresa, além de remunerar os acionistas ou proprietários, deste modo, Matias e Lopes (2002, p.68), entendem que:

O fluxo de caixa de uma empresa mostra as entradas e saídas de capital da empresa. Os fluxos operacionais representam as receitas e despesas relacionadas à produção dos produtos e serviços da empresa. Os fluxos de investimento relacionam-se com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias. Os fluxos de financiamento resultam em operações de empréstimo e capital próprio.

Neste sentido, deve-se prestar atenção às dificuldades de capital de giro numa empresa, pois suas causas prejudicam muito a normalidade empresarial, portanto, as causas são devidas, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatores:

- Redução de vendas
- Crescimento da inadimplência
- Aumento das despesas financeiras
- Aumento de custos

Na situação mais freqüente, os problemas de capital de giro surgem como conseqüência de uma redução de vendas. Neste caso, o administrador financeiro se defronta com as seguintes questões: como manter o capital de giro sob controle diante de um quadro de redução das vendas e o que pode ser feito para evitar uma crise maior de capital de giro.

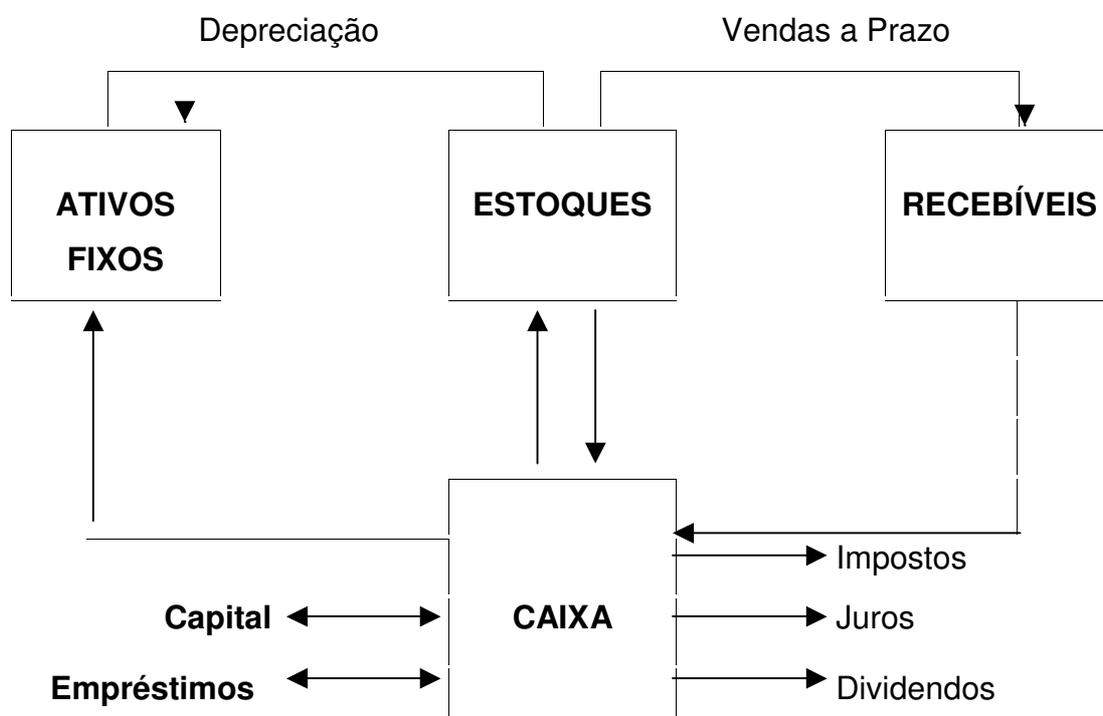
É evidente que existe um forte entrelaçamento entre a administração do capital de giro da empresa e sua administração estratégica. Por isso, a solução definitiva para o problema do capital de giro consiste na recuperação da lucratividade da empresa e a conseqüente recomposição de seu fluxo de caixa, pois o mesmo proporcionará algumas possibilidades de sobrevivência e de maior vida útil para as pequenas e microempresas.

Esta solução exige a aplicação de medidas estratégicas de grande alcance que vão desde o lançamento de novos produtos ou serviços e a eliminação de outros e adoção de novos canais de venda, daí a importância que foi citada em alguns parágrafos da criatividade nas micro e pequenas empresas. Desse modo,

a solução dos problemas de capital de giro de uma empresa requer muito mais do que medidas financeiras, estratégias, operações e práticas gerenciais, entre outras, precisarão ser repensadas para que o capital de giro volte ao estado de normalidade.

O relacionamento entre as operações e a estrutura financeira de uma empresa, pode ser sintetizados pelo ciclo de caixa, cujo fluxo pode ser observado no quadro seguinte.

QUADRO 7 - O ciclo do fluxo de caixa



Fonte: Ross, Westerfield et Jordan (1998) – adaptado pelos autores

O Capital de giro corresponde ao conjunto de recursos que financiam o ciclo operacional – de produção ou de comercialização – da empresa. Esses recursos se encontram investidos no ativo circulante e são classificados de diferentes formas, sendo que a medição de liquidez da empresa é crucial para sua perpetuidade e a liquidez ou solvência significa a capacidade de a empresa liquidar ou solver os seus compromissos na data de seus respectivos vencimentos. A liquidez também indica a velocidade com que um ativo ou passivo se converte em caixa – é recebido ou pago. Assim sendo, os ativos e passivos são classificados no balanço patrimonial a partir de um critério de liquidez

decrecente, ou seja, dos mais líquidos aos menos líquidos (WESTON e BRIGHAM, 2000).

3.3 Planejamento Tributário

Necessário se faz que seja comentado no trabalho o impacto causado pelos impostos e aliado a isso, o planejamento dos tributos, a relevante importância de se planejar a forma de lidar com os impostos, para que seja possível, de certo modo a redução da carga tributaria principalmente tratando-se das micro e pequenas empresas que são as mais fragilizadas pela elevada carga tributaria brasileira. É preciso deixar claro que o planejamento tributário considerado legal é exatamente aquele previsto em lei e por isso acessível a todo tipo de empresa, entre as quais estão as micro, pequenas, médias e não somente as grandes ou gigantescas. Com um planejamento tributário bem elaborado é possível para a empresa adiar (o contribuinte adota medidas que tem por fim postergar o pagamento do tributo, sem ocorrência de multa), reduzir (as providencias serão no sentido de reduzir a base de calculo ou alíquota do tributo e até mesmo se isentar de certos impostos), nesse caso adota-se procedimentos com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador. Como exemplo de Planejamento Tributário legal e ao alcance de todas as empresas, podemos citar:

- o aproveitamento de incentivos fiscais;
- as diversas formas de tributação das pessoas jurídicas e de seus cotistas ou acionistas;
- o pagamento de juros sobre o capital ou sobre o lançamento de debêntures no lugar de dividendos ou lucros distribuídos;
- o arrendamento mercantil substituindo a compra de bens para Ativo Imobilizado e muitos outros.

Para se produzir um planejamento tributário torna-se necessário saber distinguir os significados de evasão fiscal e elisão fiscal, pois a linha que separa uma da outra é muito tênue.

A evasão fiscal, consiste em toda ação consciente, espontânea, dolosa ou intencional do contribuinte através de meios ilícitos para evitar, eliminar, reduzir ou retardar o pagamento do tributo devido, não se configurando em hipótese alguma com o planejamento tributário lícito. A elisão fiscal representa a execução

de procedimentos, antes do fato gerador, legítimos e éticos, para reduzir, eliminar ou adiar a incidência da obrigação tributaria. No caso das MPE existe a opção de contribuir através do SIMPLES². O SIMPLES consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma base de calculo, a receita bruta. Receita bruta pode ser considerada o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço do serviço prestado e o resultado nas operações em conta alheia, excluindo as vendas canceladas, as devoluções de vendas e os descontos incondicionais concedidos.

Para efeito de calculo o SIMPLES considera como micro empresa (ME) a pessoa jurídica que tiver auferido durante o ano receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e empresa de pequeno porte (EPP) a pessoa jurídica que auferiu receita bruta igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. O simples implica sobre o pagamento mensal dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); e
- Contribuição para a Seguridade Social a cargo da Pessoa Jurídica.

O SIMPLES poderá incluir o Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e serviços de transporte interestadual e intermunicipal (ICMS) ou o Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS) devida por microempresa e empresa de pequeno porte. No entanto, para isso, é necessário que a Unidade Federada (UF) ou Município onde a empresa esteja instalada venha a aderir ao SIMPLES, mediante convenio. Não poderá pagar o ICMS pelo SIMPLES, ainda que a UF onde esteja estabelecida seja conveniada, a empresa que:

- seja estabelecida em mais de uma UF;
- exerça, mesmo que parcialmente, atividade de transporte interestadual ou intermunicipal;

² SIMPLES - Sistema Unificado de Pagamento de Tributos e Contribuições.

Não são abrangidos pelo SIMPLES os seguintes Impostos e Contribuições:

- Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários – IOF;
- Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros – II;
- Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de produtos Nacionais ou Nacionalizados – IE;
- Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural – ITR;
- Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira – CPMF;
- Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;
- Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

As ME e EPP, inscritas no SIMPLES, determinarão o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados e partilhados de forma mencionadas na lei. A microempresa inscrita no SIMPLES deve calcular o valor devido mensalmente dos impostos e contribuições unificados na forma do SIMPLES, mediante a aplicação, sobre o valor da receita bruta acumulada dentro do ano-calendário, até o próprio mês, dos percentuais indicados na tabela abaixo, conforme o seu enquadramento.

QUADRO 8 - Tabela de calculo do SIMPLES para microempresas

| MICROEMPRESA | | | |
|---|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| ENQUADRAMENTO DA PESSOA JURÍDICA | RECEITA BRUTA ACUMULADA NO ANO EM CURSO (R\$) | PESSOAS JURIDICAS EM GERAL | |
| | | NÃO CONTRIBUINTES DO IPI | CONTRIBUINTES DO IPI |
| MICROEMPRESA | Até 60.000,00 | 3,0% | 3,5% |
| | De 60.000,01 a 90.000,00 | 4,0% | 4,5% |
| | De 90.000,01 a 120.000,00 | 5,0% | 5,5% |
| | De 120.000,01 a 240.000,00 | 5,4% | 5,9% |

Fonte: Lei 11.196 de 2005 atualizada pela MP³ nº 275 de 2005

³ MP – Medida Provisória

Já a empresa de pequeno porte, inscrita no SIMPLES, deve calcular o valor devido mensalmente dos impostos e contribuições unificados na forma do SIMPLES, mediante a aplicação, sobre o valor da receita bruta mensal, dos percentuais indicados no quadro 9 conforme o seu enquadramento.

QUADRO 9 -Tabela de calculo do SIMPLES para empresas de pequeno porte

| EMPRESA DE PEQUENO PORTE | | | |
|---|--|-----------------------------------|-----------------------------|
| ENQUADRAMENTO DA PESSOA JURÍDICA | RECEITA BRUTA ACUMULADA NO ANO EM CURSO (R\$) | PESSOAS JURIDICAS EM GERAL | |
| | | NÃO CONTRIBUINTES DO IPI | CONTRIBUINTES DO IPI |
| EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP) | Até 240.000,00 | 5,4% | 5,9% |
| | De 240.000,01 a 360.000,00 | 5,8% | 6,3% |
| | De 360.000,01 a 480.000,00 | 6,2% | 6,7% |
| | De 480.000,01 a 600.000,00 | 6,6% | 7,1% |
| | De 600.000,01 a 720.000,00 | 7,0% | 7,5% |
| | De 720.000,01 a 840.000,00 | 7,4% | 7,9% |
| | De 840.000,01 a 960.000,00 | 7,8% | 8,3% |
| | De 960.000,01 a 1.080.000,00 | 8,2% | 8,7% |
| | De 1.080.000,01 a 1.200.000,00 | 8,6% | 9,1% |
| | De 1.200.000,01 a 1.320.000,00 | 9,0% | 9,5% |
| | De 1.320.000,01 a 1.440.000,00 | 9,4% | 9,9% |
| | De 1.440.000,01 a 1.560.000,00 | 9,8% | 10,3% |
| | De 1.560.000,01 a 1.680.000,00 | 10,2% | 10,7% |
| | De 1.680.000,01 a 1.800.000,00 | 10,6% | 11,1% |
| | De 1.800.000,01 a 1.920.000,00 | 11,0% | 11,5% |
| | De 1.920.000,01 a 2.040.000,00 | 11,4% | 11,9% |
| | De 2.040.000,01 a 2.160.000,00 | 11,8% | 12,3% |
| | De 2.160.000,01 a 2.280.000,00 | 12,2% | 12,7% |
| De 2.280.000,01 a 2.400.000,00 | 12,6% | 13,1% | |

Fonte: Lei 11.196 de 2005 e MP nº 275 de 2005

Particularmente o Imposto de Renda, com relação às micro e pequenas empresas, apesar de ser atenuado para as mesmas através da legislação, traz efeitos que são observados e calculados na rentabilidade final, sendo que o demonstrativo de resultados apura o lucro gerado pelos ativos, chamado de lucro operacional, o lucro dos acionistas, chamado de lucro líquido e a remuneração

dos credores da empresa, chamada de despesas financeiras, informações relevantes para a avaliação do desempenho da empresa. Esses resultados, no entanto, encontram-se em diferentes valores em relação ao Imposto de Renda, devendo ser todos deduzidos dos efeitos tributários, de acordo com o entendimento de Assaf Neto (2005).

Assim, o ajuste do Imposto de Renda será processado no lucro operacional, apurando-se a provisão de Imposto de Renda do lucro gerado pelos ativos, e nas despesas financeiras, determinando-se o benefício fiscal gerado por esses encargos dedutíveis.

Ainda citando Assaf Neto (2005, p.153), a composição da alíquota do Imposto de Renda é assim avaliada:

No Brasil, a alíquota de Imposto de Renda para a maioria das empresas é de 34%. Esse percentual é formado pela soma de uma alíquota de 15% de Imposto de Renda da pessoa jurídica (IRPJ), mais um adicional de 10% sobre excedente de certo limite de lucro, mais um acréscimo de 9% de alíquota referente à contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL).

Dessa forma, quando considerado a existência de um imposto de 34% sobre o lucro das Empresas, o resultado pelo impacto causado, torna-se necessário que as empresas se precavenham através da realização de provisionamento, pois o Imposto de Renda incidente sobre o lucro do exercício precisa obrigatoriamente estar já diminuído do resultado desse mesmo exercício e considerado como exigibilidade no balanço. Assim, surge no resultado e no passivo circulante, a provisão para o Imposto de Renda.

4 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

4.1 Planejamento

O planejamento pode ser conceituado como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado. O seu propósito básico não é de prever o futuro, mas o de examinar no sentido de minimizar ações e prever e prover os meios e recursos necessários, no intuito de buscar redução de incertezas e minimizar os riscos, este conceito é dado por Tachizawa e Rezende (2000).

A falta de planejamento pode ser considerada como sendo uma das principais causas da mortalidade das micro e pequenas empresas, principalmente nos primeiros anos de vida, em estudo realizado pelo SEBRAE-SP em 2004, identifica e apresenta, com clareza o impacto causado na mortalidade, conforme demonstrado no quadro 10.

QUADRO 10 - Principais causas da mortalidade das empresas Paulistas

| ITENS | PRINCIPAIS PROBLEMAS |
|--------------------------------|--|
| 1 – Comportamento empreendedor | Características (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas. |
| 2 – Planejamento prévio | Falta planejamento antes da abertura (quando ele existe, é deficiente). |
| 3 – Gestão empresarial | Deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). |
| 4 – Políticas de apoio | Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais). |
| 5 – Conjuntura econômica | Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte). |
| 6 – Problemas “pessoais” | Problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio. |

Fonte: SEBRAE/SP – (2004) – adaptado pelos autores

Ainda citando a pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2004) observamos a existência de propostas de ações objetivando a redução da mortalidade de

empresas e que podem proporcionar uma oportunidade para compor um planejamento ou um plano de trabalho como estratégia empresarial:

No âmbito dos indivíduos:

- Desenvolvimento do comportamento empreendedor
- Ênfase no apoio às empresas recém-abertas (onde é maior a taxa de mortalidade)

4.2 Planejamento Antes da Abertura

Gestão do negócio

Ações de apoio (orientação/capacitação), por fases de um negócio:

- FASE 0: candidato a empreendedor (até 12 meses antes da abertura do negócio)
- FASE 1: empreendedor recente (até 24/36 meses de atividade do negócio)
- FASE 2: empreendedor maduro (mais de 24/36 meses de atividade do negócio)

No âmbito das políticas públicas:

Ampliação dos instrumentos de política pública:

- Tributos: simplificação e redução do peso dos impostos
- Política de compras governamentais para MPEs
- Política de crédito (p/pequenas) e microcrédito (p/microempresas)
- Desburocratização e redução dos custos de abertura
- Desburocratização e redução dos custos do “dia-a-dia”

Com base nas informações obtidas, pode-se ter uma visão dos caminhos que são mais impactantes e à partir daí, efetuar um planejamento estratégico que possa ser eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico é de grande importância para todas as organizações, já que um planejamento eficaz é o meio de as empresas conseguirem alcançar os seus objetivos e acompanharem as mudanças

constantes do ambiente em que estão inseridas. A falta de planejamento, deixa o administrador (empreendedor) sem saber como organizar os recursos e as pessoas disponíveis para a empresa, e pode até mesmo não ter idéia de o que precisa ser organizado. Por isto, segundo Pérola e Gimenez (2001), os objetivos de uma organização são de grande relevância para a formulação de sua estratégia, pois eles proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões e ainda ajudam a analisar o progresso das empresas.

Muitas organizações não apresentam uma estratégia claramente formulada, principalmente quando se trata de uma empresa de pequeno porte. Isto se dá pelo fato de o administrador ter apenas em mente a sua estratégia, ou melhor, os objetivos pretendidos e como alcança-los. Organizações de grande porte por outro lado costumam realizar procedimentos sistemáticos de formulação e explicitação da estratégia. Um planejamento estratégico formal pode trazer muitos benefícios para todos os tipos de empresas, pois ele estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços, fornece padrões mais claros de desempenho e ainda traz a possibilidade de um maior envolvimento dos colaboradores com o futuro da empresa.

De acordo com o economista Cláudio Vaz⁴, em palestra proferida na Toledo de Presidente Prudente, em 08/05/2006, O Planejamento estratégico é feito por intuição e informação. “Temos, hoje em dia é que perceber o mundo e nosso país e, dentro deles, de suas realidades a nossa empresa, para saber a onde estamos e onde queremos chegar”.

Nessa mesma palestra, o economista ressalta que em épocas passadas as condições econômicas eram suficientes, porém, hoje não o são mais, pois o sucesso de uma empresa depende de planejamento e estratégias adotadas, reforçando assim a necessidade de aprofundar e difundir esta importante ferramenta no mundo dos micro e pequenos empresários.

Observação de suma importância é realizada pelo economista anteriormente citado, quando diz que a empresa tem que ser reconhecida como parte da solução dos seus problemas, analisando que o resultado não é Deus e perceber que uma empresa será sempre um hóspede do seu mercado pois o

⁴ VAZ, Cláudio. Economista e industrial, presidente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP.

mercado deve sentir que a ação da empresa agrega valor à comunidade que participa – integração – pois nenhuma empresa consegue sucesso passando por cima de suas fraquezas. A base da economia é o conhecimento e o item qualidade não é mais um diferencial mais sim, um pré-requisito e a inovação é o grande diferencial competitivo, não importando o tamanho da empresa, ressaltando a necessidade de planejamento também para os micro e pequenos empresários brasileiros, haja vista a inexistência de barreiras e de fronteiras comerciais.

4.3 Estratégia

A palavra estratégia, historicamente, tem sido utilizada com claras conotações militares, trazendo à lembrança os nomes de generais famosos, de estrategistas militares e de batalhas decisivas para o desfecho de vários conflitos nos quais os povos têm-se envolvido, este é o direcionamento apontado por Vieira (2005), destacando ainda que este é o resultado pela origem da palavra que, com a raiz grega, quer dizer “Arte do General”, e surgiu no início do século XVIII, como termo técnico na literatura militar européia, referindo-se à “arte do uso de batalhas como meio de vencer a guerra”. Posteriormente, tal conceito foi sendo modificado e adaptado por estudiosos e a evolução culminou com o que nos dias atuais significa a utilização e disposição dos meios e recursos humanos e materiais colocados à disposição do general, para o alcance do objetivo desejado.

Nesta direção, destaca-se que o processo estratégico empresarial tem sido objeto de estudo intenso pelos especialistas nestes últimos anos, gerando grande número de abordagens e metodologias para a realização de análises e a implementação de ações pelas empresas, independentemente do seu porte, porém, com maior ênfase nas empresas de maior porte. De acordo com os citados estudos, a estratégia empresarial pode ser definida de várias maneiras, que podem ser assim abordadas, de acordo com Vieira (2005, p.):

Conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir estes objetivos, postulados para definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.

Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.

Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.

Caminho, uma linha de ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e os objetivos da empresa.

Diante de tais disposições, podemos observar que as formulações expostas não são excludentes (de certo modo são complementares) e, na visão de Vieira (2005, p. 209), assim descreve sua percepção:

O conceito de estratégia se encontra sempre vinculado à eleição de objetivos e à definição de meios, caracterizados através de caminhos, orientações, diretrizes e políticas para alcançá-los. Essas atividades, em geral, envolvem as principais áreas funcionais ou setores da empresa, num processo que busca integrar o planejamento e a estratégia dentro de um único processo, racional e objetivo.

É natural que, para a estratégia em uma organização ter sucesso, é importante a ela se adequar ao ambiente no qual está inserida, de modo que se possa, efetivamente, buscar uma posição estratégica favorável. O mercado é, um orientador fundamental na elaboração de uma estratégia, pois, através de uma análise do ambiente externo onde está inserida, a empresa poderá identificar novas tendências e necessidades e posicionar-se diante deste quadro com mais rapidez. Para Henderson (1998, p. 5):

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos neste momento (...) As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

Ainda segundo esse autor, há cinco elementos básicos da competição estratégica:

1. capacidade de entender o comportamento competitivo como um sistema no qual os competidores e seus clientes, além de outras pessoas, recursos, etc., interagem continuamente;

2. capacidade de usar o entendimento anterior para fazer previsões de como um movimento estratégico vai repercutir;
3. recursos que possam ser investidos em novos usos, mesmo que os benefícios só possam ser percebidos a longo prazo;
4. capacidade de previsão de riscos e de lucro com precisão suficiente para justificar o investimento;
5. disposição de agir, de atuar, de mover.

Enfatizando a importância da estratégia, Porter (1997, p. 7) afirma que:

Em um mundo onde [sic] a concorrência é intensa, precisamos ir além de nos preocuparmos simplesmente com operações. Muitas empresas chegaram à conclusão de que a eficiência operacional é um beco sem saída: importante, necessária, mas não suficiente. Depois de 10 ou 15 anos concentrando-se em questões operacionais, estão começando a reconhecer que aquilo que diferencia as empresas entre si e permite que tenham sucesso é, afinal, uma estratégia sólida, exclusiva.

O desafio que as empresas têm pela frente, no mundo todo, é cada vez mais, consolidar uma posição competitiva realmente única [...]. A ideia é definir uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, de desenvolver atividades, de fornecer um tipo particular de valor. Esse é o grande desafio que as empresas estão apenas começando a reconhecer, depois de focalizar as questões operacionais durante toda uma época.

Deste modo, necessita de uma valorização da importância para estabelecer uma estratégia que diferencie a organização de seus concorrentes, e que não copie as suas atividades. A intenção é a diferenciação, pois a sobrevivência no ambiente só será possível através desse aspecto, uma vez que o objetivo de toda organização, seja ela de pequeno ou grande porte é ter uma forte posição competitiva, o que significa traçar estratégias para resistir ou até mesmo inibir à entrada de novos competidores no mercado.

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas existentes para cumprir a sua missão, entretanto segundo Oliveira (2002, p. 140). Existe outro aspecto que pode influenciar a postura de empresa: “[...] o elemento psicológico, que envolve

valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários, bem como dos executivos que têm o poder de decisão na empresa”.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, a estratégia sempre deverá ser uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível, original; desta forma a empresa constrói uma arma que pode dispor para otimizar o uso de seus recursos e tornar-se altamente competitiva. Ainda segundo Oliveira (2002), seja qual for o objetivo, a empresa deve formular uma estratégia para o seu alcance.

Nessa mesma direção destaca-se a visão apresentada por Sanches⁵ em recente palestra realizada na Toledo de Presidente Prudente, na data de 09/05/2006, onde destaca a importância de saber criar estratégias e colocá-las em prática, lembrando que o termo estratégia teve sua origem na área militar e significa definir metas e planejar, as grandes estratégias atualmente, são planos feitos para atingir resultados consistentes, e realizam em todos os níveis da organização. Afirma ainda que “no planejamento estratégico a empresa terá que ter flexibilidade, posicionamento de mercado, padrão com recursos, competência e cultura e por fim manobras, que dependem da gestão”.

Fica clara a importância do planejamento estratégico para as organizações sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, onde podemos concluir que sem esta ferramenta a organização não sobrevive no mercado super competitivo em que estão inseridas.

⁵ SANCHES, Márcio Antônio Rodrigues. Coordenador de cursos de pós-graduação da Toledo de Pres. Prudente.

CONCLUSÃO

As principais observações obtidas ao se concluir o presente estudo é deveras enriquecedor, principalmente se considerarmos a importância para a economia nacional deste segmento de empresas e empresários, não apenas financeiro, mas com igual importância, se não maior, pela geração de empregos que proporciona e esse é o foco dos trabalhos, desenvolver uma pesquisa que possa servir de fonte de consultas, que possa servir de ponto de partida para que outros estudiosos do setor possam incrementar os levantamentos aqui efetuados.

Após identificar as dificuldades em gerir as micro e pequenas empresas brasileiras, por parte dos empresários do setor, o trabalho, ao seu final, não só identifica as necessidades e apresenta sugestões de ferramentas que possam auxiliar nesta gestão, mas, também, apresenta uma proposta, um modelo de Orçamento Empresarial Integrado, que objetiva facilitar os passos a serem tomados pelos consultores em início de carreira.

Deste modo, fica mais do que provado que é fundamental a realização do consórcio entre os empresários e as ferramentas para a construção de uma nova realidade empreendedora nacional; assim, substitui o “achismo” ou mesmo os negócios da “moda” por ferramentas e suportes seguros que possibilitarão o desenvolvimento e o crescimento das MPE.

Todavia, o trabalho não deve ser encerrado aqui, pois é papel de bacharéis contábeis e administradores encontrarem outros caminhos ou mesmo complementação do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto G. da. **Varejo Competitivo**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BEDÊ, Marco Aurélio; BURTI, Alencar; RICCA, José Luiz. **Sobrevivência e Mortalidade de Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: Editora Sebrae, 2004.

BORGES JR, Adilson Adão. **Administração do composto promoção em supermercados**: Estratégias de “Campeão dos preços Baixos” com o uso de Datamining. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.841/99**. Brasília: Palácio do Planalto, 1999.

BRASIL. **Lei nº11.196 de 2005** (atualizada pela MP nº 275 de 2005). Brasília: Palácio do Planalto, 2005.

CARNEIRO, G. **Falência das empresas**. Disponível em: <http://www.ugt.pt>. Revista Avante, nº. 1486, publicado em 23/05/2002. Acesso em 25 mar. 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios - Por que escrever um Plano De Negócios?** Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23> Acesso em: 02 Mai. 2006.

HELPERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira**; um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9^a ed. Bookman: Porto Alegre, 2000.

IBGE. **Censo econômico 2000**. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso, 02 Mai. 2006.

MARTINEZ, Manuel Perez. **O Contador Diante do Planejamento Tributário e da Lei Antielisiva**. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/.asp?=-20040619elisao> Acesso em: 01 Jun. 2006.

MATIAS, Alberto Matias; Lopes Junior, Fábio. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. São Paulo : Ed. Manole, 2002.

MELCHOR, Paulo. Editorial. IN: **O Imparcial**. Presidente Prudente, 05/05/2006, p. 09.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceito, Metodologia e Praticas. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Jorge L. G. de. **Manual do Aprendiz Consultor**, obra em desenvolvimento. Presidente Prudente, 2006.

PAVANI, Cláudia. **Plano de Negócios**. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~gauthier/PlanoNeg/PLANO%20DE%20NEGOCIOS_Claudia%20Pavani.pdf> Acesso em: 02 Mai. 2006.

PÉROLA, Andreia. C; GIMENEZ. Fernando. A. P. **Varejo Competitivo, 5: Estilo Cognitivo e Estratégia Competitiva em Empresas Situadas em Shopping Centers**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSS, S. AA., WESTERFIELD, R. W. et JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. Editora Atlas: São Paulo, 1998.

SAHLMAN, William A. **Empreendedorismo e Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SANTOS, Edno Oliveria dos. **Administração Financeira da Pequena e Media Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Planeje a sua empresa**. Plano de Negócios. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio_946.asp> Acesso em: 26 abr. 2006.

SEBRAE/SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos** (versão 2002/03). Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/sobr_mortalidade_versao_2002_2003.aspx> acesso em: 01 mai. 2006.

SOUZA, Nivaldo Tristão de. **A Econometria e o GIS (Geographic Information Systems) Como Ferramentas de Análise na Localização Varejista**. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo. Makron Books, 2000
VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo : Atlas, 2005.

WESTON, J. F. e BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10ª edição, Makron Books: São Paulo, 2000.

ANEXOS

PROPOSTA - MODELO DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO

Adaptado de Trabalho de Consultoria Oliveira (2006)

1 ATRIBUIÇÃO DOS CONSULTORES

1.1 Planejar

O que você e sua empresa pretendem atingir.

1.2 Organizar

Suas atividades, de sua equipe e todos recursos disponíveis de maneira a melhor atingir esses objetivos.

1.3 Controlar

Assegurar que sua energia e ações e também de sua equipe estejam coordenadas e direcionadas para a consecução dos objetivos.

2 O QUE É ORÇAMENTO

- É a expressão monetária de um plano operacional;
- É a etapa final de um processo de planejamento;
- É um compromisso de realização;
- Um plano detalhado para o próximo exercício, embutindo o melhor julgamento da empresa sobre seus mercados, produtos, capacidade produtiva e gerencial;
- Uma autorização prévia de gastos e receitas;
- Um instrumento para acompanhar desempenho e indicar necessidade de ações corretivas.

2.1 Como se Chega a um Orçamento

- É fundamentado no Plano Estratégico da empresa (Plano Quinquenal) – “Top Down”
- Chega-se a um plano de ações gerenciais para todas as áreas de empresa – “Botton-up”
- Formula-se um plano físico (capacidade, quantidade de produto, materiais, pessoas);
- orçamento é elaborado em Demonstrações Financeiras detalhadas.

Os Componentes de um Orçamento

- Plano de Marketing;
- Plano de Produção;
- Plano de Administração;

- Plano de Investimentos;
- Plano de Capital de Giro;
- Plano de Financiamento;
- Plano Fiscal.

2.2 Quem Faz o Orçamento

Todos

- Os diretores estabelecem os planos detalhados de cada área junto aos responsáveis;
- Os gerentes contribuem em detalhes para sua área de responsabilidade;
- gerente de Orçamento distribui formulários para preencher, e informa os índices básicos (inflação, taxa de juros, aumentos salariais, etc.);
- gerente consolida as contribuições e apresenta o orçamento à Diretoria.

2.3 Quem acompanha o Orçamento

- Contabilidade (ou Departamento de Orçamentos) – apresenta os dados em comparação com o Orçamento;
- As variações mais importantes são identificadas pelo Departamento de Orçamentos, que apresenta um Relatório Mensal;
- A performance é analisada pelos diretores e gerentes, periodicamente;
- profissional que entende do negócio, independente de sua formação.

2.4 Um Orçamento Pode Restringir ou Liberar

- Um Orçamento aprovado permite a delegação de poderes, desta forma, os diretores podem se concentrar sobre desvios ou exceções ao que foi planejado;
- Esforço da empresa é focalizado em atingir suas metas planejadas, assim, focar nas mudanças no ambiente. Pode ser necessário revisar o Orçamento. O agronegócio é campeão em mudanças.

2.5 Quem Precisa ter um Orçamento

Toda empresa

- Que tenha operações contínuas e consistentes;
- Que tenha uma clara estrutura organizacional;

- Cujos controladores querem delegar poderes e responsabilidades;
- Que busca eficiência e eficácia;
- Que busca sucesso junto ao mercado.

2.6 Orçamento em Setores Diversos

- A natureza do Orçamento varia de uma empresa para outra, dependendo do seu tipo de atividade e atenção especial às empresas do setor do agronegócio em virtude da enorme variedade de produtos e negócios afins.

2.7 O Ciclo Orçamentário

- Se o exercício da empresa for Janeiro a Dezembro:
 - 15 outubro – formulação do plano de ações gerenciais e plano físico;
 - 30 outubro – distribuição das premissas para detalhamento pelos responsáveis;
 - 30 novembro – apresentação dos Orçamentos consolidados à Diretoria;
 - 15 dezembro – aprovação do Orçamento e distribuição aos responsáveis;
 - a partir janeiro – acompanhamento.

2.8 As Premissas do Orçamento

Cada gerente deverá ter (ou receber):

- Relatórios recentes sobre sua área de responsabilidade e previsão até o final do ano;
- As bases do Plano Quinquenal;
- Plano físico (volumes, quantidades);
- Índices a serem usados (inflação, juros, etc.);
- Parâmetros-chave de desempenho;
- Um plano de contas e formulários para preencher.

2.9 Plano de Contas

- É essencial que as rubricas usadas no orçamento coincidem com as rubricas usadas no relatório de resultados mensais;

- O plano de contas pode ser diferente do plano de contas da contabilidade formal, mas a reconciliação deve ser fácil e amplamente conhecida;
- Contas detalhadas podem variar de uma área da empresa para outra, mas as rubricas gerais devem ser consistentes.

3 PLANEJAMENTO

- É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo;
- É um processo de tomada de decisão por antecipação – pró-atividade;
- Envolve um conjunto de decisões interdependentes;
- É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.

4 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

- Acompanhamento do desempenho;
- Acompanhamento das atividades;
- Acompanhamento dos centros de responsabilidade.

4.1 Benefícios do Orçamento

- Induz o consultor a ser pró-ativo
Estabelecimento formal de objetivos de lucros
- Instrumento de Controle
Estabelecimento de expectativas definidas para avaliação de desempenho
- Coordenação de esforços
Melhor organização da administração dos recursos disponíveis
- Convergência de objetivos
- Instrumento de Comunicação

4.2 Limitações do Orçamento

- Estimativas do orçamento que podem ser influenciadas por:
Grau de sofisticação do negócio;
Incertezas inerentes ao ramo (preços, política, etc);
Fatores conjunturais do país e do mundo (globalização)
- Custos X Benefícios

Custos proporcionais ao grau de sofisticação;

Orçamento não deve restringir:

Criatividade, flexibilidade e bom senso

4.3 Tipos de Orçamento

- Econômicos e Operacionais
Receitas, despesas, lucros, compras e produção
- Financeiros ou de Caixa
Recebimentos, pagamentos, obtenção de empréstimos e aplicações financeiras
- Patrimoniais
Ativos e passivos

4.4 Dimensões Temporais do Orçamento

- Orçamento de projetos
O período orçamentário é determinado pela duração do projeto
- Orçamento periódico
Mensal, anual, safra ou plurianual
O período do orçamento é determinado pela alta administração, dividido em meses, exercícios sociais ou anos civis

4.5 Peças Orçamentárias

- São as várias peças que compõem o orçamento e que, juntas, formam o Orçamento Empresarial Integrado.
- Orçamento de:
Vendas, investimentos, produção, compras, despesas administrativas, financeiro, etc.

4.5.1 Orçamento de Investimentos

- Objetivo
Programas de aumento ou redução de instalações, máquinas, equipamentos ou matrizes ou áreas.
- Características

Aplicação de recursos substanciais

Retorno, normalmente, de longo prazo

- Origem
 - Todos os setores da empresa
- Requisitos
 - Descrição do projeto;
 - Exposição de motivos;
 - Levantamento de dados: valores envolvidos, fluxo de caixa;
 - Datas prováveis de início e conclusão
- Métodos de Cálculos
 - Payback, Taxa Média de Retorno, Fluxo de Caixa Descontado, Taxa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidade.

4.5.1.1 Origem do Orçamento de Investimentos

- Da área de vendas: lançamento de novos produtos, publicidade, instalações, etc.;
- Da área de produção: pesquisa e desenvolvimento, instalações, máquinas, equipamentos, tecnologia, etc.;
- Da área administrativa: máquinas e equipamentos, instalações, treinamento, sistemas de processamento de informações, etc.;
- Da área financeira: ações, títulos de renda, etc.

4.5.2 Orçamento de Vendas

- Objetivo
- Alicerce do orçamento – parâmetro do nível de atividades;
- Projeção de receitas e despesas de vendas, de impostos, devoluções e abatimentos.
- Características
 - Projeções baseadas em decisões estratégicas e de premissas externas à empresa
- Origem
- Alta administração, marketing e vendas
- Requisitos

- Plano de marketing – volume de vendas;
- Plano de promoção e publicidade;
- Plano de despesas comerciais – comissões, fretes, etc.;
- Plano de despesas de administração de vendas

4.5.2.1 Principais Peças Orçamentárias

- Econômicas
Receitas brutas de vendas;
Impostos sobre vendas (IPI, ICMS, PIS...);
Despesas com vendas: comissões, propaganda, fretes, pessoal, depreciações, aluguéis, etc.
- Financeiras
Recebimento de vendas;
Pagamento de impostos;
Pagamento de despesas.
- Patrimoniais
Contas a receber de clientes;
Impostos a recolher;
Provisão para despesas;
Estoque de produtos acabados (quantidade)

4.5.2.2 Tipos de Segmentação

- Por produto;
- Por tipo de cliente;
- Por região comercial;
- Por filiar;
- Por canal de distribuição.

4.5.3 Orçamento de Produção

- Objetivo
- Estimativa dos bens a serem produzidos durante o exercício orçamentário.
- Características

- Decorrência do volume físico do orçamento de vendas e da política de estocagem.
- Origem
- Alta administração e produção
- Requisitos
- Determinação da política de estoques;
- Determinação da capacidade de produção;
- Adequação da capacidade de produção ao nível de atividades;
- Determinação da disponibilidade de materiais, mão de obra e equipamentos;
- Determinação de melhorias no processo.
- Métodos de Cálculo
- Baseada em parâmetros fixados pela alta administração (nível de estoques) e pela área de vendas (quantidade de vendas);
- Tipos de Segmentação
- Por produto;
- Por fábrica ou propriedade rural;
- Por atividade produtiva.

4.5.3.1 Principais peças

- Econômicas
- Custos de produção;
- Consumo de mão de obra, materiais e gastos gerais de fabricação e/ou produção;
- Compras;
- Custo dos produtos vendidos
- Financeiras
- Pagamento de compras;
- Pagamento de mão de obra, materiais e gastos gerais de fabricação e/ou produção;
- Patrimoniais
- Duplicatas a pagar a fornecedores;
- Provisão para mão de obra e encargos;

- Custo do estoque de produtos acabados e em processo;
- Estoque de materiais

4.5.4 Orçamento de Despesas Administrativas

- Objetivo
Projetar gastos com a administração da empresa;
- Características
Geralmente, são despesas fixas;
Influenciadas pela política e decisões da administração;
Identificadas diretamente com um executivo.
- Origem
Alta administração (aprovação)
Todos os departamentos da empresa (execução)
- Requisitos
Conhecimento prévio dos planos de crescimento/redução de atividades;
Parâmetros macro econômicos relativos à política de pessoal.
- Métodos de Cálculo
Experiência passada ajustadas às alterações impostas pela política administrativa e conjuntura econômica.
- Tipos de segmentação
Por área organizacional e/ou produto

4.5.4.1 Principais Peças

- Financeiras
Pagamento de compras;
Pagamento de mão de obra, materiais e gastos gerais de fabricação/produção;
- Patrimoniais
Duplicatas a pagar a fornecedores;
Provisão para mão de obra e encargos;
Custo do estoque de produtos acabados e em processo;
Estoque de materiais.

- Econômicas
Despesas administrativas (pessoal, material, depreciação, comunicações, instalações, etc.);
Compras de materiais.
- Financeiras
Pagamento de despesas;
Pagamento de fornecedores.

4.5.5 Tipos de Centros de Responsabilidade

- Centros de Custos
Despesas *menos* Receitas Acidentais
- Centro de Receitas
Receitas *menos* Despesas Associadas
- Centro de Lucros
Receitas *menos* Despesas = Lucro
- Centro de Investimentos
Receitas *menos* Despesas = Lucro
Capital Investido >> Retorno sobre o Investimento

4.5.6 Orçamento de Caixa

- Objetivo
Orçar ingressos e desembolsos totais;
Determinar excedentes / necessidades de recursos;
Indicar a provável situação financeira decorrente das operações.
- Características
Dependência das demais peças orçamentárias;
Apresenta somente valores financeiros.
- Origem
Tesouraria e demais departamentos da empresa.
- Método de Cálculo
Método de recebimento e desembolsos;
Método de fluxo de caixa líquido descontado.

4.5.6.1 Principais Peças

- Econômicas
Receitas e despesas financeiras.
- Financeiras
Recebimentos e desembolsos;
Captação e aplicação de recursos.
- Patrimoniais
Disponibilidades;
Aplicações financeiras;
Empréstimos e financiamentos a pagar.

4.5.7 Orçamento de Resultado

4.5.7.1 Principais Peças

- Receita de vendas;
- Deduções da receita;
- Custo dos produtos vendidos;
- Lucro bruto;
- Despesas operacionais;
- Lucro operacional;
- Resultado não operacional;
- Despesa de Imposto de Renda;
- Lucro Líquido do Período Orçado.

4.5.8 Orçamento de Balança Patrimonial

Composto do saldo apurado nas várias peças orçamentárias.

4.5.8.1 Principais Peças

Ativo;
Passivo.

4.5.9 Orçamentos e Inflação

- Inflação alta não favorece a formulação de um orçamento:

Se for em moeda corrente, revisões freqüentes são necessárias;
 Se for em moeda constante, há grandes dificuldades técnicas em prever de uma forma realista, e depois em explicar o acontecido;
 Os recursos administrativos da empresa ficam absorvidos no dia-a-dia com seus constantes ajustes.

4.6 Fatores Críticos de Sucesso

- **Envolvimento Administrativo**
 Apoio da alta administração;
 Empenho integral de cada membro da empresa.
- **Adaptação Organizacional**
 Estrutura organizacional adequada;
 Evitar duplicação / diluição de esforços e responsabilidade;
 Cultura da empresa.
- **Clara definição dos objetivos / Padrões de desempenho**
 Antes do momento de decisão;
 Padrões comparáveis com resultados.
- **Comunicação Integral**
 Responsabilidade e objetivos;
 Todos os níveis da estrutura organizacional.
- **Expectativas Realistas**
 Evitar conservadorismo exagerado;
 Evitar otimismo irracional;
 Procurar alcançar alto nível de eficiência global.
- **Oportunidade**
 Plano de datas;

Relatórios de desempenho oportunos.

- **Reconhecimento do esforço individual e da equipe**
 Justo, compreensível e preciso;
 Evitar estereótipos / preconceitos na avaliação da performance.
- **Acompanhamento do desempenho**
 Se inferior – ações corretivas (construtivas)
 Se favorável – transferências às outras áreas (otimização)