Universidade Católica de Santos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, VISANDO À CONTINUIDADE E À SUSTENTABILIDADE.

Adriano Ventura Marques

SANTOS

2008

Universidade Católica de Santos

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, VISANDO À CONTINUIDADE E À SUSTENTABILIDADE.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios. Área de concentração: Organização e Gestão.

Adriano Ventura Marques

SANTOS

2008

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS
SibiU

M357p Marques, Adriano

Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas,
visando à continuidade e à sustentabilidade.

Adriano Ventura Marques – Santos: 2008

(Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócio)

I – Marques, Adriano
II – Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade.
CDU 65.01 (043.3)

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de agradecer a minha família, pela compreensão e apoio neste período de muita leitura e dedicação ao projeto.

Ao meu orientador professor Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, pelo cuidado e detalhe com que me acompanhou na preparação do trabalho, fazendo sempre contribuições importantes.

A todos os outros professores pelo convívio, ensinamento, orientação e paciência.

Aos colegas do curso com os quais tive o prazer de conviver, trocar experiências e realizar artigos e trabalhos.

A todas as funcionárias da UNISANTOS, que pacientemente sempre me atenderam com muita gentileza.

RESUMO

Esta dissertação demonstra a importância da realização do planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, abordando os seus principais aspectos que auxiliam a essas empresas a se estabelecerem, sobreviverem e agregarem valor para continuidade no mercado atual. O papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na economia nacional tem sido de grande importância, como as principais geradoras de emprego e renda no país. Entretanto, essas empresas sofrem com a falta capital e falta de incentivos fiscais para gerir os seus negócios. Para tanto, buscou-se no referencial teórico os aspectos do planejamento e controle financeiro, em que o planejamento financeiro é o processo formal que conduz o micro e pequeno empresário a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Por sua vez, o controle financeiro é uma função do processo administrativo que procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações a fim de auxiliar na tomada de decisão. Para tanto, pesquisou-se no SEBRAE, IBGE e FIESP, órgãos voltados para as questões das micro e pequenas empresas, as classificações existentes, a sua participação no mercado e a nova Lei Geral, o Simples Nacional. Dessa forma, são apresentados todos os aspectos como as vantagens e desvantagens da nova lei, as novas alíquotas, as empresas que poderão optar pelo novo sistema e a comparação das alíquotas do antigo sistema, o Simples Federal. Abordam-se também os aspectos do empreendedor, os conceitos, as principais decisões do empreendedor e a comparação entre os gerentes tradicionais e os empreendedores. Posto isso, apresentam-se os cálculos do preço de venda e *mark-up*, cálculo da margem de contribuição, cálculo do ponto de equilíbrio, os custos fixos e variáveis e as contas a pagar e a receber. O fluxo de caixa é demonstrado conceitualmente como um dos principais controles para a gestão das micro e pequenas empresas, pois registra as entradas e saídas de capital da empresa, facilitando as análises e as decisões com relação à sua aplicação. Demonstram-se alguns modelos de fluxo de caixa existentes na literatura e, por fim, é proposto um modelo de fluxo de caixa simplificado para auxiliar o processo de tomada de decisões nas micro e pequenas empresas, considerando suas principais características. As considerações finais, tratadas ao término do trabalho, constituem-se em subsídios e contribuições para o aprimoramento do modelo nas micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Planejamento e Controle Financeiro; Micro e Pequenas Empresas; Simples Nacional; Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

This dissertation shows the importance of realization the planning and financial control in micro and small companies, mentioning the main aspects that help to these companies to establish, survive and aggregate value continuity in the market. The role of micro and small companies in the national economy has been of great importance because it is considered the main generators of employment and income in the country. However, they suffer from a lack capital and lack of tax incentives to manage their business. For that, in trying to benchmark the theoretical aspects of financial planning and control, where the financial planning is the formal process leading to micro and small companies to follow the guidelines of changes and revise, if necessary, the targets already set. In turn, the financial control is a function of the administrative process that seeks to measure and assess the performance and the result of actions to assist in decision making. For that, researches in the SEBRAE, IBGE and FIESP, corporations that are facing the issues of micro and small companies, the classifications, the market share and the new General Law, the National Simple. For this, all aspects are presented as the advantages and disadvantages of the new law, the new rates, and companies might choose the new system and compare the rates of the old system, the Federal Simple, with the current. It addresses also the aspects of the enterprise, the concepts, the major decisions of the enterprise and comparison between traditional managers and entrepreneurs. Having said that, presents the calculations of the sale price and mark-up, calculating the margin of contribution, calculating the balance, the variable and fixed costs and accounts payable and receivable. The cash flow is demonstrated conceptually as one of the main controls for the management of the micro and small companies; therefore it registers the entrances and exits the capital of the company, facilitating the analyses and the decisions with regard to the application of the financial resources. Some models of cash flow in literature are demonstrated and, finally, a model of simplified cash flow is considered to assist the process of taking of decisions in the micro and small companies, being considered its main characteristics. The final considerations, treated to the ending to the work, consist in subsidies and contributions for the improvement of the model in the micro and small companies.

Word-key: Planning and Financial Control; Micro and Small Companies; Simple National; Cash Flow.

SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBC – Congresso Brasileiro de Contabilidade

CONEMPEC – Confederação Nacional das Entidades de Micro e Pequenas Empresas

ECINF – Pesquisa da Economia Informal Urbana

ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD

ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção

FAMPESC – Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PE – Ponto de Equilíbrio

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apóio às Micro e Pequenas Empresas

SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais

USP – Universidade São Paulo

RELAÇÃO DE FIGURAS

FIGURA 1 – Processo de planejamento financeiro a curto prazo.....43

FIGURA 2 – Ciclo operacional, econômico e financeiro.....106

FIGURA 3 – Demonstração das origens e aplicações de caixa.....109

FIGURA 4 – Demonstração do fluxo de caixa.....110

FIGURA 5 – Demonstração do modelo de fluxo de caixa para analise.....111

FIGURA 6 – Modelo simplificado do fluxo de caixa.....116

FIGURA 7 – Exemplificação do modelo de fluxo de caixa.....118

RELAÇÃO DOS GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição percentual do número de empresas por porte.....23

GRÁFICO 2 – Participação das MPEs na economia brasileira.....24

GRÁFICO 3 – Fatores importantes para continuidade e sustentabilidade das MPEs.....25

GRÁFICO 4 – Ponto de equilíbrio contábil.....46

GRÁFICO 5 – Distribuição da quantidade de empregados por porte – Brasil.....50

GRÁFICO 6 – Evolução do caixa.....119

RELAÇÃO DOS QUADROS

QUADRO 1 – Principais razões que levam as MPEs a encerrarem as suas atividades.....26

QUADRO 2 – Características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas.....60

QUADRO 3 – Características entre os gerentes tradicionais e os empreendedores.....76

QUADRO 4 – Composição do preço de venda.....87

QUADRO 5 – Preço de venda de empresa comercial.....88

QUADRO 6 – Preço de venda de empresa industrial.....88

QUADRO 7 – Modelo de contas a receber.....101

QUADRO 8 – Modelo de contas a pagar.....102

RELAÇÃO DE TABELAS

TABELA 1 – Desembolsos efetuados pelo BNDES.....17

TABELA 2 – Número de pessoas ocupadas nas MPEs por setor de atividade e porte da empresa.....50

TABELA 3 – Critérios para classificação das MPEs, médias e grandes empresas.....58

TABELA 4 – Classificação das micro, pequenas e médias empresas em alguns países.....59

TABELA 5 – Comparação entre as alíquotas do Supersimples e o Simples.....63

TABELA 6 – O peso da burocracia e dos tributos em outros países.....67

TABELA 7 – Preço de venda utilizando o mark-up.....85

TABELA 8 – Demonstração de Resultados.....86

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....13

1.1 APRESENTAÇÃO.....13
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....15
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....21
1.3.1 Objetivo Geral.....21
1.3.2 Objetivos Específicos.....21
1.4 JUSTIFICATIVAS.....22
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....26
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....28

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE FINANCEIRO.....30

2.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO 30
2.2 PLANEJAMENTO DE RESULTADOS.....31
2.2.1 Conceitos de Planejamento.....31
2.3 CONTROLE E INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....36
2.3.1 Informações Gerenciais.....36
2.3.2 Controle.....37
2.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO.....40
2.5 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....44
2.5.1 Gráfico do Ponto de Equilíbrio.....45
2.5.2 Limitações da Análise do Ponto de Equilíbrio.....47

CAPÍTULO 3 – CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, DO EMPREENDEDOR.....49
3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....49
3.1.1 Conceito de Micro e Pequena Empresa.....53
3.1.2 Classificação das Micro e Pequenas Empresas.....56

3.1.3 A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.....61
3.2 O EMPREENDEDOR.....71

CAPÍTULO 4 – PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS.....79

4.1 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E CONTÁBEIS RELEVANTES.....79
4.1.1 Estrutura dos custos de produção.....79
4.1.2 Técnicas de precificação de produtos, mercadorias e serviços.....82
4.1.3 Gestão de estoques.....91
4.1.4 Classificação ABC dos estoques.....93
4.1.5 Conhecendo a Margem de Contribuição dos produtos, mercadorias e serviços.....97
4.1.6 Calculando o ponto de equilíbrio para os micro e pequenos empresários.....98
4.1.7 Técnicas de Controle de Contas a Receber e Contas a Pagar.....99
4.1.8 Negociações com Bancos na obtenção de financiamentos.....103
4.2 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA.....104
4.3 MODELOS DA DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....108
4.4 MODELO PROPOSTO DE FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO PARA O USO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....114
4.5LIMITAÇÕES DO MODELO.....120

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....121

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....123

APÊNDICES.....130

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

No Brasil surgem a cada dia empreendimentos formais e informais, fazendo com que o ocupe o sétimo lugar no ranking dos países mais empreendedores, do mundo; segundo pesquisa efetuada pelo Global Entrepreneurship Monitor GEM (2005). As MPEs desempenham um papel de grande importância na economia nacional, servindo de laboratório para empresários, geradoras de empregos e futuras grandes empresas.

No momento atual, de rápidas modificações no ambiente sócio-econômico em escala global, existe necessidade de informações econômicas, financeiras e sociais, em que os gestores buscam obter tais informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação de desempenho dos gestores e na análise dos resultados.

No entanto, as altas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas vêm demonstrando que essas empresas estão passando por grandes dificuldades, tanto financeiras quanto operacionais; causando graves conseqüências, não só, para a economia nacional, como para a sua continuidade, como atestam Kassai (1996), Silva (2004), Resnik (1990), Queji (2002) e o SEBRAE (2005).

O planejamento e controle financeiro são ferramentas básicas para avaliar as possibilidades de sucesso dos negócios presentes e futuros da empresa. Entretanto, as MPEs defrontam-se com problemas financeiros de vários níveis, exigindo cuidados especiais, por

parte dos seus gestores, pois todas as informações deverão ser atualizadas e fluir continuamente para a direção determinada.

No processo de planejamento e controle a informação se torna o elemento principal na tomada de decisão, sendo utilizada por meio de um sistema de informação que observe requisitos quanto ao conteúdo, forma e periodicidade, desta maneira, auxiliando o gestor na elaboração do planejamento, controle e organização da empresa. (MONTEIRO, 2004, p. 1)

Na maior parte das cidades brasileiras as micro e pequenas empresas representam, de acordo com pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (1999, 2005, 2006) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001), as maiores geradoras de empregos, tanto formais quanto informais. De acordo com o IBGE (2001) as MPEs representam no Brasil 99,2% do total das empresas existentes, estando presente nos principais setores como: indústria, comércio, serviço e construção civil.

Portanto, o nível de concorrência torna-se muito elevado, exigindo que estas tenham um diferencial no seu produto, mercadoria ou serviço, devendo estruturar suas atividades operacionais de maneira lógica, para garantir ou obter uma vantagem competitiva e sobreviver. Neste sentido, é necessário planejar a integração e o inter-relacionamento entre os fornecedores, distribuidores e vendedores de seus produtos e serviços.

Esta pesquisa pretende demonstrar a importância do planejamento e o controle financeiro nas micro e pequenas empresas, observando os conceitos, as normas legais que regem as MPEs e seus aspectos no Brasil, visando a sua continuidade e sustentabilidade.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Micros e pequenas empresas desde há muito tempo vêm sendo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de emprego e renda. Com características peculiares como: flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, as MPEs exercem uma importante função social e econômica. Entretanto, essas empresas contêm outras características comportamentais que as difere das grandes empresas, como visão de curto prazo, aversão ao risco, não apuração dos custos, reduzida capacidade financeira e falta de qualificação por parte dos seus gestores. Todos os itens apontados prejudicam a sustentabilidade e o desenvolvimento destas, assim, surge à necessidade de se pesquisar para encontrar soluções que possam minimizar os erros cometidos por essas empresas.

Para isso, a investigação científica inicia-se a partir de um problema originado por um fato ou por vários fatores, em que não se tem uma explicação aceitável, ou seja, não se tem o conhecimento necessário sobre o problema da pesquisa. Portanto, o problema deve ser explicitado de forma clara, concisa e prática, de modo que, para a sua solução, seja elaborada uma pesquisa ou um processo científico. (LAKATOS & MARCONI, 1995)

A falta de qualificação por parte dos gestores financeiros, que em grande parte são os próprios donos do negócio, faz com que as micro e pequenas empresas desapareçam com uma velocidade muito alta. Potenciais em gerar empregos e renda, as MPEs não estão sendo aproveitadas adequadamente, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2005), em que os dados mostram uma porcentagem de 29% de MPEs que encerraram suas atividades com

menos de 1 ano, 42% em menos de 2 anos, 53% em menos de 3 anos e 56% em menos de 5 anos, sendo esses dados coletados somente no Estado de São Paulo.

Entre os principais fatores que colaboram para a alta taxa de mortalidade da MPEs estão: perfil empreendedor pouco desenvolvido entre a maioria dos que abrem uma empresa; a falta de planejamento do negócio antes de sua abertura; a má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade; o baixo crescimento da economia brasileira; os problemas pessoais dos donos das empresas que afetam o negócio (brigas entre sócios, problemas de saúde e de sucessão) e a insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios (tributária, trabalhista e de crédito), conforme pesquisa efetuada pelo SEBRAE (2005). Entretanto, as políticas de apoio às micro e pequenas empresas sofreram mudanças a partir da homologação do Supersimples em julho de 2007.

Portanto, esses fatores levam as MPEs a terem dificuldade no atendimento das exigências para aquisição de financiamentos que forneceram linhas de crédito para o capital de giro, o desconto de duplicatas e para aquisição de máquinas e equipamentos; fazendo com que muitos de seus projetos não sejam desenvolvidos, prejudicando assim o seu crescimento e a estabilidade financeira. Visualizando essas dificuldades, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, expandiu o seu portfólio de produtos, fornecendo para as MPEs o cartão BNDES, que financia os investimentos com taxa de juros de 1,11% a.m. e com crédito rotativo pré-aprovado no valor de até R$ 250.000,00; com prazo para pagamento do financiamento de 12, 18, 24 ou 36 meses em parcelas fixas. Porém, deve-se ressaltar que o cartão BNDES não financia capital de giro, prestação de serviços e equipamentos importados ou usados. Todavia, para aquisição do cartão, o BNDES faz algumas exigências que muito dos micro e pequenos empresários não estão atentos, como:

Certidão Negativa de Débito emitida pelo INSS, Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União e Comprovação de Regularidade quanto à entrega da RAIS[1]. Para melhor entendimento do volume de créditos que o BNDES vem cedendo através do seu portfólio de produtos, a Tabela 1 demonstra os desembolsos efetuados para o financiamento das micro, pequenas e médias empresas.

TABELA 1 – Desembolsos efetuados pelo BNDES. **R$ milhões**

Porte da empresa	Ano 2005	Ano 2006	Ano 2007
Micro e Pequena	4.014	4.021	6.048
Média	3.768	4.087	6.078
Total	7.782	8.108	12.126

Fonte: Adaptado BNDES, 2007.

Nota-se que o volume de créditos cedidos pelo BNDES vem aumentando ano a ano. Todavia, as exigências efetuadas tanto pelo BNDES quanto das outras instituições financeiras, são difíceis de serem atendidas, devido ao fato que grande parte das MPEs não realizam os controles necessários para sua sustentabilidade.

O conhecimento, ainda que superficial, dos principais aspectos econômicos e financeiros, tais como: a elaboração e o acompanhamento do Fluxo de Caixa (mais adiante no discorrer da apresentação desta dissertação, apresentar-se-ão os conceitos principais dos itens propostos), do Balancete de Verificação, dos Custos Fixos e Variáveis, da Demonstração do Resultado do Exercício, do Preço de Venda e do Balanço Patrimonial, são fundamentais para que o micro e pequeno empresário possam controlar eficientemente suas operações; pois, com estes controles, como atestam entre outros pesquisadores (KASSAI, 1996; ASSAF NETO, 1997; BRAGA, 1989; ROSS, 1998 e FREZATTI, 1996), se tem às informações necessárias

[1] Relação Anual de Informações Sociais exigida pelo Ministério do Trabalho

para que seja possível acompanhar e avaliar os resultados obtidos pela empresa, assim, identificando quaisquer deformidades nos seus processos e servindo como opção para ações corretivas. Os controles de gestão precisam ser aperfeiçoados à medida que a e micro e pequena empresa crescem, precisando ser elaborados como um instrumento, de decisão e de controle, bem como de apoio à melhoria da empresa e não como uma obrigação.

Ponto que deve ser destacado, é que muitas das MPEs trabalham no mercado informal, impossibilitando a retirada de qualquer certidão nos órgãos Municipais, Estaduais e Federais, com isso, dificultando a aquisição de financiamentos e a participação em licitações públicas. O SEBRAE (2005) através da ECINF[2] detectou a existência de 10.335.962 empreendimentos informais, no qual 12% são empregadores e os 88% são trabalhadores por conta própria, alcançando 13.860.868 o número total de pessoas ocupadas em todos os empreendimentos. O crescimento no número de empreendimentos informais entre 2001 a 2003 foi de 9,1% e o de pessoas ocupadas foram 7,7%, sendo que o local de funcionamento das empresas, 27,2% desenvolvia atividades nos próprios domicílios, 65,1% fora do domicílio e 7,6% realizavam atividades nas duas situações. Desta forma, a chegada do Simples Nacional, recém aprovado pelo Governo Federal em dezembro de 2006, poderá mudar esse panorama trazendo as empresas que estão na informalidade para a formalidade.

Para tanto, o conhecimento de técnicas, especialmente do conhecimento de contabilidade e finanças, que permitam a elaboração do fluxo de caixa é de grande importância; pois, é uma peça fundamental para o controle financeiro das MPEs, que demonstra as operações financeiras que são realizadas pela empresa, registrando as entradas e saídas de capital. Porém, a complexidade de sua formulação e a não exigibilidade de sua

[2] ECINF – Pesquisa da Economia Informal Urbana.

publicação, acaba fazendo com que os micro e pequenos empresários não elaborem o fluxo de caixa, prejudicando, assim, o seu controle e sua sustentabilidade.

Deve-se destacar o conhecimento por esses empreendedores dos seus custos fixos e variáveis, que representam gastos relativos a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Assim, o micro e pequeno empresário deve ter sua atenção voltada para esses pontos; pois, sua correta apuração fará com que sejam minimizados os desperdícios ocorridos na produção, na prestação do serviço e no auxilio da geração e apuração do resultado.

Entretanto, as MPEs não controlam os seus custos totais, e muitas vezes não sabem identificá-los como fixos e variáveis, não sabem elaborar o preço de venda de suas mercadorias ou serviços, não sabem controlar suas contas a receber e a pagar; e nem sabem, muitas vezes, quando vencem e em quanto importam os tributos que têm a pagar.

O micro e pequeno empresário deve ter um profundo conhecimento do seu negócio para que os custos totais e o preço de venda sejam apurados corretamente, abordando aspectos como: determinar os custos totais da empresa e classificando-os em diretos ou indiretos, determinar a quantidade de matéria prima e outras matérias auxiliares para a produção de uma unidade ou lote, determinar o número de horas de mão-de-obra direta; utilizada para produzir uma unidade ou lote e levantar os custos indiretos mensais de produção, por exemplo: combustível, energia, despesas administrativas, despesas comerciais e despesas financeiras, pois são esses fatores que auxiliarão no sucesso ou no fracasso da empresa, como especificam (MARTINS, 2003; KASSAI, 1996,1999), dentre outros pesquisadores.

O problema que será abordado nesta pesquisa está relacionado com as micro e pequenas empresas e o planejamento e controle financeiro. Diante deste contexto, foi formulada a seguinte pergunta:

- Qual a contribuição que o Planejamento e o Controle Financeiro podem oferecer para as micro e pequenas empresas, a fim de reduzir a taxa de mortalidade e melhorar o seu desenvolvimento?

A resposta dessa pergunta irá partir da hipótese inicial de que o Planejamento e o Controle Financeiro oferecem uma contribuição relevante para a redução da taxa de mortalidade, melhorando o desenvolvimento das MPEs, pela da elaboração do planejamento contábil e financeiro, do controle e de um modelo financeiro, com ênfase no fluxo de caixa, adequado às características das micro e pequenas empresas.

Para que o planejamento, o controle e o modelo financeiro sejam demonstrados, alguns aspectos devem ser abordados como premissas da pesquisa:

- As micro e pequenas empresas têm características próprias;
- As micro e pequenas empresas são diferentes das grandes empresas, pois os seus problemas não são os mesmos das grandes;
- Os gestores têm comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- As grandes empresas contam com profissionais no seu quadro de funcionários, que facilita a analise dos dados e relatórios;
- As micro e pequenas empresas não têm planejamento prévio de suas atividades;
- A gestão financeira é um fator fundamental para o futuro das MPEs.

Assim, depois de demonstradas as premissas, a seguir serão determinados os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos que norteiam este trabalho serão evidenciados a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é demonstrar a importância da realização do planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, abordando os principais aspectos que poderão auxiliar as Micro e Pequenas Empresas a se estabelecerem, sobreviverem e agregarem valor em continuidade, no mercado atual.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar os conceitos do planejamento e do controle financeiro;
- Demonstrar os conceitos e os modelos de fluxo de caixa;
- Demonstrar técnicas de elaboração do preço de venda;
- Demonstrar o que são custos fixos e custos variáveis, e, como variam em função do volume;
- Analisar as mudanças da nova Lei Geral das MPEs (2007), que poderão impactar no seu desenvolvimento;

- Elaborar um modelo financeiro simplificado com base no fluxo de caixa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Diante do cenário constatado, torna-se necessário algum esclarecimento a respeito do planejamento e do controle financeiro para que se conheça a real situação destas técnicas de gestão. Faz-se necessário conhecer os problemas para que sejam melhorados e as pessoas envolvidas possam melhor desempenhar suas funções. Para isso, Kassai (1996, p.28) aborda três aspectos importantes relacionados com as pequenas empresas:

a) A importante participação da pequena empresa na economia brasileira e mundial;

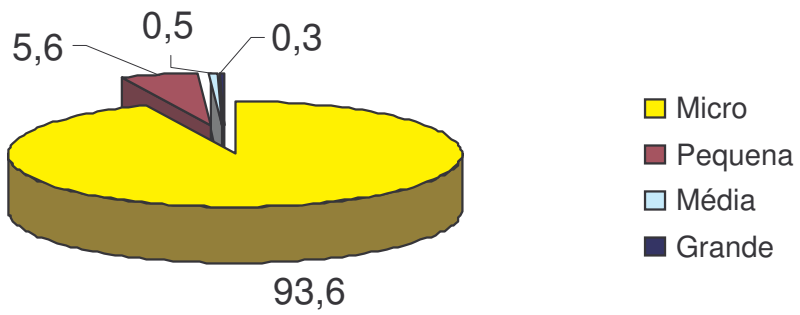
b) O pequeno número de estudos acadêmicos voltados especificamente para as necessidades das pequenas empresas;

c) A inexistência de modelos contábil-financeiros desenvolvidos para a pequena empresa na mesma proporção que para as grandes empresas.

Entretanto, são necessárias algumas ressalvas e modificações em relação à quantidade de estudos acadêmicos voltados para as necessidades das micro e pequenas empresas, pois este aspecto vem mudando ao passar dos anos, com a elaboração de simpósios como: SIMPOI, SINAP, ENANPAD, SEGET, CBC e ENEGEP; revistas como: eGesta, USP e Empreendedor, voltados para as questões do empreendedorismo e de pesquisas efetuadas por órgãos de apoio a estas empresas como: SEBRAE, IBGE, CONEMPEC, FAMPESC e FIESP.

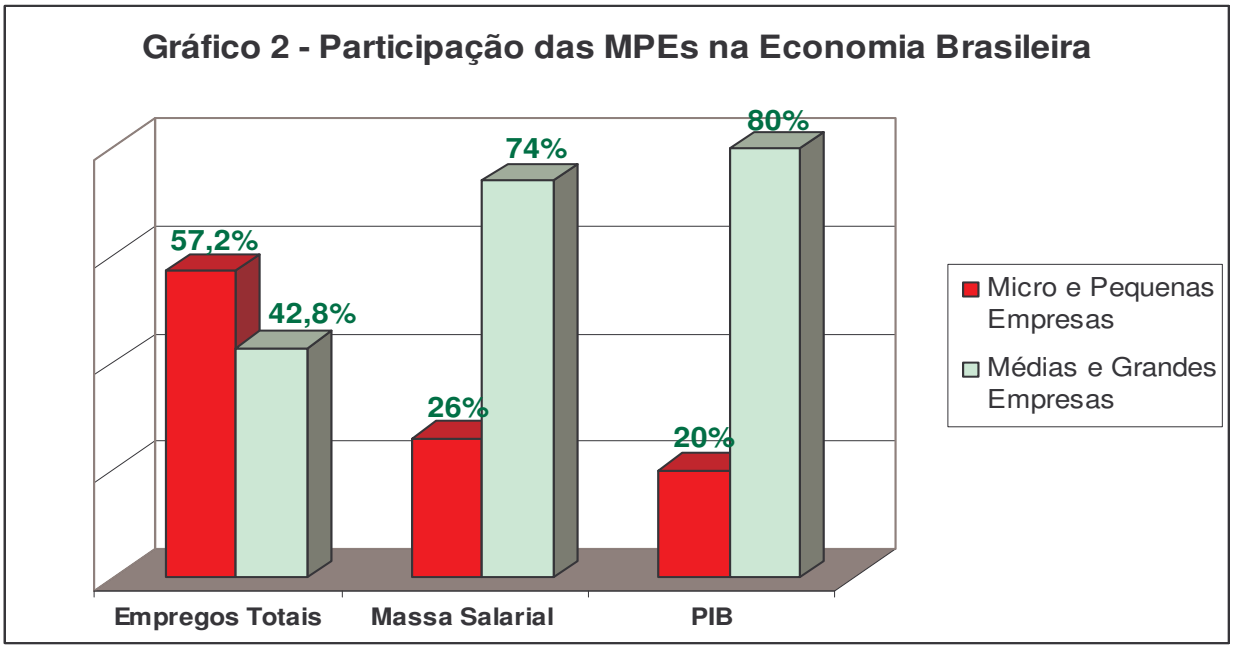
As micro e pequenas empresas exercem uma importante função social, no qual são responsáveis pela grande oferta de empregos e na geração de renda. Segundo os dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005), as MPEs representam cerca de cinco milhões de estabelecimentos industriais, comerciais, de serviços e de construção. Para melhor visualização desses dados elaborou-se o Gráfico 1 - Distribuição Percentual do Número de Empresas por Porte.

Gráfico 1- Distribuição Percentual do Número de Empresas por Porte



Fonte: IBGE, 2001.

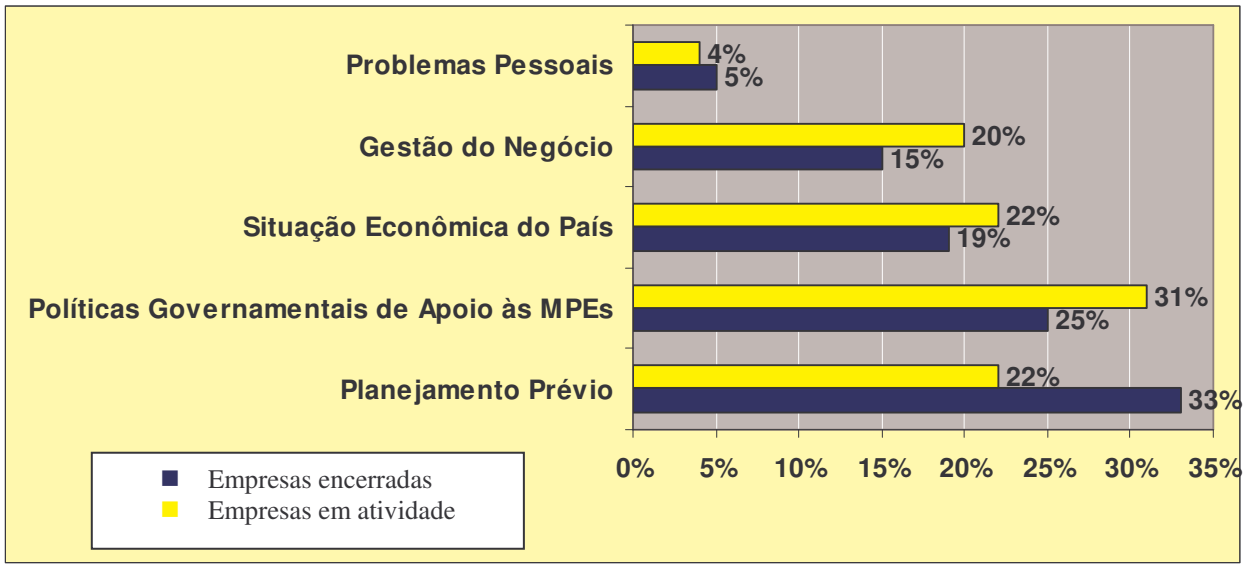
Observando o Gráfico 1, nota-se a grande quantidade de micro empresas existentes no Brasil, havendo uma diferença muito elevada em relação às empresas de grande porte. As MPEs são responsáveis por 57,2% dos empregos totais, por 26% da massa salarial e 20% do Produto Interno Bruto (PIB). O Gráfico 2 – Participação das MPEs na Economia Brasileira demonstra melhor esses resultados, através de uma comparação entre as micro e pequenas e as médias e grandes empresas.



Fonte: SEBRAE, 2005.

Desta maneira, as micro e pequenas empresas exercem uma forte influência na economia nacional, em que o seu principal ponto é a geração de empregos. Mas, para que as MPEs consigam sobreviver às turbulências do mercado interno e externo faz-se necessário identificar importantes fatores que auxiliaram na continuidade e sustentabilidade dessas empresas. O Gráfico 3 apresenta os fatores identificados na pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2005).

Gráfico 3 – Fatores importantes para continuidade e sustentabilidade das MPEs.



Fonte: SEBRAE-SP, 2005.

Deve-se destacar que os fatores apontados na pesquisa foram identificados por entrevistas realizadas com os proprietários dos dois grupos de empresas, os das empresas encerradas e o das empresas em atividade. A pesquisa demonstrou que a falta de um bom planejamento, antes da abertura da empresa, foi umas das principais causas para o seu fechamento; sendo o segundo fator as políticas governamentais de apoio as MPEs, por exemplo: os incentivos fiscais, abertura de crédito e acesso à tecnologia. Já as empresas em atividade demonstram que o principal fator para a continuidade dos seus negócios está nas políticas governamentais e em segundo lugar o planejamento prévio e a situação econômica do país.

O SEBRAE (2005) realizou uma pesquisa em âmbito nacional e identificou as razões que levam ao fechamento das MPEs. As razões são divididas em quatro itens e apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais razões que levam as MPEs a encerrarem as suas atividades.

Falhas Gerenciais	Políticas Públicas	Causas Econômicas	Logística Operacional
- Falta de capital de giro - Problemas financeiros - Local inadequado - Falta de conhecimentos gerenciais - Desconhecimento do mercado - Qualidade do produto/serviço	- Carga tributária elevada - Falta de crédito bancário	- Falta de clientes - Concorrência muito forte - Inadimplência - Recessão econômica do país	- Falta de mão-de-obra qualificada - Instalações inadequadas

Fonte: SEBRAE, 2005.

Portanto, estudos voltados para a identificação e propostas de soluções para os problemas relacionados com as MPEs, tornam-se fundamentais para o futuro dessas organizações.

Pretende-se, então, esclarecer os assuntos a cerca do planejamento e controle financeiro, acreditando que sejam de grande importância para a continuidade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas, ressaltando a elaboração de um modelo financeiro simplificado que atendam as suas necessidades.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para definir o que é pesquisa utilizaram-se dois conceitos, um proposto por Gil (2002, p.39), no qual o autor afirma: “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. E outro proposto por Cruz (2004, p.9) no qual afirma que pesquisa “é o mesmo que buscar ou procurar. Pesquisar é portanto buscar compreender a forma como se processa os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento”.

Existem na literatura alguns tipos de pesquisa como:

- **Pesquisa exploratória:**

"Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. (...) o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuição." (GIL, 2002, p.41)

- **Pesquisa bibliográfica:**

"É desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (...) há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas". (GIL, 2002, p.44)

- **Pesquisa de laboratório:**

"Permite ao pesquisador manipular suas variáveis, isolá-las ou até mesmo provocar eventos possíveis de controle". (CRUZ, 2003, p.13).

Dessa forma, o presente estudo inicia-se pelo levantamento bibliográfico, no qual o objetivo é situar os aspectos do planejamento e controle financeiro relacionados com o micro e pequenas empresas, identificando as principais premissas para posterior estudo.

Após o levantamento dos estudos, da legislação, das informações e os dados referentes às micro e pequenas empresas, pretende-se, então, elaborar um modelo financeiro simplificado, com base no fluxo de caixa, voltado para as necessidades das MPEs.

Com isso, este trabalho conforme a abordagem do problema da pesquisa tem característica qualitativa, no qual não serão utilizados métodos e técnicas estatísticas para análise dos dados; tornando o ambiente natural, a fonte direta para coleta de dados.

Do ponto de vista dos objetivos consiste em uma pesquisa exploratória, pois busca tornar os problemas relacionados com as micro e pequenas empresas explícitos, utilizando a pesquisa bibliográfica para o levantamento das informações existentes nos livros, artigos e materiais disponíveis na Rede Internacional de Informações – Internet. Para a elaboração do modelo financeiro simplificado será utilizada a pesquisa de laboratório, pelo fato de que através dessa técnica é que se pode manipular os dados e formular novos eventos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Prevê-se que a dissertação a ser desenvolvida divida-se em quatro capítulos.

No primeiro capítulo apresenta-se o problema da pesquisa, os objetivos, as justificativas da realização da pesquisa e a metodologia utilizada para se atingir os objetivos.

No segundo capítulo encontra-se a revisão bibliográfica do planejamento e do controle financeiro, servindo como diretriz para a reflexão e o entendimento do assunto. Este capítulo considera os conceitos existentes, partindo de uma abordagem geral para o objetivo do

presente estudo. Levando em conta os princípios do planejamento, as técnicas de controle financeiro, administração do capital de giro e o ponto de equilíbrio.

No terceiro capítulo apresentam-se as características das micro e pequenas empresas, no qual se procura demonstrar as suas classificações perante a legislação e aos órgãos de apoio a essas empresas. Evidenciam-se os aspectos da nova Lei Geral, fazendo uma comparação com atual Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES, identificando possíveis melhorias para a redução das altas taxas de mortalidades. Para tanto, comentam-se ainda os aspectos relacionados com o perfil do empreendedor.

No quarto capítulo, se analisam os aspectos relevantes sobre o planejamento e controle financeiro para o desenvolvimento de um modelo financeiro simplificado voltado para a gestão das micro e pequenas empresas, contribuindo com a apresentação de um modelo de fluxo de caixa. Demonstra-se o cálculo do preço de venda, da margem de contribuição, o controle ABC de estoque e os custos fixos e variáveis.

Ao término da dissertação destacam-se as considerações finais, apontam-se limitações no desenvolvimento da pesquisa e se sugere novas possibilidades de pesquisa.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PLANEJAMENTO E DO CONTROLE FINANCEIRO

2.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O complexo mundo empresarial da atualidade vem sofrendo contínuas modificações, às vezes com maior ou menor intensidade, propiciando pouca estabilidade para as organizações. Para enfrentar tais circunstâncias, existe a necessidade das empresas utilizarem alguns conceitos e técnicas que auxiliem na decisão e execução correta das ações que todos os indivíduos e organizações buscam para garantir sua sobrevivência e crescimento, valendo ressaltar que para uma boa decisão e execução, faz-se necessária uma visão correta e um autocontrole. Nesse sentido, é imprescindível que as organizações dominem o processo de planejamento e controle financeiro sobre todas as suas atividades empresariais.

A essência do planejamento e do controle sustenta-se na premissa de que os gestores de uma empresa poderão planejar e controlar seu destino a curto e longo prazo, por meio de um processo contínuo de tomada de decisão que sejam convincentes. Figueiredo (2004, p.42) demonstra a existência de duas escolas de pensamento conflitantes. A primeira escola diz respeito à Teoria de Mercado, no qual o cenário é a peça fundamental, assim, o sucesso dependerá da analise do cenário efetuada pelos gestores, ficando a empresa à mercê das forças econômicas e sociais. A segunda escola a Teoria do Planejamento e Controle, ao contrário da primeira, acredita que os gestores podem controlar o futuro da empresa e que o destino poderá

ser planejado e controlado, enfatizando a qualidade das decisões do planejamento e do controle gerencial como fator-chave para o sucesso da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO DE RESULTADOS

2.2.1 Conceitos de Planejamento

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, consistindo na primeira etapa de qualquer projeto que a empresa pretenda executar, procurando considerar cuidadosamente todos os fatores relevantes para que todo o processo tenha coerência e sustentação, sendo orientado para tomada de decisão com vistas no futuro.

Sanvicente (2000, p.16) definiu o planejamento como o estabelecimento prévio das ações a serem executadas, os recursos a serem utilizados e a definição de responsabilidades, para um determinado período futuro, de modo que os objetivos possam ser atingidos pela empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que planejamento consiste na escolha da alternativa mais adequada para definição de um estado futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-los. Trata-se do estabelecimento antecipado dos objetivos que se deseja alcançar, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada, quais as ações serão desenvolvidas, os recursos existentes que serão utilizados para consecução destas atividades e prever as conseqüências destas ações no futuro.

Hoji (2006, p.385) afirma que “o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”.

Portanto, o planejamento é resultado de um processo contínuo de exercício mental realizado pelos dirigentes de uma empresa. Ele representa a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Estes processos de tomada de decisões devem conter, ao mesmo tempo, componentes individuais e organizacionais. Deve-se destacar que os planejamentos têm que estar sempre em perfeita integração para que a missão, no qual consiste na razão de ser da empresa, seja cumprida e a continuidade seja mantida. (MONTEIRO, 2004 p.24).

Existem outros fatores que impactam no planejamento além da missão da empresa, sendo eles o modelo de gestão e a responsabilidade social. O modelo de gestão envolve objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho. Nakagawa (1987, p.48) define o modelo de gestão como: “representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais”. Trata-se de como a empresa deve ser dirigida, em que normas e regras expressam ou não orientaram o processo administrativo da empresa. O outro fator, a responsabilidade social, que nos dias atuais vem afetando profundamente o comportamento de empresas acostumadas à maximização do lucro, sofre com a idéia de a responsabilidade social ser incorporada aos negócios. Com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza, por

outro lado, é bem sabido que com grande poder, vem grande responsabilidade. (MOSIMANN, 1999, p.43).

Conforme Mosimann (1999, p.44) os principais fatores que comprometem a responsabilidade social das empresas são:

- As agressões ao sistema ecológico;
- A poluição dos rios, lagos e alimentos;
- A utilização indiscriminada de agrotóxicos;
- A utilização de sistemas informatizados para disseminação de vírus eletrônicos;
- O tratamento dispensado aos empregados como salários que não satisfazem às necessidades básicas e condições insalubres;
- Desrespeito ao cliente como falta de qualidade dos produtos e propagandas enganosas e;
- Agigantamento das organizações que passam a eliminar as culturas regionais e os seus valores.

Esses fatores vêm sendo abordados pelas empresas com muita consciência, que segundo o portal responsabilidadesocial.com[3], a responsabilidade social empresarial é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos

[3] Conceito retirado do portal www.responsabilidadesocial.com em 2007.

ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Segundo Ackoff (1974), com base na atitude e na visão interativa diante do planejamento, apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

a) **Planejamento participativo** – no qual o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. O papel do responsável pelo planejamento não é só elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
b) **Planejamento coordenado** – todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;
c) **Planejamento interligado** – os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais seus objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los de baixo para cima, sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.
d) **Planejamento permanente** – essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Portanto, os princípios de planejamento são de grande importância para as empresas, principalmente para as micro e pequenas empresas, no qual possuem certas peculiaridades. Umas das peculiaridades é que nas MPEs os objetivos geralmente são determinados pelos próprios donos, podendo os mesmos ter ou não qualificação para determinar o rumo da empresa, com isso, dificultando o processo de planejamento. Deve-se observar que para desempenhar um papel administrativo, o empreendedor deve possuir experiência nessas funções, pois as funções administrativas auxiliaram as MPEs a obterem sustentabilidade no mercado. Entretanto, como afirma Kassai (1996, p.103), muitos dos micros e pequenos empresários possuem um conhecimento técnico do mercado em que pretende atuar, não tendo experiência suficiente para exercer uma função administrativa. Assim, começa a surgir alguns problemas que ferem o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, como o problema da administração de pessoal, escassez de recursos para produção e financeiro, o proprietário passa assumir várias funções na empresa, dificultando o cumprimento das tarefas que devem ser feitas e passa a dedicar o seu tempo para solucionar problemas rotineiros perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e a busca por novas oportunidades.

Em relação ao princípio da maior penetração e abrangência as MPEs estão bem avançadas nesse processo. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2006, p.18), as MPEs estão reconhecendo a importância da inovação e o desenvolvimento tecnológico para tornarem-se mais competitivas e a crescerem no mercado. Outro ponto é a capacitação de seus empregados, em que esses números aumentaram significativamente de 49,4% em 1999 para 66,7% em 2003. Observa-se que as MPEs estão preocupadas em capacitarem os seus empregados, assim, repercutindo favoravelmente na sua competitividade.

2.3 INFORMAÇÕES GERENCIAIS E CONTROLE

2.3.1 Informações Gerenciais

Na era da globalização, os sistemas de informações gerenciais que produzam informações confiáveis e ágeis, auxiliam as empresas a obterem uma vantagem competitiva. Mosimann (1999, p.54), conceitua o sistema de informação como: “uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”. Portanto, o sistema de informação gerencial compõe-se de um conjunto de subsistemas de informação que processam dados e informações para alimentar o processo de gestão empresarial.

Sistemas de informações gerenciais fornecem conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para os gestores das organizações tomarem decisões baseadas em informações estratégicas, precisas, atualizadas e em tempo hábil. Para que um sistema de informações gerencial proporcione melhorias no desempenho da empresa, é necessário que suas informações tenham qualidade e possam ser transmitidos de maneira completa e objetiva, tornando possível seu perfeito entendimento.

A utilização dos indicadores de desempenho auxilia os gestores das micro e pequenas empresas a observarem situações inesperadas, analisando o comportamento passado e planejando situações futuras. No entanto, esses indicadores necessitam de informações e dados para que sejam utilizados. Para isso, os sistemas de informações fornecem subsídios para que o setor de contabilidade elabore a demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial, em que estes elementos contêm as informações necessárias para que os

gestores das empresas possam efetuar a análise financeira para saber a capacidade financeira de sua empresa.

Com isso, havendo um bom sistema de informação gerencial dentro das micro e pequenas empresas, os gestores passarão a ter suporte para as tomadas de decisões, no qual as informações financeiras estarão disponíveis de forma confiável e contínua, assim, auxiliando na elaboração do planejamento e do controle financeiro da empresa.

2.3.2 Controle

Com o crescimento das empresas, como um todo, junto às contínuas mudanças no seu ambiente, levam os seus gestores a realizarem suas tarefas com preocupação constante na verificação dos resultados de suas ações. (FIGUEIREDO, 2004, p. 23).

A função de controle serve como um instrumento administrativo a fim de assegurar que as empresas atinjam um bom desempenho. A prestação de informações periódicas, a submissão às críticas dos superiores quanto às decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras, auxiliou as organizações a descentralizarem e a delegarem poderes a diversos indivíduos em vários departamentos. (KANITZ, 1976, p.2).

Desta forma, o controle pode ser definido como uma função do processo administrativo, no qual, mediante comparação com os objetivos previamente estabelecidos, procura-se medir e avaliar o desempenho e o resultado de ações com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão de modo que possam corrigir e reforçar este desempenho.

Conforme, Frezatti (1999, p.37), o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho obtido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado.

Welsch (1990, p.42), coloca que a função controle envolve as seguintes atividades:

- Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados;
- Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
- Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
- Considerações de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e retroalimentação de informações ao processo de planejamento, para melhorar os ciclos subseqüentes de planejamento e controle.

Ainda, no que tange ao controle, ferramenta essencial na busca do resultado, com qualidade, deve-se explicitar que os microempresários na busca da eficácia devem buscar eliminar quaisquer desperdícios nos seus processos operacionais. A esse respeito deve-se observar a opinião de Robles Jr. (1995, p.17): “a questão dos desperdícios neste final de século deverá passar para o conjunto de problemas prioritários de muitas sociedades. Como desperdício entende-se a perda a que a sociedade é submetida devido ao uso de recursos escassos”.

Robles Jr. (1995, p.17 e 18), ademais, explicita “esses recursos desperdiçados vão desde o material, mão-de-obra e energia perdidas, até a perda de horas de treinamento e aprendizado que a empresa e a sociedade perdem devido, por exemplo, a um acidente de trabalho”.

De acordo com Weston & Brigham (2000, p.343), o controle financeiro encontra-se na fase de implementação dos planos, configurando-se com um processo de ajustamento em *feedback* para:

1. Assegurar que os planos sejam seguidos e
2. Modificar os planos existentes em respostas a mudanças no ambiente operacional.

Os controles podem ser divididos em dois tipos: internos e orçamentários. O controle interno tem uma característica mais restrita, em que a exatidão da informação deve ser garantida para que os ativos sejam protegidos, através dos cumprimentos das normas e procedimentos estabelecidos pela organização. O controle orçamentário tem como objetivo confrontar valores orçados com os realizados, avaliar a empresa a partir do retorno do capital investido e executar medidas preventivas e corretivas para que a empresa alcance seus objetivos.

Moreira (2002, p.18) coloca que o controle pode ser exercido em três estágios:

a) **Controle preliminar ou *a priori*** – referente às atividades de controle efetuadas antes da ocorrência dos eventos que se pretende controlar;

b) **Controle concomitante** – no quais as atividades de controle são realizadas juntamente com os eventos que se queira controlar, assegurando que os objetivos sejam atingidos;
c) **Controle *a posteriori*** – em que as atividades de controle são efetuadas depois da ocorrência dos eventos que se queira controlar.

Portanto, os conceitos apresentados demonstram diversos aspectos relevantes em relação à efetivação do controle como parte do processo de gestão no sistema e nos subsistemas das empresas, colaborando para que os micro e pequenos empresários saibam a real situação de suas empresas, assim, promovendo mudanças essenciais para sua sobrevivência no mercado.

2.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM CURTO PRAZO

Atualmente, a economia vem sofrendo constantes variações e encontra-se vulnerável a fatores globais. A crescente complexidade do processo administrativo faz com que os gestores busquem alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades, principalmente as micro e pequenas empresas. Em épocas de crise o gestor precisa de informações contábeis precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório. Com isso, o planejamento financeiro torna-se um aspecto muito importante para gestão das empresas, definindo o caminho a ser seguido, coordenando e controlando as ações para que os objetivos sejam atingidos.

Ross *et al.* (1995, p.522) afirmam:

> O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Desta forma, o planejamento financeiro é o processo formal que conduz o micro e pequeno empresário a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

Segundo Gitman (2001, p.434), "o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros em longo prazo ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo ou operacionais". Portanto, um plano financeiro eficaz deve fornecer subsídio no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento associadas às atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. Com isso, um plano financeiro contribui para que a empresa possa desenvolver, analisar e comparar vários cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

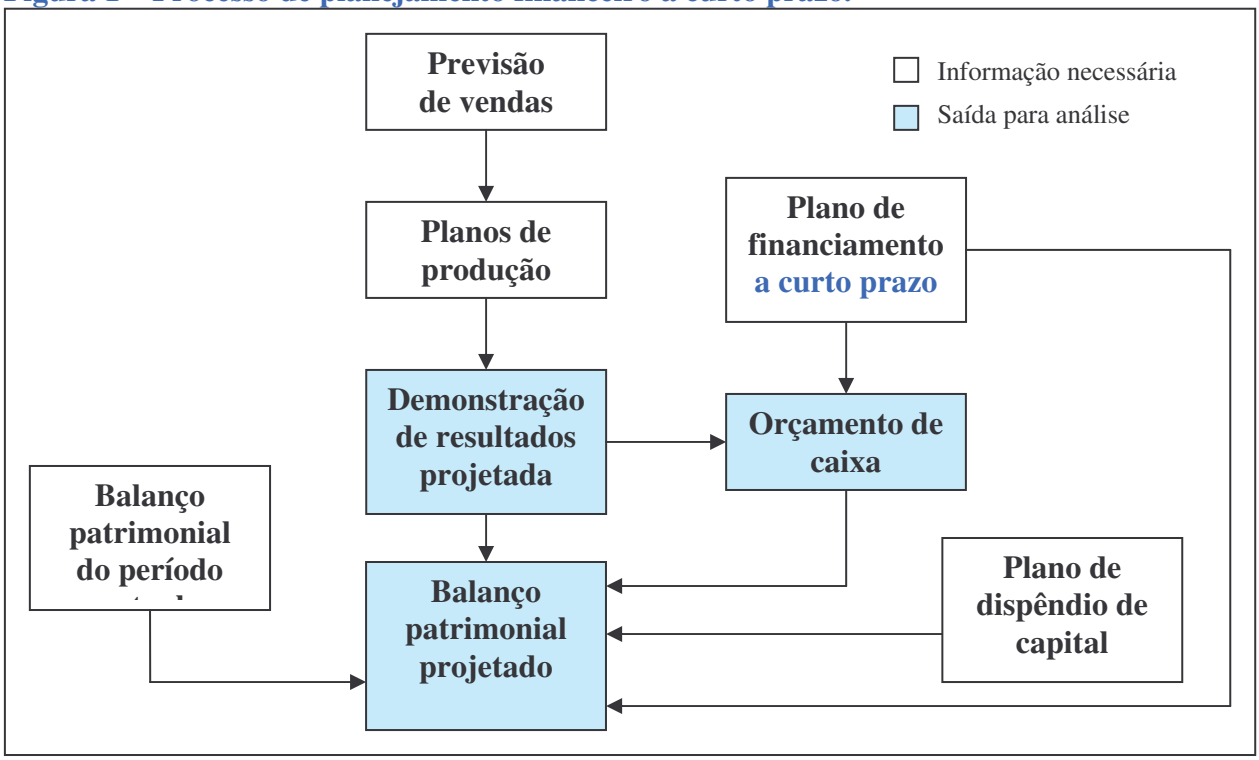
Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como em longo prazo, cria mecanismos de controle que envolve todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. Um bom

planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos.

Segundo *Weston* (2000, p.342), "O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas". Este conceito está voltado para o plano financeiro em longo prazo, em que esses planos necessitam de uma grande quantidade de capital, pesquisas e desenvolvimento, estrutura de capital, fontes de financiamento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos. Entretanto, tais planos seriam de difícil utilização nas MPEs, pois os planos financeiros em longo prazo utilizam-se do sistema orçamentário e dos planos de lucros anuais para sua elaboração, que são executadas, exclusivamente, pelas grandes corporações.

O planejamento financeiro em longo prazo busca identificar antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros. O planejamento financeiro ao curto prazo reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de dinheiro geradas pela própria atividade da empresa. Gitman (2001, p.435) demonstra esse sistema na Figura 1.

Figura 1 – Processo de planejamento financeiro a curto prazo.



Fonte: Adaptado Gitman, 2001.

O processo de planejamento financeiro em curto prazo inicia-se na previsão de vendas, em que logo após são desenvolvidos os planos de produção para se estimar a quantidade de matérias-primas, os tipos requeridos de produtos e os prazos para preparação da produção. A partir desta elaboração, as empresas têm a capacidade de saber qual será a necessidade de mão-de-obra direta, quais serão as despesas indiretas de fabricação e as despesas operacionais que incidiram no processo. Com isso, as utilizações destas informações auxiliarão na preparação da demonstração de resultados projetada juntamente com o orçamento de caixa. Com as entradas do balanço patrimonial do período atual, plano de dispêndio de capital, plano de financiamento em longo prazo, da demonstração de resultados projetada e do orçamento de caixa, o balanço patrimonial projetado poderá ser desenvolvido.

2.5 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Em todo estudo de viabilidade econômica, é necessário estudar o ponto a partir do qual a empresa se torna lucrativa. A esse ponto dá-se o nome de ponto de equilíbrio (*Break-even point*). Segundo Gitman (2001, p.371), "análise do ponto de equilíbrio, algumas vezes chamada de análise de custo-volume-lucro, é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas".

Braga (1989, p.179), descreve que "a análise do ponto de equilíbrio permite compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas de vendas e os custos e despesas operacionais". Assim, conforme o volume de operações aumenta, movendo-se para cima do ponto de equilíbrio, começam a surgir os lucros. Acontecendo o contrário, se o volume de operações reduzirem, deslocando a curva para baixo, a empresa terá prejuízos na sua operação. Portanto, quando uma empresa está trabalhando no ponto de equilíbrio, ela está produzindo a quantidade de produtos necessários para poder cobrir os custos e despesas variáveis, os custos e despesas fixas, ou seja, os custos e despesas totais da empresa.

Para Martins (2003, p. 257-262), o ponto de equilíbrio indica a capacidade mínima de produção para que a empresa não tenha prejuízo. Com isso, torna-se a relação entre o volume de vendas e a lucratividade, determinando o nível de vendas necessário para cobrir os custos operacionais. Ou ainda, é o ponto em que a empresa se equilibra, servindo também para mostrar a magnitude dos lucros ou perdas da empresa se as vendas ultrapassarem ou caírem para um nível abaixo desse ponto. Pode-se evidenciar o ponto de equilíbrio pela ótica

contábil, econômica e financeira, dependendo da necessidade do analista, que assim são definidos:

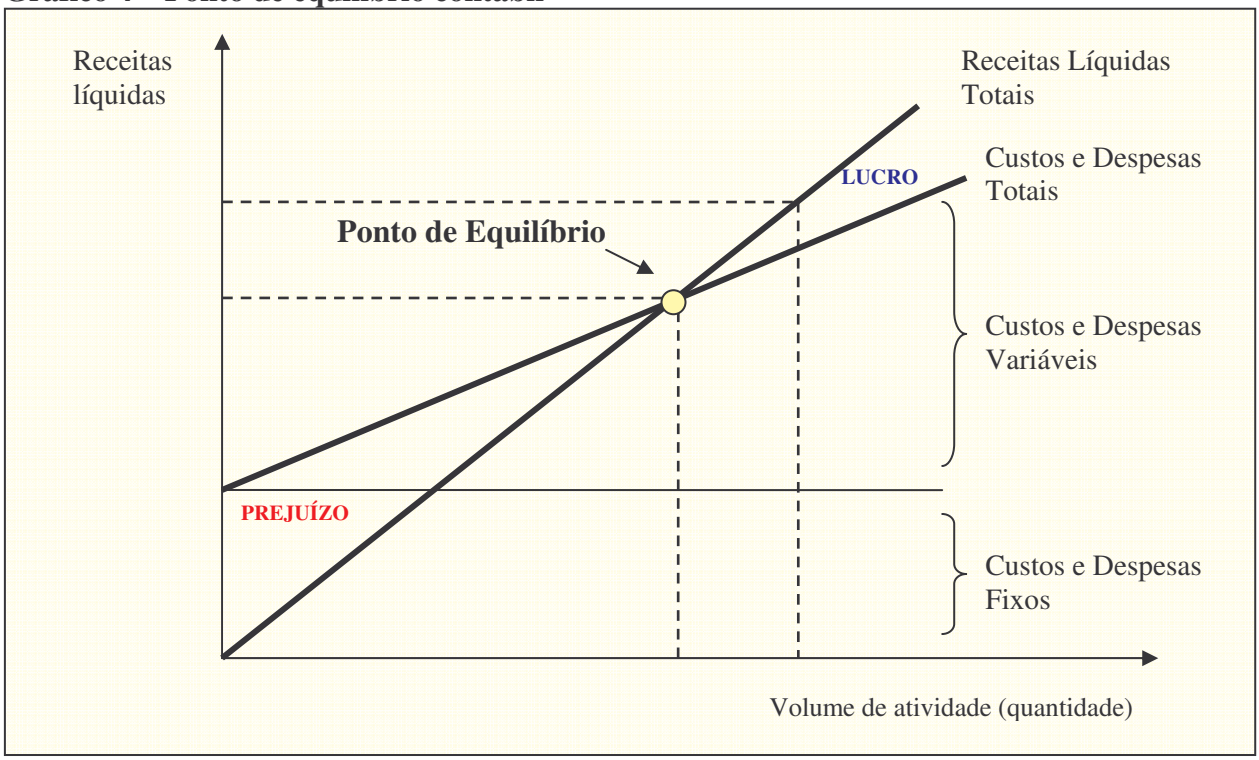
- **Contábil:** é o ponto em que a receita é igual ao custo total, correspondendo a um determinado nível de produção, ou volume de operações;
- **Econômico:** são adicionados os custos de oportunidade e outros do gênero. Neste caso, existe um lucro que correspondente à remuneração esperada pelos acionistas sobre o capital investido;
- **Financeiro:** consideram-se apenas os custos desembolsados (Ponto de equilíbrio de caixa).

Portanto, a simplicidade e utilidade da análise do ponto de equilíbrio, explicam o porquê da sua grande utilização pelas empresas.

2.5.1 Gráfico do ponto de equilíbrio

Para melhor compreensão do ponto do equilíbrio foi elaborado o Gráfico 4:

Gráfico 4 – Ponto de equilíbrio contábil



Fonte: Hoji, 2006.

O ponto de equilíbrio encontra-se, quando as duas retas, a das receitas líquidas totais e os custos e despesas totais, se cruzam entre os dois eixos, o volume de atividade e as receitas líquidas. A reta das receitas líquidas totais inicia-se do zero, aumentando conforme o volume de vendas. Já a reta dos custos e despesas fixos iniciam-se de um valor já estipulado pelos gestores, no qual representam os gastos relativos com aquisição, por exemplo, de matérias-primas, aluguéis, salários e etc., que serão utilizados para produção independentemente da quantidade. Observa-se, então, que o resultado econômico se dá pela diferença entre as receitas líquidas totais e os custos e despesas fixos, gerando um lucro quando for acima do PE ou um prejuízo quando for abaixo do PE.

2.5.2 Limitações da análise do ponto de equilíbrio

Não devemos negar a importância do relacionamento do ponto de equilíbrio para fins de planejamento do lucro. Entretanto, são necessários para este tipo de decisão não somente conhecimentos acerca do comportamento atual dos custos, mas sim, dados projetivos. Assim, Braga (1989, p.200) determina algumas restrições ou limitações do PE:

- A análise pressupõe que toda a produção seja vendida, desconsiderando a formação de estoques;
- O PE é composto de uma relação estática entre os custos totais e as receitas de vendas, assim, alguns fatores poderão invalidar a análise, como: alterações nos preços de vendas, nos custos variáveis unitários e nos custos fixos em médio prazo;
- É impossível calcular-se um ponto de equilíbrio global porque cada produto possui seus custos e despesas variáveis (dado específico);
- Tem maior eficácia quando ampara decisões de curto prazo;
- O preço de vendas deverá permanecer constante dentro de determinado intervalo.

Quando o volume de vendas aumenta, o preço tende a sofrer reduções. O alcance de maior participação de mercado poderá ser decorrência de uma estratégia na formação do preço de venda.

Desta forma, mesmo com essas limitações, a análise do ponto do equilíbrio serve como um valioso instrumento de apóio às decisões de curto prazo. Assim, empresas que

tenham uma vasta linha de produtos e que estejam sujeitas às mudanças nos seus custos, dificilmente conseguiram efetuar este tipo de análise.

CAPÍTULO 3 – CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DOS EMPREENDEDORES

3.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas representam atualmente a maioria das empresas brasileiras, no qual possuem qualidades que as tornam tão importantes quanto as grandes empresas. Sobre esse aspecto, as micro e pequenas empresas ajudam o país a desenvolver, devido a sua agilidade e flexibilidade de se moldar às exigências do mercado, gerando rapidamente emprego e renda para os trabalhadores que possuem pouca qualificação e, consequentemente, não conseguem emprego nas grandes empresas, introduzem inovações, estimulam a competição e auxiliam as grandes empresas no fornecimento de bens e serviços.

De acordo com Sengenberger e Loveman (1991), as micro e pequenas empresas são vistas como um fator chave para o processo de regeneração econômica e um caminho para um renovado crescimento do emprego. Com isso, após a abertura do mercado mundial, devido à globalização, as micro e pequenas empresas para sobreviverem, necessitaram ser tão competitivas quanto as grandes empresas. Entretanto, devido à falta de recursos financeiros e de mão-de-obra qualificada, passaram a ter dificuldade na sua sustentabilidade e no seu desenvolvimento.

No Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001) há cerca de cinco milhões de micro e pequenas empresas, representando 99,2% das empresas existentes nos setores da indústria, construção, comércio e serviços, e que segundo SEBRAE (2002), do total de 42% de toda a população economicamente ativa no meio urbano, as MPEs

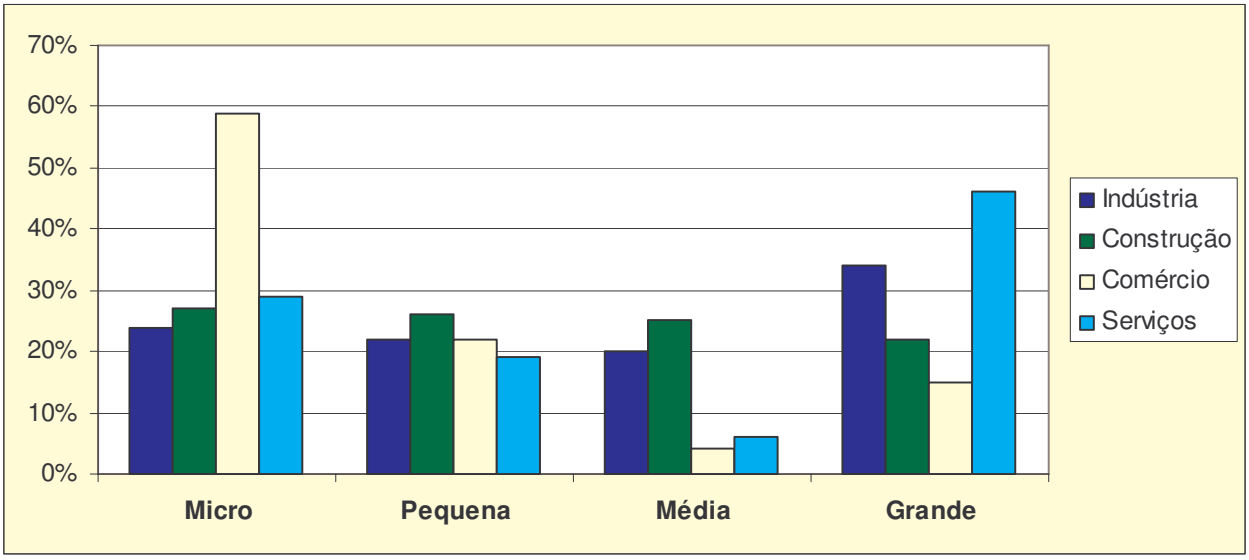
empregam 57,2% das pessoas, em que o setor de comércio emprega o maior número de pessoas, assim, desempenhando importante papel na economia nacional. Para melhor visualização, na Tabela 2 é apresentado o número de pessoas ocupadas por setor de atividade e porte da empresa e o Gráfico 5, demonstra a distribuição da quantidade de pessoas por porte da empresa.

TABELA 2 – Número de pessoas ocupadas por setor de atividade e porte da empresa

Setor de Atividade	Porte da Empresa				
	Micro	**Pequena**	**Média**	**Grande**	**Total**
Indústria	1.571.608	1.471.254	1.322.673	2.256.721	**6.622.256**
Construção	356.660	339.777	327.135	284.005	**1.307.577**
Comércio	4.664.545	1.772.233	327.443	1.161.426	**7.925.647**
Serviços	3.374.388	2.206.611	722.852	5.402.593	**11.706.444**
Total	**9.967.201**	**5.789.875**	**2.700.103**	**9.104.745**	**27.561.924**

Fonte: SEBRAE, 2005.

GRÁFICO 5 – Distribuição da quantidade de empregados por porte - Brasil



Fonte: SEBRAE, 2005.

Como citado anteriormente, nota-se que as MPEs empregam mais nos setores do comércio e de serviços, no qual os estabelecimentos mais comuns são:

- Agentes de seguros, corretores e serviços;
- Agencia de emprego;
- Agencia de propaganda;
- Banca de jornal;
- Contratantes em geral;
- Lojas de móveis;
- Lojas de roupas;
- Oficinas de consertos de vários tipos.

Com relação à absorção de mão-de-obra, a configuração não é exatamente a mesma de antigamente. Não cabe mais às grandes empresas a maior participação no emprego total com 33%, as micro e pequenas empresas ultrapassaram esse percentual, respondendo por 57,2% do pessoal ocupado. Isso ocorre devido as constantes reduções no quadro de funcionários das grandes empresas, o crescente número de MPEs e a não exigibilidade de qualificação do empregado por parte destas, fazendo com que as micro e pequenas empresas absorvam grande contingente de pessoas. Todavia, as grandes empresas destacam-se pela grande quantidade de pessoas empregadas no setor de serviços, respondendo por 46% da mão-de-obra ocupada. Na indústria tal comportamento já dá sinais de mudança, verificando-se maior participação dos menores estabelecimentos na absorção de trabalhadores. No setor de comércio, então, a primazia das micro e pequenas empresas é absoluta, empregando 81% dos trabalhadores.

No entanto, existem alguns fatores que justificam a existência de empresas no mercado informal, sendo um deles a complicada burocracia para o registro das empresas. Para iniciar o processo de registro, faz-se necessário obrigatoriamente à passagem em vários órgãos competentes como:

• **Junta Comercial ou Cartório de Registro Civil da Pessoa Jurídica:** o objetivo neste órgão é à busca do nome e o registro da empresa para obtenção da inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);

• **Secretaria da Fazenda Estadual:** o objetivo do registro é a obtenção da inscrição no cadastro de contribuintes, para operações que envolvam tributos estaduais;

• **Prefeitura:** o objetivo é a obtenção da inscrição municipal e a obtenção dos alvarás de funcionamento e da vigilância sanitária;

• **Ministério da Saúde:** obtenção do registro do produto, quando se tratar de produtos alimentícios.

Percebe-se através dessa relação o porquê de muitas das microempresas permanecerem na informalidade. A burocracia para abertura é enorme, atrapalhando e dificultando o registro das empresas que resolverem cumprir todo o processo, essas serão obrigadas a terem livros e documentos para efeito de controle e fiscalização, dependendo de qual regime de recolhimento que se enquadra: Simples Lucro Real ou Presumido.

As microempresas e empresas de pequeno porte optantes do Simples devem manter os seguintes documentos:

- Declaração de Microempresa (documento obtido na Junta Comercial);
- Livro de Impressão de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrência;
- Livro de Inspeção do Trabalho;
- Livro de Registro de Empregados;
- Livro Caixa.

Deveram prestar informações, tais como:

- Relação de Empregados Mensal;
- Relação Anual de Informações Sociais – RAIS;
- Relação de Empregados e Desempregados;
- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

E devem ter documentos fiscais como:

- Declaração Anual de Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- Declaração de Contribuição de Tributos Federais;
- Documentos de Arrecadação da Receita Federal;
- Guia de Recolhimento da Previdência Social;
- Declaração de Impostos de Produtos Industrializados;
- Declaração de Imposto de Renda na Fonte;
- Guias de Recolhimento do FGTS, Contribuição Sindical e INSS.

Para o cumprimento de todas as exigências, os micro e pequenos empresários deverão recorrer a um contador ou a um escritório de contabilidade, no qual será cobrado um valor para manter organizados, os documentos exigidos pelos órgãos competentes.

3.1.1 Conceito de Micro e Pequena Empresa

Segundo o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, sancionada pelo Presidente da República na Lei Federal n°. 9.841, de 05 de outubro de 1999, o conceito das

MPEs é gerado a partir dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 e possuem dois tratamentos: o diferenciado e o simplificado, em que é aplicado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com a Lei Federal nº. 9.317 de 05 de dezembro de 1996.

Essa Lei nº. 9.317 explicita o regime tributário das MPEs através da instituição do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES, em que os Estados e Municípios podem firmar convênios com a União, adotando o Simples em suas competências tributárias. Com isso, a Lei Federal nº. 9.841 visa auxiliar a constituição e o funcionamento das MPEs, promovendo o desenvolvimento econômico e social do país.

Os artigos 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 que originaram o conceito das MPES dispõem que:

"Art. 170 – A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos uma existência digna, conforme os ditames da justiça social (...)."

O artigo 179 dispõe que:

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

Portanto, todas as pessoas são livres para exercer qualquer atividade econômica, exceto em alguns casos previstos por lei. Conforme o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, a definição das microempresas e empresas de pequeno porte está disposta no artigo 2º da Lei Federal nº. 9.841, em que considera:

I – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R$ 1.200.000,00 (hum milhão e duzentos mil reais).

Entretanto, os valores foram alterados através do Decreto nº. 5.028, de 31 de março de 2004, que reajustou o limite de receita bruta anual das microempresas para R$ 433.755,14 e reajustou o limite das empresas de pequeno porte para a receita bruta anual superior a R$ 433.755,14 e igual ou inferior a R$ 2.133.222,00. Portanto, ajudando as MPEs a usufruir os benefícios e dos incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, buscando alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como a geração de emprego e renda e a diminuição da informalidade dos pequenos negócios.

Após o enquadramento da micro e pequena empresa na Lei Federal nº. 9.317, de 1996, no denominado Simples Federal, que consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais, incidentes sobre uma única

base de cálculo, a receita bruta mensal. A empresa deverá efetuar mensalmente o pagamento unificado, através da DARF – Simples, dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ),
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS),
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL),
- Contribuição ao Programa de Interação Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP),
- Contribuição previdenciária a cargo da empresa (INSS) e
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

O Simples poderá incluir o ICMS e o ISS, no qual o ICMS é um tributo estadual e o ISS é municipal, desde que o Estado ou o Município em que esteja estabelecida venha aderir ao Simples mediante convênio. Portanto, a Lei auxilia na simplificação do pagamento dos tributos fazendo com que os micros e pequenos empresários não precisem emitir vários boletos para o pagamento dos seus tributos, em que são utilizadas alíquotas diferenciadas para quem optar por esse regime tributário. Só poderá optar pelo Simples, a pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, conforme os valores determinados através da Lei 9.841, desde que não pratique nenhuma das atividades impeditivas, e que esteja em situação regular para com a Fazenda Nacional e INSS.

3.1.2 Classificação das Micro e Pequenas Empresas

Na literatura existem alguns critérios para definir o porte das empresas, como: receita bruta anual, número de empregados, patrimônio, valor do ativo fixo e número de

estabelecimentos. Com isso, percebe-se a diversidade de critérios utilizados para a classificação das micro e pequenas empresas.

Segundo Vidal apud Kassai (1996, p.78), classifica esses critérios em:

- **Critérios Quantitativos:** número de empregados, valor do faturamento e valor do ativo fixo;
- **Critérios Quantitativos Combinados:** número de empregados e valor do faturamento, número de empregados e valor do ativo fixo;
- **Critérios Qualitativos:** incipiente especialização em termos de organização e administração, dificuldades de acesso ao mercado de capitais e dificuldades de obtenção de crédito;
- **Critérios Qualitativos Combinados:** ausência de organização com estrutura financeira inadequada e incipiente administração com dificuldades de obtenção de crédito.

No entanto, segundo alguns órgãos como SEBRAE, IBGE, BNDES e o Ministério do Trabalho, os critérios mais utilizados para definir o porte da empresa são os quantitativos; em que é observado o número de empregados e a receita bruta anual, evidenciando-se que a receita bruta anual é o primeiro critério a ser examinado; e ainda deve ser considerado o setor de atividade e a forma jurídica da empresa. A seguir, a Tabela 3 demonstra os critérios utilizados pelas instituições para classificação das micro e pequenas empresas.

TABELA 3 – Critérios para classificação das MPEs, Médias e Grandes Empresas.

Entidade	Critério
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	**Receita operacional bruta anual** • Micro até R$ 1.200.000,00 • Pequena entre R$ 1.200.000,00 e R$ 10.500.000,00 • Média entre R$ 10.500.000,00 e R$ 60.000.000,00 • Grande acima de R$ 60.000.000,00
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	**Número de pessoas ocupadas** • Micro até 19 pessoas • Pequena de 20 a 99 pessoas • Média de 100 a 499 pessoas • Grande acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	**Número de pessoas ocupadas** • Micro até 19 pessoas • Pequena de 20 a 99 pessoas • Média de 100 a 499 pessoas • Grande acima de 500 pessoas
MERCOSUL	**Número de pessoas ocupadas** a) Indústria • Micro de 1 a 10 • Pequena de 11 a 40 • Média de 41 a 200 b) Comércio e Serviço • Micro de 1 a 5 • Pequena de 6 a 30 • Média de 31 a 80 **Receita Bruta Anual** a) Indústria • Micro US$ 400 mil • Pequena US$ 3,5 milhões • Média US$ 20 milhões b) Comércio e Serviço • Micro US$ 200 mil • Pequena US$ 1,5 milhões • Média US$ 7 milhões
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	**Número de pessoas ocupadas** a) Indústria • Micro até 9 pessoas • Pequena de 20 a 99 pessoas • Média de 100 a 499 pessoas • Grande acima de 500 pessoas b) Comércio e Serviço • Micro até 9 pessoas • Pequena de 10 a 49 pessoas • Média de 50 a 99 pessoas • Grande acima de 100 pessoas

Fonte: Adaptado Kassai, 1996.

A variedade de critérios também se estende em outros países, diferentes instituições utilizam uma variedade de critérios para classificar as MPEs. Para tanto, a Tabela 4 apresenta a classificação das MPEs em relação ao número de empregados utilizados por alguns países.

TABELA 4 – Classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas em alguns países.

País	Número de Empregados		
	Microempresa	**Pequena Empresa**	**Média Empresa**
Bolívia		5 – 49	50 – 99
Brasil	1 – 9	20 – 99	100 – 499
Equador	9	49	100
Peru	10	40	
Uruguai	1 – 4	5 – 19	20 – 99
Venezuela	11 – 50	51 – 100	
EUA		<99	100 – 499
México	0 – 30	31 – 100	101 – 500
União Européia	0 – 9	10 – 49	50 – 249
Alemanha		20	500
Dinamarca	1 – 10	11 – 50	51 – 250
Espanha		49	249
Grécia	9	10 – 99	Acima de 100
Irlanda	10	50	250
Itália		50	250
Reino Unido	0 – 9	0 – 49 (inclui microempresa)	50 – 249
Suíça	9	10 – 49	50 – 249
Irã	9	10 – 49	50 – 99
Israel		50	100
Turquia		1 – 50	51 – 150
Austrália		20	200
Coréia do Sul		50	300
Malásia		50	150
Rússia		100	
Tailândia		50	51 – 200
Taiwan			<200

Fonte: SEBRAE, 2005.

Deve-se ressaltar que alguns dos países acima citados também utilizam os critérios da receita bruta anual, ativo total e a divisão por setores da indústria, da construção civil, da mineração, do comércio e do serviço, para determinar o porte da empresa.

A complexidade dos critérios qualitativos acaba dificultando a sua utilização, para tanto, Kassai (1996, p. 84) define essas características de diferenciação no Quadro 2.

QUADRO 2 – Características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas

CARACTERÍSTICAS	PEQUENAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
Adaptabilidade	Grande	Pequena
Administração	Pessoal e familiar	Profissional
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Pequena	Grande
Capacidade de utilizar especialistas	Pequena	Grande
Capacidade profissional	Não-especializada	Especializada
Capital	Concentrado	Dissolvido
Concentração de recursos	Trabalho	Capital
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Estrutura	Informal	Organizada
Flexibilidade	Grande	Pequena
Forma jurídica	Limitada	Sociedade Anônima
Ganhos de escala	Pequenos	Grandes
Idade média	Pequena	Alta
Níveis hierárquicos	Poucos	Muitos
Número de funcionários	Pequeno	Grande
Número de produtos	Pequeno	Grande
Recursos financeiros	Escassos	Abundantes
Sistemas de informação	Simples, informais e manuais.	Complexos, formalizados e informatizados.
Utilização da Tecnologia	Baixa	Alta

Fonte: Adaptado Kassai (1996, p.84).

A multiplicidade de critérios para definir o porte das empresas acaba complicando o micro e pequeno empresário no seu enquadramento. As políticas de incentivos fiscais e o apoio às micro e pequenas empresas utilizam definições que acabam entrando em conflito entre si. Uma vez que a empresa obtenha isenção fiscal em determinado tributo, em outro ela

pode não ter a mesma regalia; gerando assim, grande confusão no controle administrativo da empresa. O micro e pequeno empresário precisa lidar com critérios distintos entre governo Federal, Estadual e Municipal, e ainda, com os órgãos de apoio como o SEBRAE e o IBGE.

Então, para tentar simplificar e ajudar as micro e pequenas empresas a terem continuidade e sustentabilidade no mercado atual foi aprovada a Lei Geral, que será abordada em todos os aspectos que envolvem esta nova lei no próximo tópico.

3.1.3 A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas

Após três anos de tramitação na Câmara de Deputados, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, foi sancionado pelo presidente Luis Inácio Lula da Silva em dezembro de 2006, entrando em vigor no dia 1º de julho de 2007.

A Lei surgiu não só com o objetivo de estimular a formalização de empresas, gerar empregos, distribuir renda, reduzir a informalidade, incentivar a inovação tecnológica, efetuar inclusão social e fortalecer a economia, mas contribuir, sobretudo, para reduzir a burocracia que tanto atrapalha os micro e pequenos empresários a desenvolverem os seus negócios.

A Lei do Simples Federal (1997) está voltada para os tributos federais, em que os sistemas de tributação da União, Estados e Municípios funcionam de forma dispersa e diferenciada, criando dificuldades para as MPEs. A Lei Geral tem o intuito de abranger as três esferas do poder público, trazendo mais eficácia aos seus dispositivos, no qual haverá um sistema legal uniforme, facilitando o entendimento e cumprimento das obrigações. Para tanto, com previsão de ceder benefícios fiscais para as MPEs foi criado o Simples Nacional, um

regime de arrecadação que unifica o pagamento de oito tributos, sendo impostos federais, estaduais e municipais em uma única alíquota, além de permitir que mais atividades possam ser incluídas. Os tributos que serão unificados e exigidos são:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ),
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS),
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL),
- Contribuição ao Programa de Interação Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP),
- Contribuição previdenciária a cargo da empresa (INSS),
- Imposto sobre Serviços (ISS),
- Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS) e
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Observando esses tributos, verifica-se que são os mesmos exigidos no sistema de arrecadação Simples, havendo a inclusão do ICMS, um tributo estadual em que cada Estado utiliza a sua própria alíquota para cobrança, e o ISS, como mencionado anteriormente um tributo municipal. O foco da lei geral é criar um ambiente favorável para que as empresas que estão na informalidade passem à formalidade. Portanto, a previsão deste novo mecanismo é de reduzir a carga tributária de empresas da indústria e do comércio em até 20%, entretanto, o setor de serviços poderá ser o maior beneficiário, obtendo um ganho de até 45%. Os benefícios que a nova lei trará, são demonstrados de forma mais clara na Tabela 5, em que são comparadas alíquotas do regime Simples com a do Simples Nacional.

TABELA 5 – Comparação entre as alíquotas do Simples Nacional e o Simples Federal

SETORES	ALÍQUOTAS	
	SIMPLES NACIONAL	SIMPLES FEDERAL
Comércio	4% a 11,6% (já incluído o ICMS)	3% a 12,6% + ICMS
Indústria	4,5% a 12,1% (já incluído o ICMS e IPI)	3,5% a 13,1% + IPI e ICMS
Serviço 1	6% a 17,4% (já incluído o ISS)	4,5% a 18,9% + ISS
Serviço 2	4,5% a 16,85% (já incluído o ISS) + 20% de INSS sobre a folha de pagamento	

Fonte: Receita Federal, 2007.

Examinando o setor do comércio, observa-se que as alíquotas são mais baixas, mesmo com a alíquota inicial de 4%, sendo 1% a mais do que o Simples. Entretanto, o ICMS está incluso na alíquota, em que no Simples o micro e pequeno empresário, terão que acrescentar esse tributo de acordo com a alíquota exigida pelo seu Estado, aumentando significativamente o valor do recolhimento. As alíquotas mais pesadas incidem sobre a prestação de serviço, dividindo-se em duas alíquotas:

- Serviço 1 – incluso o ISS, podendo se beneficiar somente as escolas de idiomas, produção cultural e artística, transporte de passageiros e montadoras de estandes;
- Serviço 2 – incluso o ISS mais 20% de INSS sobre a folha de pagamento, em que utilizaram essa alíquota empresas prestadoras de serviços que já estavam incluídas no Simples, como creches, pré-escolas, agências de turismo, agências lotéricas e oficinas mecânicas.

Para melhor entendimento, será exemplificado o cálculo do valor devido mensalmente pelas MPEs, utilizando as alíquotas dos anexos I, II, III e IV da Lei Complementar nº. 123, em que o anexo I é para as empresas comerciais, o anexo II é para as empresas industriais, o

anexo III é para as empresas prestadoras de serviço 1 e o anexo IV para as empresas prestadoras de serviço 2. Para a determinação da alíquota, as empresas deverão utilizar a receita bruta acumulada dos últimos 12 meses anteriores ao período de apuração.

Exemplo:

Legenda:

- PA – Período de Apuração
- RBA – Receita Bruta Acumulada de janeiro até o período de apuração
- RB12 – Receita Bruta dos últimos 12 meses exceto o período de apuração

Informações da empresa:

- PA (Junho) = R$ 35.000,00
- RB12 = R$ 310.000,00
- RBA = R$ 140.000,00

Valores em milhares de R$

MESES													
Jun	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Total**
							25	20	35	30	30	35	**140**
20	15	25	25	25	30	30	25	20	35	30	30		**310**

Aplicando as alíquotas do Simples Nacional e do Simples Federal sobre a receita do mês de junho no valor de R$ 35.000,00, o valor do imposto a ser pago no mês será de:

EMPRESA	SIMPLES NACIONAL		SIMPLES FEDERAL	
	ALÍQUOTAS	IMPOSTO (R$)	ALÍQUOTAS	IMPOSTO (R$)
Comércio	6,84%	**2.394,00**	5,4% + 12%	**6.090,00**
Indústria	7,34%	**2.569,00**	5,4% +0,5% +12%	**6.265,00**
Serviço 1	10,26%	**3.591,00**	8,1% + 5%	**4.585,00**
Serviço 2	7,70%	**2.695,00**		

Os valores das receitas mensais demonstradas no exemplo foram elaborados aleatoriamente, com efeito, somente, para demonstração e aplicação das quatro alíquotas do Simples Nacional fazendo uma comparação com Simples Federal. Deve-se salientar que o valor apurado no cálculo das empresas prestadoras de serviço 2, item 4, deverá ser somado 20% do valor da folha de pagamento. Por exemplo: se a folha de pagamento de uma empresa prestadora de serviço 2 for de R$ 10.000,00, o valor a ser acrescido no imposto será de R$ 2.000,00, consequentemente, o valor a ser pago no item 4 do exemplo será de R$ 4.695,00. Com isso, nota-se que a quantidade de funcionários numa empresa impactará no quanto à empresa pagará de imposto. Importante salientar, que no exemplo dos cálculos do Simples Federal o valor do imposto devido mensalmente pelas MPES será determinado mediante a aplicação da alíquota referente à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário, diferentemente do Simples Nacional. Portanto, o período de apuração será de janeiro até o mês junho, em que no Simples Nacional são apurados os últimos 12 meses sem contar com o mês de junho. Outro ponto a ser destacado, é que a alíquota de 12%, utilizada no exemplo, é aplicada mediante a compra ou venda de mercadorias para outro Estado, sendo que a alíquota para a movimentação dentro do Estado varia de 17% a 19%.

A partir do exemplo nota-se que o Simples Nacional oferece mais vantagens para os micro e pequenos empresários, pois os valores apurados no exemplo são inferiores aos valores do Simples Federal; destacando que no sistema do Simples Federal o micro empresário deverá emitir um boleto para os impostos federais e outro para os estaduais, tornando-se complexo o recolhimento dos impostos.

Porém, nem todos poderão compartilhar os benefícios da nova lei, ficando excluídas todas as empresas de profissionais liberais, como advocacia, consultórios médicos, engenharia e arquitetura.

Ponto que deve ser destacado é que somente os cincos estados mais ricos da federação, ou seja: Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul, tem a obrigatoriedade de adotar integralmente o regime para todas as micro e pequenas empresas dos segmentos beneficiados[4]. Sendo que os demais estados e o Distrito Federal, os governos estaduais podem excluir o imposto estadual (ICMS) e o municipal (ISS) do sistema; esta exclusão é válida para as empresas com faturamento superior a 1,2 milhão de reais, no caso dos estados de: Rondônia, Acre, Roraima, Amapá, Tocantins, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas e Sergipe, que tem participação de até 1% no PIB nacional; ou ainda 1,8 milhão de reais, para estados do Amazonas, Pará, Ceará, Bahia, Espírito Santo, Santa Catarina, Pernambuco, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal, que tem participação de 1% a 5% no PIB nacional.

O Simples Nacional poderá atrapalhar os planos de crescimento dos pequenos negócios, devido ao fato de que quaisquer empresas que ultrapassarem o faturamento máximo permitido perderão os benefícios da tributação unificada, submetendo-se ao caos burocrático e tributário que atinge os grandes negócios.

No regime atual, para abrir uma empresa, o empreendedor é obrigado a se inscrever, isoladamente, em mais de dez órgãos e apresentar mais de 90 documentos. São necessários 152 dias e uma quantidade enorme de declarações fornecidas pelos órgãos de competência. A

[4] As micro e pequenas empresas que obtenham receita bruta anual inferior a 2,4 milhões de reais.

Lei Geral tem o intuito de desburocratizar, trazendo benefícios para o empreendedor que tinha a obrigação de cumprir uma série de exigências para poder abrir o seu próprio negócio. Com isso, a nova lei deve reduzir o tempo de inscrição para dois ou três dias, podendo chegar até 15 dias. De qualquer forma, a nova lei irá acelerar os processos de aberturas, colocando o Brasil próximo aos países do primeiro mundo, em que o processo demora de dois a cinco dias. A Tabela 6 demonstra o peso da burocracia e dos tributos em outros países.

TABELA 6 – O peso da burocracia e dos tributos em outros países

País	Posição no ranking de facilidades para fazer negócios	Número de procedimentos para abrir um negócio	Dias para abrir um negócio	Custo para abrir uma empresa (em % do rendimento per capita)	Número de taxas pagas pela empresa	Tempo gasto para pagar as taxas (em horas por ano)	Total gasto com taxas (em % sobre o lucro bruto)
Alemanha	19	9	24	4,7	32	105	50,3
Argentina	77	15	32	13,4	35	580	97,9
Brasil	119	17	152	10,1	23	2.600	147,9
Chile	25	9	27	10,3	8	432	46,7
Estados Unidos	3	5	5	0,5	9	325	21,5
Índia	116	11	71	62	59	264	43,2

Fonte: Banco Mundial, 2006.

A Lei Geral determina que para a abertura de um empreendimento, o preenchimento dos dados cadastrais e a entrega da documentação exigida para o registro de pessoas jurídicas sejam realizados só uma vez, sendo válida nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. O processo de abertura e encerramento das empresas ficará sobre a responsabilidade de um único local. Entretanto, para o funcionamento da empresa é necessário um alvará, garantindo que o local foi vistoriado. Para isso, a Lei Geral criou um Alvará de Funcionamento Provisório, emitido na hora em que a empresa é registrada, permitindo o início imediato das suas operações, ganhando tempo para se adequar às exigências e, consequentemente, obter o alvará permanente; sendo essas exigências somente para as empresas que representam riscos à população.

Os governos federais, estaduais e municipais são obrigados a manter na internet as informações sobre os requisitos para obtenção das licenças de funcionamento, a documentação necessária e se já existe em seus cadastros o nome escolhido para o novo negócio. Para o encerramento das micro e pequenas empresas a nova lei irá simplificar os processos, permitindo que empresas sem operações há mais de três anos sejam encerradas independentemente do pagamento de dívidas tributárias, taxas e multas por atraso na entrega das declarações. Ponto interessante, é que a nova lei prevê a criação de empresa individual com responsabilidade limitada, no qual o empresário responderá pelas dívidas do negócio somente com os bens e direitos vinculados à atividade empresarial, exigindo um controle rígido por parte da contabilidade para que não sejam misturados os bens da pessoa física com os da jurídica.

Além disso, a Lei Geral cria benefícios especiais para as microempresas com faturamento de até R$ 36.000,00, em que essas empresas poderão utilizar a nota fiscal avulsa retirada junto às Secretarias da Fazenda ou Finanças, obterão dispensa dos pagamentos ao sindicato patronal por três anos e terão suas escriturações simplificadas, podendo os micros empresários contribuir durante três anos para o INSS sob a alíquota de 11% ao contrário dos 20% exigidos, no qual será concedida a aposentadoria por idade. Entretanto, para que seja concedida a aposentadoria por tempo de contribuição, o micro empresário deverá pagar a diferença durante o prazo dos três anos que não foram recolhidos, acrescidos de juros e correções.

Para as micro e pequenas empresas que estão em débito junto ao fisco, a nova lei geral permiti a possibilidade de parcelamento em até 120 vezes, com o valor mínimo de R$ 100,00 em cada parcela, para as dívidas vencidas até 31 de janeiro de 2006. Valendo para os negócios

que já estão no Simples e para os que iram aderir ao Supersimples, no qual os tributos e contribuições que entraram no programa de parcelamento serão os mesmos propostos no Supersimples.

A participação das micro e pequenas empresas nas exportações vem sendo cada vez menores em relação ao volume total das exportações brasileiras. Isso ocorre, porque as empresas optantes pelo Simples são tributadas com base no faturamento total do negócio, o que impede a diferenciação do que foi vendido no mercado interno e no externo, não podendo usufruir benefícios fiscais dados à exportação, como nos optantes do lucro real ou presumido. Isso acaba prejudicando a competitividade das MPEs em relação às médias e grandes empresas exportadoras, pois pagam atualmente ao Fisco de 3% a 12% da receita proveniente das exportações, sendo muito mais do que os 2,9% desembolsados pelas grandes empresas. Com o Supersimples existe esta diferenciação, as receitas resultantes das exportações ficam isentas de tributação, no qual uma empresa que vende 80% da produção ao exterior só vai pagar imposto sobre os 20% vendidos no mercado interno.

A nova lei trará uma série de vantagens para as micro e pequenas empresas, como no caso, a possibilidade de formação de consórcios para efetuar compras e vendas conjuntas. Essa medida auxilia as MPEs a conseguirem melhores preços com ganho de escala nas compras de seus insumos, permitindo o atendimento aos pedidos maiores, no qual não teriam condições de atender se estivessem sozinhas. Portanto, sem a Lei Geral seria inviável efetuar tal operação, porque cada empresa envolvida na operação de venda seria obrigada a emitir sua nota fiscal e enviá-la para o cliente. Nas compras, o problema seria o mesmo, o fornecedor que atendesse a um pedido de compra de um grupo de MPEs seria obrigado a emitir uma nota fiscal para cada uma delas. Com isso, os consórcios formados por MPEs passarão a ter o

direito de emitir uma só nota fiscal, agilizando os processos burocráticos. Com relação às compras governamentais, as MPEs sofrem para participar das licitações públicas; entretanto, a nova lei faz com que as empresas de menor porte tenham mais chances de vender os seus produtos e serviços, tendo exclusividade nas licitações públicas para compras de bens e serviços de até R$ 80.000,00, não podendo as grandes empresas participar. Acima desse valor todas as empresas poderão participar, independentemente do tamanho e que no caso de empate as MPEs tem a preferência para a contratação, considerando empate preços com até 10% de diferença. Para tanto, algumas exigências deverão ser cumpridas, como no mínimo de três micro e pequenas empresas participarem da licitação e os critérios de desempate estarem inseridos no edital da concorrência.

Como o intuito da Lei Geral é a redução da burocracia, as MPEs estarão dispensadas do cumprimento de algumas obrigações trabalhistas, como possuir quadro de trabalho, empregar e matricular aprendizes em cursos, comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas, manterem o livro de Inspeção do Trabalho e anotar férias dos empregados em livros. Ponto que deve ser ressaltado, com a desburocratização as micro e pequenas empresas obterão facilidades para investirem em seus negócios, em que está previsto o fornecimento de 20% dos recursos públicos, através de linhas de crédito, para aplicação em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica das MPEs. As empresas que atuam no setor de tecnologia poderão comprar equipamentos com alíquota zero de COFINS, PIS/PASEP e IPI, tornando as empresas de menor porte mais competitivas.

3.2 O EMPREENDEDOR

O surgimento de novos negócios é fundamental para o crescimento do país, estimulando a inovação, gerando empregos, oportunidades, riquezas e incentivando o crescimento econômico. O desenvolvimento econômico de qualquer país está vinculado à existência de indivíduos com o perfil empreendedor, que assumem a responsabilidade de correr os riscos de empreender por conta própria na expectativa do lucro.

Na realidade, o empreendedor é a pessoa que utiliza os recursos disponíveis para fazer as coisas acontecerem, pois através da sensibilidade para os negócios, orientação financeira e capacidade de identificar oportunidades, transformam idéias em realidade, trazendo beneficio próprio e para a comunidade. Os empreendedores criativos possuem um ótimo grau de perseverança e imaginação, aspectos que combinados adequadamente com os riscos moderados e calculados, os possibilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Conforme o SEBRAE (2005), o Brasil é um dos países que mais empreende no mundo. A pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que analisa os aspectos do empreendedorismo em 31 países em todos os continentes, destaca o Brasil entre os dez países mais empreendedores no mundo como: Venezuela, Tailândia, Nova Zelândia, Jamaica, China, Estados Unidos, Chile, Austrália e Islândia. Registrando uma taxa de empreendedorismo iniciais[5] de 11,3%, contra 25% do maior país empreendedor inicial, a Venezuela, posicionando o Brasil na sétima colocação. O perfil empreendedor do brasileiro situa-se em

[5] Empreendedorismo iniciais são aqueles cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida, período que a literatura considera importante para a sobrevivência de uma empresa.

uma boa posição referente à igualdade de gêneros, no qual o Brasil assume o sexto lugar no empreendedorismo feminino, com taxa de 10,8% e no empreendedorismo masculino está posicionado em décimo terceiro lugar, com 11,8%. A pesquisa identificou que as mulheres são mais atuantes nos empreendimentos iniciais, em que os homens estão voltados para empreendimentos com mais de 42 meses. Portanto, as mulheres exercem forte influência no posicionamento do Brasil no ranking internacional do empreendedorismo, havendo para cada homem uma mulher, dando a segunda maior prevalência mulheres empreendedoras, ficando atrás somente da Hungria. Consequentemente, a atividade empreendedora inicial está entre 25 e 34 anos, com taxa de 16,6%, em seguida aparece à faixa dos 35 aos 44 anos, com taxa de 14,7%.

Existem muitos motivos para explicar esses acontecimentos, a falta de empregos e o surgimento de novas oportunidades, levam os brasileiros a assumirem os riscos de tornarem-se empresários. Entretanto, a probabilidade de insucesso passa a ser muito grande, devido ao fato de muitas empresas serem criadas sem que os empresários tenham o devido cuidado de planejarem o que será feito, pesquisarem os assuntos acerca da nova atividade e de buscarem qualificar-se nas técnicas de gestão. Atento a esses problemas, o setor público através de entidades de apóio vem proporcionando a esses empreendedores programas que os auxiliaram na sua capacitação administrativa e na captação de recursos financeiros. Com isso, o empreendedorismo vem tornando-se objeto de estudo de alguns autores que passam a fornecer suas importantes contribuições.

Segundo Meredith *et al* apud Kassai (1996, p.88), consideram que: “Empreendedores são pessoas que tem a habilidade de ver e avaliar as oportunidades de negócios; de reunir

recursos necessários para deles obter vantagens; e dar início às ações apropriadas para assegurar o sucesso".

Mintzberg (2000, p.102) destacaram que [...] "embora o 'espírito empreendedor' fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações". Portanto, pode-se abordar o empreendedor do ponto de vista da atividade profissional que exerce, como empregado ou empresário.

Para Longenecker e Moore (1997, p.59), "os empreendedores são pessoas energizadoras que assumem os riscos necessários em uma economia, em crescimentos produtivos". Diante destas definições pode-se destacar que o empreendedor reúne e sabe coordenar os recursos econômicos, aplicando de modo prático e eficaz, as informações de seu conhecimento sobre um mercado. Também é aquele que tem autoconfiança, é orientado para o resultado, em que necessita de objetivos para desenvolver os seus projetos, tem habilidade de aceitar os riscos, tem comportamento de líder inovador e flexível, tem capacidade de aprendizado e é orientado para o futuro, sendo capaz de detectar novas oportunidades.

Para que o novo negócio seja bem sucedido, Resnik (1990) descreve que a administração eficiente pode ser aprendida, tornando-se a chave do sucesso para as micro e pequenas empresas. A seguir, conforme o autor é demonstrado às dez decisões para o sucesso e sobrevivência das MPEs.

1 – Ser objetivo: é essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da empresa e das habilidades empresariais e administrativas do empreendedor.

2 – Manter tudo simples e focalizado: concentrar os recursos e os esforços onde o impacto e o lucro forem maiores. Nas pequenas empresas o simples é eficiente, ou seja, concentrar tempo e todos os recursos onde eles sejam mais produtivos e a compensação seja maior.

3 – Proporcionar bens e serviços excelentes que satisfação às necessidades dos clientes: atender as necessidades e preocupações especiais de um grupo de clientes relativamente limitado e identificável. Oferecer mercadorias e serviços relativamente distintos e confiáveis, que satisfação essas necessidades especiais. Fornecer serviços excelentes.

4 – Determinar como atingir e vender para os seus clientes: com informações úteis de mercado, uma estratégia promocional e de marketing, objetivos de vendas específicos e planos de ação relacionados, posiciona melhor a pequena empresa para alcança e vender aos prováveis clientes.

5 – Criar, administrar e motivar uma equipe vendedora: as realizações conjuntas resultantes são as melhores motivações. Quando as pessoas certas sabem o que delas se espera e estão motivadas para fazerem aquele esforço extra para atingir as expectativas, terá sido dado um grande passo para o sucesso da empresa.

6 – Manter os registros e os controles contábeis essenciais para compreender e administrar a empresa: é necessário contratar um bom contador que seja preocupado com as operações da firma. Trabalhar junto com ele para determinar em conjunto que ferramentas e dados contábeis são necessários para entender e controlar a empresa. Aplicar essas ferramentas e dados para administrar de forma eficiente.

7 – Nunca ficar sem disponibilidade de caixa: a sobrevivência antecede o sucesso. Recurso financeiro disponível é imprescindível para a sobrevivência e o sucesso da pequena empresa. Ficar sem dinheiro significa ficar fora dos negócios.

8 – Evitar as armadilhas do crescimento rápido: administrar a expansão da empresa, acompanhar constantemente o fluxo de caixa e qualquer sinal de crise de liquidez administrar o caixa de forma a preservar e produzir mais dinheiro a partir do capital de giro da empresa.

9 – Conhecer a própria empresa: obter informações seguras e confiáveis, entender o significado e o uso dessas informações, resolverem os problemas latentes antes que prejudiquem a empresa e descobrir ou criar oportunidades.

10 – Planejar o futuro: formular objetivos que imponham desafios, mas que sejam alcançáveis e convertíveis em atividades produtivas.

Porém, existem algumas distinções entre os empreendedores e os gerentes que auxiliam no entendimento do empreendedorismo. Dutra (2002, p.56) compara as características dos empreendedores tradicionais com a dos gerentes tradicionais, demonstradas no Quadro 3.

QUADRO 3 – Características entre os gerentes tradicionais e os empreendedores

DESCRIÇÃO	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES
MOTIVAÇÃO PRINCIPAL	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Querem liberdade, são orientados para metas, autoconfiantes e automotivados.
ORIENTAÇÃO QUANTO AO TEMPO	Respondem a cotas e orçamentos. Horizontes de planejamento semanal, mensal, trimensal e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5-10 anos de crescimento do negócio como guias. Agem agora para passar à próxima etapa.
AÇÃO	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia	Põem a mão na massa. Podem aborrecer os empregados fazendo o trabalho deles
HABILIDADES	Gerência profissional. Com freqüência formada em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios que habilidade gerencial ou política. Formação técnica, se em um negócio técnico. Podem ter sido responsáveis por lucros e perdas na antiga corporação.
CORAGEM E DESTINO	Vêem outros como responsáveis por seu destino. Podem ser vigorosos e ambiciosos, mas podem temer a capacidade dos outros em prejudicá-los.	Autoconfiantes, otimistas, corajosos.
ATENÇÃO	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Principalmente sobre tecnologia e mercado.
RISCO	Cuidadosos	Gostam de riscos moderados. Investe pesado, mas esperam ter sucesso.
PESQUISA DE MERCADO	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Criam necessidades. Criam produtos que, freqüentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado, pois os clientes em potencial ainda não os entendem. Falam com os clientes e formam opiniões próprias.
STATUS	Importa-se com símbolos de *status* (escritório no canto, entre outros).	Ficam felizes de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.
FRACASSO E ERRO	Tenta evitar erros e surpresas. Adiam o reconhecimento do fracasso.	Tratam erros e fracassos como experiências de aprendizado.
DECISÕES	Concordam com aqueles no poder.	Seguem sua visão particular. Decisivos, orientados para a ação.

Fonte: Adaptado Dutra (2002, p. 56).

Nota-se que os gerentes tradicionais estão sempre esperando uma ordem para que executem algo mais arrojado, enquanto que os empreendedores tomam a iniciativa, buscando inovar sem medo de errar e fracassar.

Para que os empreendedores sintam-se motivados, existe a necessidade de que algo os satisfaçam e que realizem suas vontades, sem deixar de considerar suas capacidades, valores e conhecimentos. Portanto, abaixo são demonstradas as características de cada item.

- **As necessidades são consideradas como**:
- Necessidade de Aprovação
- Necessidade de Independência
- Necessidade de Desenvolvimento Pessoal
- Necessidade de Segurança
- Necessidade de Auto-realização

- **As capacidades:** são as ações desenvolvidas pelos indivíduos, em que se destacam pela identificação de novas oportunidades, criatividade e aquisição de informações.
- **Os valores:** são as atitudes e os comportamentos dos empreendedores, observando os valores morais, intelectuais e religiosos.
- **Os conhecimentos:** são as informações que os empreendedores detêm sobre o mercado no qual estão inseridos ou pretendem entrar.

Em função disto, sabe-se que com a chegada da globalização, o mundo dos negócios passa por constantes transformações, exigindo dos empreendedores, principalmente os das micro e pequenas empresas, uma atenção redobrada para os assuntos acerca dos controles administrativos, operacionais, contábeis e financeiros.

Para tanto, no próximo capítulo, abordar-se-ão aspectos relativos à Contabilidade e a Finanças Empresariais, pertinentes à boa gestão das MPEs e que podem

permitir a esses empreendedores antever crescimento, continuidade empresarial e geração de valor sustentado.

CAPÍTULO 4 – PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Este capítulo inicia-se com a demonstração dos principais cálculos para a gestão das micro e pequenas empresas. Apresentam-se os custos fixos e variáveis, o cálculo do preço de venda e o mark-up, a margem de contribuição, a gestão de estoque e a classificação ABC de estoque, o cálculo do ponto de equilíbrio e as contas a pagar e a receber.

Posteriormente, são demonstrados os conceitos do fluxo de caixa e alguns modelos de fluxo de caixa utilizados pela contabilidade e pelos gestores.

Por fim, enfocam-se os principais elementos que compõem o fluxo de caixa simplificado para auxiliar no processo de tomada de decisões nas micro e pequenas empresas, considerando suas principais características.

4.1 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E CONTÁBEIS RELEVANTES

4.1.1 Estrutura dos Custos de Produção

Os custos são considerados como gastos relativos à aplicação de bens ou serviços na produção de outros bens e serviços durante o processo de produção. Assim, os custos dividem-se em custos fixos e custos variáveis.

Para os empreendedores e para os microempresários em particular é importante terem conhecimento, do que são custos fixos e custos variáveis, e, como esses custos afetam o seu negócio no dia a dia.

Observando-se o que revela Matos (1998), os custos fixos "são aqueles que não variam, independentemente do nível de atividade da empresa, ou seja, produzindo-se ou vendendo-se em qualquer quantidade, os custos fixos existirão e serão os mesmos". Já os custos variáveis, são aqueles que variam proporcionalmente às vendas realizadas ou nível de produção industrial.

Portanto, os custos e despesas fixas de uma empresa são aqueles que acontecem de qualquer forma, com ou sem produção e vendas. Por exemplo: aluguéis, salários fixos, IPTU e outros que independem do volume de itens produzidos ou vendidos. É por isso que os custos fixos variam unitariamente, isto é, quanto maior a produção e as vendas, mais se diluem os custos fixos por unidade vendida; por outro lado, quanto menor o total de produção e vendas, mais onera as unidades vendidas. Assim, unitariamente, o total de custos fixos da empresa, distribuídos pelo total de produção e vendas, varia, ora para mais, ora para menos, percentualmente.

Os custos variáveis de uma empresa são aqueles que só acontecem em função direta da produção e vendas de cada item. Por exemplo: matéria-prima de um item, mão-de-obra temporária, comissões dos vendedores, fretes de entrega ou recebimento de mercadorias, comissão de administradora de cartão de crédito, impostos diretos de venda e outros que dependem exclusivamente do volume de itens produzidos ou vendidos. Por isso, os custos variáveis tornam-se fixos unitariamente, isto é, cada item produzido ou vendido gera com ele

seu custo fixo de produção ou venda independente do volume total de produção ou vendas da empresa.

Verifique-se, ademais, que segundo Robles Jr. (1994),

> Os processos de fabricação e os de prestação de serviços recebem ***inputs*** na forma de recursos físicos, humanos e monetários. Os ***outputs*** desses processos, à primeira vista, deveriam ser produtos ou serviços. Todavia, nem todos os *inputs* se transformam em produtos e serviços. Os processos encerram outros tipos de *outputs*; essas saídas consistem em refugos, unidades defeituosas, desperdícios e sobras.

O micro e pequenos empresários precisam conhecer seus custos, para se dedicarem às atividades de produção e de comercialização de produtos, mercadorias e serviços, conforme Tinoco (2002). O autor especifica ainda que:

- É necessário conhecer quais são os custos que variam diretamente com as mudanças nos níveis de atividade e as causas fundamentais das mudanças nos custos;
- Para fixar os custos do produto é também necessário identificar os custos que estão diretamente relacionados, porém não variam com níveis atividade – período – ou seja, os custos fixos;
- Os elementos de custos proporcionam uma base objetiva para escolher entre alternativas de preço, determinação de descontos e, o estabelecimento de alternativas de preços diferenciais.

4.1.2 Técnicas de elaboração do preço de venda e mark-up

A determinação do preço de venda dos produtos, das mercadorias e dos serviços prestados torna-se um ponto importante para toda e qualquer empresa que almeja o sucesso, sabendo-se que o estabelecimento do preço, às vezes, torna-se uma decisão crucial para o micro e pequeno empresário, bem como para qualquer tipo de empresa, pois a sobrevivência em longo prazo de uma empresa depende da boa formação do preço de venda, sendo que esta se torna ainda mais importante quando a empresa encontra-se em um mercado altamente competitivo; pois, desta forma, este exercício passa a ser rotineiro e essencial para o sucesso da empresa mediante exigências impostas pelo mercado em que se encontra. A escolha da política de preços e sua correta aplicação são resultantes de uma adequada e criteriosa avaliação sobre o mercado, bem como o correto entendimento, compreensão e aplicação dos fatores micro e macro ambientais que influenciam na formação do preço de venda.

A formação do preço de venda pode ser determinada sobre algumas bases, uma delas são os custos, em que as empresas calculam os preços, segundo Hoji (2006, p.345), pela seguinte equação:

Preço de Venda = Custos + Despesas + Lucro

Esse método é bem simples, em que apurado o custo da produção, adiciona-se os impostos, as despesas e o lucro desejado. Os preços determinam que produtos e serviços devam ser produzidos e as quantidades. Os preços, ademais, determinam como devem ser produzidos esses produtos e serviços, segundo Tinoco (2002). Além disso, segundo o autor os preços afetam o comportamento das receitas, das despesas e dos resultados.

Infere-se, pois, que a formação do preço de venda das mercadorias, produtos e serviços constituem-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as entidades, podendo implicar em sua continuidade e/ou descontinuidade.

Segundo Monroe (1992) quatro regras básicas devem ser levadas em consideração na fixação do preço de venda, ou seja:

1. Conhecer seus custos
2. Conhecer sua demanda
3. Conhecer seus concorrentes e seu mercado
4. Conhecer seus objetivos

O microempresário pode adotar o mark-up para calcular seu preço de venda. Esse por sua vez, divide-se em mark-up divisor e em mark-up multiplicador.

Exemplos de utilização dessa metodologia estão explicitados a seguir, elaborados com base em Tinoco (2002):

A formação do mark-up para venda a vista de mercadorias e serviços são demonstrados no exemplo a seguir.

Para produzir determinado aparelho uma empresa optante do Simples Nacional que tenha auferido a Receita Bruta de R$ 310.000,00 incorreu nos seguintes gastos:

-	Matéria-prima	$ 10,50
-	Outros custos (MOD + CIF Variável)	$ 4,50
		$ 15,00

Considerando as seguintes taxas hipotéticas, para a formação do mark-up do produto:

		%
	Simples Nacional	7,34
	Comissões s/Vendas	5,00
	TOTAL (Impostos e Taxas de Vendas)	**12,34%**

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Despesas Administrativas Fixas	3,00
	Despesas de Vendas Fixas	5,00
	CIF *(Fixos)*	7,00
	Lucro	10,00
	TOTAL	**25%**
	TOTAL	**37,34%**

Verifique que a Margem de Contribuição de 25% é necessária para cobrir as despesas fixas administrativas e de vendas, bem como os custos fixos de fabricação, além de remunerar o capital, mediante o lucro de 10% de preço de venda.

Os preços de venda utilizando-se o mark-up são demonstrados na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 – Preço de venda utilizando o mark-up

CONTAS	COMPOSIÇÃO DAS CONTAS
PREÇO DE VENDA	100,00 %
(-) SIMPLES NACIONAL	7,34 %
(-) COMISSÕES S/VENDAS	5,00 %
(-) DESP. ADMINISTRATIVAS FIXAS	3,00 %
(-) DESP. DE VENDAS FIXAS	5,00 %
(-) CUSTOS IND. FABRICAÇÃO FIXOS	7,00 %
(-) LUCRO	10,00 %
1. MARK-UP DIVISOR	**62,66 %**
2. MARK-UP MULTIPLICADOR (100 % ÷ 62,66%)	**1,59**

Preço de venda com base no mark-up multiplicador e divisor:

Mark-up Multiplicador $

Matéria-Prima	10,50
(+) Outros Custos Diretos	4,50
Total	15,00
(×) Mark-up Multiplicador	**1,59**
(=) Preço de Venda a Vista	**23,93**

Mark-up Divisor

Matéria-Prima	10,50
(+) Outros Custos Diretos	4,50
Total	15,00
(÷) Mark-up Divisor	**62,66 %**
(=) Preço de Venda a Vista	**23,93**

A Tabela 8 demonstra a comprovação da margem de contribuição de 25%.

Tabela 8 – Demonstração de Resultados (operações à vista por unidade de aparelho)

ÍTEM	$	%
Preço de Venda	23,93	100,00
(-) SIMPLES NACIONAL	1,75	7,34
(=) Preço Líquido de Venda	22,18	92,66
(-) Totais Custos Diretos	**15,00**	**62,66**
(-) Comissões s/Vendas	1,19	5,00
(=) Margem de Contribuição	**5,99**	**25,00**

Com base em Santos (1988), apresenta-se a seguir modelos de composição de formação de preços de venda, que poderão ser úteis para os micros e pequenos empresários adotarem.

Quadro 4 – Composição do preço de venda

<table>
<tr><td rowspan="6">PREÇO
DE
VENDA</td><td rowspan="5">CUSTOS
E
DESPESAS</td><td rowspan="2">Custos
de
Produção</td><td>Custos diretos (primários)</td><td>Matéria prima
Mão-de-obra direta</td></tr>
<tr><td>Custos indiretos de fabricação (transformação)</td><td>Salário de supervisores, salários de gerentes, luz, água, energia elétrica, depreciação, limpeza, aluguel, etc.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Despesas
Complementares</td><td>Despesas comerciais</td><td>Comissões, salários de vendedores, viagens e estadias, propaganda e promoção, aluguel de escritórios, brindes, mostruários, etc.</td></tr>
<tr><td>Despesas administrativas</td><td>Salários administrativos, honorários da diretoria, materiais de expediente, telefone, água, luz, etc.</td></tr>
<tr><td>Despesas financeiras (remuneração do capital de terceiros)</td><td>Juros, impostos sobre operações financeiras, comissões.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Lucro (Remuneração do Capital Próprio)</td><td></td></tr>
</table>

Quadro 5 – Preço de venda de empresa comercial

PREÇO BRUTO DE VENDA	Despesas variáveis da mercadoria vendida (+)	- Preço de compra/reposição - Salários e encargos diretos - Fretes de entrega; etc.
	Despesas fixas da estrutura comercial (+)	- Alugueis; - Depreciação; - Salários Administrativos - Limpeza; - Propaganda; etc.
	Impostos e Taxas de Vendas (+)	- Simples Nacional - Comissões s/ vendas
	Despesas financeiras (+)	- Juros financiamentos - Comissões; - Taxas bancárias,
	Lucro (remuneração do capital próprio)	

Quadro 6 – Preço de venda de empresa industrial

PREÇO BRUTO DE VENDA	Despesas variáveis do produto vendido (+)	- Matéria prima; - Salários e encargos sociais diretos - Fretes de entrega - CIP variável; etc.
	Despesas fixas da estrutura operacional (+)	- Água e energia; - Alugueis; - Depreciação; - Salários administrativos. - Limpeza; - Honorários da diretoria - Propaganda; - Salários e encargos sociais indiretos
	Impostos e taxas de vendas (+)	- IPI - ICMS - PIS - COFINS - Comissões s/ vendas
	Despesas financeiras (+)	- Juros financiamentos - Comissões; - Taxas bancárias, - CPMF, etc.
	Lucro (remuneração do capital próprio)	

A margem de contribuição é utilizada como base para a formação dos preços, representando a parcela do preço de venda que resta para a cobertura dos custos e despesas

fixas e para a geração do lucro por produto vendido. Em outras palavras, a margem de contribuição é o preço de venda com a dedução dos custos variáveis. Quando a margem de contribuição é utilizada no preço, esta é determinada de tal forma que irá cobrir o valor do imposto incidente sobre o preço, as demais despesas administrativas, de vendas e o lucro desejado. A empresa conhecendo a sua margem de contribuição unitária, o cálculo do preço de venda fica mais simples, assim será exemplificado o cálculo a seguir.

1. Estima-se a venda de 5.000 unidades;
2. Custos e despesas variáveis unitárias de $6,80;
3. Custos e despesas fixas de $3,60 por unidade;
4. Lucro de 20% sobre o preço de venda;
5. Alíquotas de impostos de 17% de ICMS; 20% IPI; 3,65% de PIS e COFINS.

Hoji (2006, p.346), descreve que se deve calcular primeiramente a receita líquida unitária para depois calcular o preço de venda unitário. A equação para o calculo é:

- ✓ **RLU = CDVU + CDFU + LU**

Seguindo a formula:

RLU = 6,80 + 3,60 + 0,20 RLU

RLU – 0,20 RLU = 6,80 + 3,60

0,80 RLU = 10,40

RLU = $13,00

A seguir, calcula-se o preço de venda unitário através da seguinte equação:

PVU = [RLU / (1 - %ICMS)] x [1 + (%IPI + % PIS)]

Assim, segue-se o calculo.

PVU = [13,00 / (1 – 0,17)] x [1 + (0,20 + 0,0365)]

PVU = 15,6627 x 1,2365

PVU = $ 19,37

Para as MPEs estas formulas são de grande importância, pois estão inseridos todos os itens necessários para a apuração. Entretanto, a utilização do preço de venda com base no *mark-up* é utilizada amplamente pelos micros e pequenos empresários devido a sua simplicidade.

Hoji (2006, p.347), determina o *mark-up* como "uma taxa predeterminada que se adiciona sobre a base, com o objetivo de determinar o preço de venda". Significa elaborar um coeficiente multiplicador que irá ser aplicado sobre o montante das compras para obtenção do montante das vendas. Para se chegar ao *mark-up* (em %), considera-se os valores percentuais incidentes sobre o valor da venda, como comissões, impostos (ICMS, PIS/COFINS, IRPJ), e a margem de lucro desejada sobre o seu preço de venda. Por exemplo, os custos e as despesas somam um valor de $10,50 e o *mark-up* aplicado serão de 65,4%, sendo esse percentual somente para exemplificação. Os cálculos serão elaborados a seguir.

Custos + Despesas.$ 10.50
Mark-Up.....65,4%
Preço de venda.....$ 17,36

O cálculo do mark-up é bem simples, os custos e as despesas de $10,50 foram multiplicados pela taxa de 65,40%, obtendo um preço de venda de $17,36. Portanto, devido a sua simplicidade e a rápida elaboração, auxilia os micro e pequenos empresários na formação do preço de venda dos seus produtos.

A diferença entre R$ 17,36 que correspondente ao preço de venda e R$ 10,50 que correspondente aos custos e despesas, gera um excedente de R$ 6,86 (17,36 - 10,50) que é suficiente para pagar os impostos e despesas, e gerar lucro para o empreendedor.

4.1.3 Gestão de Estoque

A gestão de estoques é um outro item de extrema importância para a adequada administração das empresas e dos microempresários em particular.

Antes de se adentrar na problemática da gestão de estoque, é de fundamental importância se ter ciência do que vem a ser realmente estoque. Na visão de Viana (2000, p. 144), "[...] os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes". A logística de uma forma geral, diz que, as tomadas de decisões que envolvem os estoques são de alto risco e de grande impacto dentro das organizações. Estas decisões

necessitam ser bem trabalhadas e estudadas, a fim de que surtam os efeitos esperados e dêem um retorno satisfatório para a organização.

Para Ballou (2003, p. 224),

> A formulação de políticas de estoque requer o conhecimento do papel do estoque nas áreas de produção e de marketing das empresas [...]. À medida que são adicionados novos produtos, mais estoque é necessário, resultando em investimento cada vez maior. A magnitude do investimento comprometido nessa espécie de ativo e sua proporção, considerando os recursos totais, fazem do estoque uma importante área em termos de custo. A redução de alguns pontos percentuais em recursos comprometidos em estoque pode resultar em aumento substancial da lucratividade.

De acordo com o que afirma o autor, as empresas têm que conhecer o papel dos estoques, pois é a partir deles que são feitos as compras e o investimento ficará cada vez maior. É neste momento que o microempresário tem de fazer todo um planejamento tendo como base um esforço por parte dos seus gerentes para conseguir diminuir as incertezas na demanda e no seu tempo de processamento, além do intercâmbio de informações a serem obtidas através das áreas competentes para o assunto.

Desta forma, presume-se que a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta sucessivamente, uma vez que o seu custo financeiro aumenta. Porém, sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ela funciona como amortecedor entre vários processos da produção até a venda final do produto. Para poder ter ciência de quanto deste estoque a empresa ainda preserva em função de suas necessidades, necessário se faz que este seja gerenciado e este gerenciamento é feito através da gestão de estoque.

Segundo Ching (2001, p. 36), “Por gestão de estoques entendemos o planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação sobre o planejamento”. Assim, planejar o estoque é estruturar todo o processo de controle de entrada e saída de mercadorias, para que se possa mensurar a demanda de necessidade de aquisição e de reposição.

O mesmo autor (2001, p. 36) acrescenta:

> A definição de gestão de estoque evidencia seus objetivos, que são essencialmente, planejar o estoque, as quantidades de materiais que entram e saem; as épocas em que ocorrem as entradas e saídas; o tempo em que decorre entre essas e os pontos de pedido de materiais.

Observa-se que esta palavra significa uma disponibilidade de certos itens para consumo em determinado período, sendo assim, entende-se que a gestão de estoques é o gerenciamento dos itens utilizados por uma empresa, considerando-se o processo de reposição, controle e o atendimento dos referidos materiais.

Todavia, sem a existência de estoques a empresa poderá deixar de realizar vendas, já que um pedido inesperado de um cliente poderá não ser atendido.

4.1.4 Classificação ABC dos Estoques

A partir do momento em que se pretende trabalhar um controle de estoques de forma eficiente, necessário se faz diferenciar produtos em um número limitado de categorias, e então aplicar uma política de controle de estoques separada para cada uma. Conciliando o que relatam os autores, Arnold (2000, p. 98), Moura (2003, p. 112) e Bowersox; Closs (2001, p. 267) observa-se que a classificação ABC de produtos baseia-se na regra 80-20 ou lei de

Pareto, na qual 20% dos itens representam 80% das vendas, daí a denominação 80-20. Classificando os produtos em categorias se teria: itens A – são de movimentação rápida e os mais significativos, pois representa um maior investimento; item – de movimentação média e de importância intermediaria; e itens C – de movimentação lenta e os menos significativos, pois representam um baixo investimento.

Desta forma, como afirma Bowersox; Closs (2001, p. 267): "Em linhas gerais, a regra 80-20 implica que a maior parte dos volumes de vendas (ou de qualquer outro fator de classificação) decorre de relativamente poucos produtos ou clientes".

Na visão de Viana (2000, p. 64), depois de ordenadas pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas, de acordo com como:

- Classe A: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com atenção especial.
- Classe B: Grupo de item em situação intermediária entre a classe A e a C.
- Classe C: grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção.

A classificação pode se basear em vários fatores, dentre os mais comuns são vendas, contribuição para o lucro, valor dos estoques, rotação e natureza da fonte. (VIANA, 2000, p. 64)

Será usado para exemplificação deste estudo o volume de vendas como fator de classificação. A vantagem de fazer a classificação ABC dos estoques é que, preferencialmente, se pode aplicar as técnicas de gestão administrativa, conforme a importância dos itens. Para os estoques dos itens da classe A, o microempresário deve fazer

um controle com maior rigorosidade, mantendo-se com o maior estoque possível, para atender aos pedidos dos clientes. O controle dos estoques dos itens da classe C deve ser mais simplificado possível. Já os itens da Classe B, estão em situação intermediária.

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador analisar e ordenar os estoques conforme sua importância relativa. Verifica-se que, uma vez obtida a seqüência dos itens e sua classificação, possibilitam-se aos microempresários definirem como programar a produção, as vendas e resolverão uma série de problemas ligados a recebimento, armazenagem, movimentação e distribuição dentro da empresa.

A uniformidade dos dados coletados é de primordial importância para a consistência das análises e conclusões da curva ABC, servindo como ferramenta segura para análise de estoque, possibilitando saber quais itens apresenta maior ou menor giro, apurando a lucratividade da empresa e ainda a oferta de investimento em estoques.

Através da curva ABC podem-se resolver muitos problemas não só na gestão de controle de estoque, como nos demais departamentos, tornando mais eficientes as relações com fornecedores, através de negociações de prazos, utilização de promotores de venda, atualização do estoque em tempo real através utilização de PDV's, na de definição de estoque mínimos dos materiais de maior giro, quantidades de pedidos, entre outros.

Moura (2003, p. 74) comenta algumas objeções ou meras desculpas para não utilização da classificação ABC por determinadas empresas. Um dos problemas refere-se aos itens da classe C, nas quais muitas empresas pensam que terão que descartar estes produtos considerados irrelevantes. A idéia que está por trás da classificação ABC é a de manter o

maior estoque possível dos itens de pequeno valor de utilização. Isto não significa manter um controle ocasional, que resultará na falta dos itens pertencentes a essa classe. Pouca atenção gerencial aos itens de pequeno valor de utilização, em benefício aos itens de elevado valor, pode significar elevação desnecessária dos estoques de uma classe, sem benefício para a empresa.

Há, segundo o autor, um princípio ABC no qual diz para se efetuar um *controle frouxo* dos itens de pequeno valor. Mas este controle não é apenas do tipo visual, sem registros. Estes itens podem ser controlados com um sistema manual de registro (algum tipo de ficha, por exemplo), em vez de se utilizar um sistema visual periódico. "O sistema de controle visual periódico só deve ser utilizado quando se traduzir em real diminuição do esforço total de controle e não implicar em prejuízo de outra natureza". (MOURA, 2003, p.75).

Ainda, segundo esse autor, referente à classe C dos itens, os parâmetros utilizados podem ser calculados aproximadamente, a fim de reduzir os esforços de controles a eles dedicados. Outro aspecto relevante da classificação ABC diz respeito aos produtos a granel. Nesses casos, é melhor utilizar um controle diário do nível de estoques, a fim de verificar quanto restou no fim do dia, em vez de tentar manter o registro permanente das saídas.

A classificação ABC pode ser aplicada a qualquer sistema de controle, pois ela diz quem é quem nos materiais em estoque. No entanto, o conceito ABC não diz o que fazer, apenas ajuda na hora da tomada de decisão, cabendo ao gestor decidir quais ações serão efetuadas após a análise dos resultados apresentados pela classificação, de acordo com as políticas e necessidades da empresa.

4.1.5 Conhecendo a Margem de Contribuição para os produtos, mercadorias e serviços

A margem de contribuição está ligada diretamente com o custeio variável, no qual o mercado pressiona as empresas na formação do preço de venda, assim, os empresários procuram minimizar os custos e as despesas com o intuito de maximizar os lucros. Portanto, a elaboração dos preços de venda é à base do conceito da margem de contribuição, que conforme Hoji (2006, p.340), é o resultado das vendas líquidas, deduzindo os custos e despesas variáveis. Assim, o objetivo principal da margem de contribuição é de auxiliar a gerência no processo de tomada de decisão, demonstrando o impacto de cada produto no resultado da empresa, bem como o estudo da viabilidade de um novo produto.

Para o cálculo da margem de contribuição total, deve-se conhecer primeiro a margem de contribuição unitária, que será exemplificada a seguir.

Preço unitário de venda = $20,00

(-) Custos variáveis unitários = $5,60

(-) Despesas variáveis unitárias = $1,20

(=) Margem de contribuição unitária = $13,20

Para o cálculo da margem de contribuição total, basta multiplicar a margem de contribuição unitária pela quantidade total de vendas. Por exemplo:

2.000 unidades X $13,20 = R$ 26.400

No cálculo da margem de contribuição é importante encontrar valores positivos, pois a partir dela que serão descontados todos os custos e despesas comuns à empresa, a fim de se chegar a um resultado final que trará um lucro para empresa.

4.1.6 Calculando o ponto de equilíbrio para os micro e pequenos empresários

Para o cálculo do ponto de equilíbrio deve-se primeiro saber quais são os custos e despesas fixas e variáveis que incidem sobre a empresa, para posteriormente calcular a margem de contribuição unitária, assim, obtendo os resultados necessários para o calculo do PE.

Após a apuração dos itens necessários, o ponto de equilíbrio pode ser calculado através da seguinte equação:

$$\textbf{PE} = \frac{\textbf{Custos e despesas fixas}}{\textbf{Margem de contribuição unitária}}$$

Ficando da seguinte maneira:

$$\textbf{PE} = \frac{36.000}{13,20}$$

PE = 2.727 unidades

Com isso, a empresa precisa vender 2.727 unidades do produto para obter um lucro zero, assim, uma vez que a margem de contribuição total cobrir os custos e as despesas fixas para cada unidade vendida acima do ponto de equilíbrio, o lucro será de $13,20.

Portanto, a definição dos custos e despesas fixas e variáveis pode proporcionar para as MPEs um grande benefício, pois, no processo de compra e venda de mercadorias em que se encontra envolvido, vários fatores relativos a custos estão presentes. Isto quer dizer que além do preço da mercadoria adquirida, outras variáveis estarão associadas a este custo, e como tal, elas terão que ser levadas em conta na hora de apurar o quanto custa efetivamente certa mercadoria, de modo a permitir que haja posteriormente uma fixação adequada do preço de venda.

Ao ser feita a análise das fórmulas que determinam o ponto de equilíbrio, observa-se que existem quatro pontos são fundamentais:

1- Quanto menor for o custo fixo menor será o valor do PE;

2- Quanto maior for à margem de contribuição menor será o valor do PE;

3- Quanto mais à quantidade produzida ultrapassar o ponto de equilíbrio, maior será o valor do lucro, o que leva a conclusão de que quanto antes atingir o PE, melhor serão os resultados da empresa.

4- Quanto menor for o custo variável maior será a Margem de contribuição, portanto menor será o PE.

4.1.7 Técnicas de Controle de Contas a Receber e Contas a Pagar

Uma organização que não possua um sistema contábil que possa lhe fornecer as informações necessárias, possivelmente não terá, de maneira transparente, comprovação de que está seguindo na direção desejada. Os fatos e atos realizados diariamente na entidade

darão origem aos demonstrativos contábeis, os quais, segundo Marion (2002, p. 51), são "a exposição resumida e ordenada de dados recolhidos pela contabilidade".

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, associados os riscos com inadimplência, despesas com cobrança entre outros, sendo fundamental para alavancar o nível das operações e o giro dos estoques. Um sistema de política de crédito que não esteja atento às datas de cobrança, este enfrentará maiores riscos e, consequentemente, poderá surgir os problemas de capital de giro e fluxo de caixa.

Conforme a FIPECAFI (1995, p. 129), as contas a receber são valores decorrentes das vendas a prazo de mercadorias ou na prestação de serviços, ou outras transações que não representam o objetivo da empresa.

Já Santos (2001), diz que para uma boa administração das contas a receber não é só a execução do controle, mas sim exercer as funções de planejamento e controle obtendo com isso resultados efetivos em relação às vendas pelo crédito comercial. Portanto, o controle de recebimentos consiste no registro de todas as contas a receber, assim como procedimentos de cobrança, recebimento e quitação de títulos. O responsável por contas a receber efetuará os procedimentos de cobrança, em que as formas mais utilizadas de cobrança são:

- **Cobrança direta:** consiste na emissão do boleto bancário e remessa direta ao cliente;
- **Cobrança simples:** os títulos são remetidos para o banco, para que esse efetue a cobrança;
- **Cobrança caucionada:** em que na ocorrência de empréstimo bancário as duplicatas a serem cobradas são dadas em garantia.

Em caso de cobrança bancária os bancos fornecem *softwares,* que possibilitam que os títulos sejam remetidos via internet, não havendo necessidade de movimentação de papéis.

Para que o micro e pequeno empresário tenham as informações necessárias para analisar os recursos aplicados na conta a receber, é importante que utilize um controle por fichas cadastrais, em que cada cliente possui uma carteira de crédito, facilitando a atualização dos valores pendentes por cliente.

Souza (2000) demonstra um modelo de contas a receber que atende as necessidades das micro e pequenas empresas no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de contas a receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER								
Fornecedor	Data	Docto.	Vencimento	Valor		Pagamento		Saldo Acumulado
				Nominal	Acumulado	Data	Valor	

Fonte: Souza (2000)

O controle das contas a pagar serve para auxiliar os micro e pequenos empresários no controle das obrigações assumidas, possibilitando uma visão da real situação financeira da empresa.

Segundo a FIPECAFI (1995, p. 342), as contas a pagar são valores decorrentes das obrigações contraídas pela empresa para o funcionamento do seu negócio. As obrigações das empresas são apresentadas no Balanço Patrimonial, que é o demonstrativo contábil que

reflete, em um determinado momento, a situação financeira da empresa, com todos os seus bens e direitos constantes no ativo, assim como suas obrigações perante os sócios e terceiros, constantes no passivo.

Para o analista, "o Balanço Patrimonial servirá como elemento de partida para o conhecimento retrospectivo da situação econômica e financeira de uma empresa, através das informações contidas nos seus vários grupos de contas". (ASSAF NETO, 1981, p. 28).

Deve-se ressaltar que o controle de contas a pagar serve para todas as contas da empresa e não somente para o registro das obrigações com fornecedores de mercadorias. Uma boa administração dos pagamentos resultará positivamente no fluxo de caixa, em que a projeção dos pagamentos atrelados aos recebimentos, auxiliará na tomada de decisão.

Souza (2000) demonstra no Quadro 8 um modelo de contas a pagar em que poderão ser visualizados todos os compromissos assumidos perante terceiros.

Quadro 8 – Modelo de contas a pagar

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR								
Fornecedor	Data	Docto.	Vencimento	Valor		Pagamento		Saldo Acumulado
				Nominal	Acumulado	Data	Valor	

Fonte: Souza (2000)

Observa-se quanto à administração dos pagamentos pode contribui para a estabilidade financeira da empresa, principalmente para a micro e pequena empresa. Muito importante também é assegurar se o fluxo de caixa será suficiente, ou não no momento da concretização dos pagamentos.e

4.1.8 Negociações com Bancos na obtenção de financiamentos.

Para equilibrar o caixa, expandir a atuação ou aquecer os negócios, o capital de giro, torna-se muito importante para o micro e pequeno empresário. Com isso, as instituições financeiras, tanto privadas quanto públicas, fornecem as MPEs linhas de crédito para o financiamento do capital de giro e outras modalidades como: desconto de duplicata, desconto de cheques, cartões de crédito e financiamento de bens móveis e imóveis. Seja qual for a venda a prazo, existirá uma linha de crédito específica para antecipação do recebimento facilitando o pagamento para os clientes e melhorando o fluxo de caixa das micro empresas.

Porém, as tarifas bancárias para a utilização das linhas de crédito são onerosas, em que as taxas variam de 2% a 5% ao mês sobre o valor do título, com aceitação de duplicatas com prazo de vencimento de até 360 dias em algumas instituições.

Existem outras instituições financeiras no mercado, chamadas empresas de *Factoring*, que é uma atividade comercial desenvolvida pelo fomento mercantil caracterizada pela prestação de serviços e pela compra de créditos mercantis (duplicatas ou outros papéis resultantes de uma venda mercantil). Entretanto, as MPEs devem estar atentas na operação de crédito com essas empresas, pois as taxas variam de 4% a 10% ao mês, sendo umas

percentuais bem superiores as outras instituições, tornando-se oneroso para as micro empresas, assim prejudicando o resultado final.

Para o financiamento de bens móveis e imóveis o BNDES oferece as melhores vantagens para os micro empresários, como abordado anteriormente no capítulo 1. Deve-se relembrar que o BNDES não financia capital de giro, prestação de serviço e a compra de equipamentos usados ou importados, com isso, a empresa que pretende adquirir esses produtos deverá procurar as outras instituições financeiras.

4.2 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA

Quando se voltam os olhos para a Contabilidade, falar de fluxo de caixa é observar o curso dos recebimentos e pagamentos em dinheiro. Há de se ressaltar que este fluxo sempre está se alterando, visto que a vida da empresa é bastante dinâmica. Ele oportuniza se conhecer a realidade da empresa, oferecendo uma vasta informação do que saiu e entrou na empresa em termos de dinheiro.

Para Zdanowicz (1998, p.33), "o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa", facilitando, assim, as análises e decisões com relação à aplicação dos recursos financeiros da empresa.

Thiesen (2000, p.10) afirma que a DFC "permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações".

Como bem revela Hoji (2006, p. 151) "a apuração correta do fluxo de caixa por unidade de negócios traz vantagens significativas na avaliação do desempenho empresarial,

pois é possível avaliar o retorno sobre o investimento de forma adequada". Uma das principais finalidades do fluxo de caixa é de informar à capacidade que a empresa tem para liquidar os seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

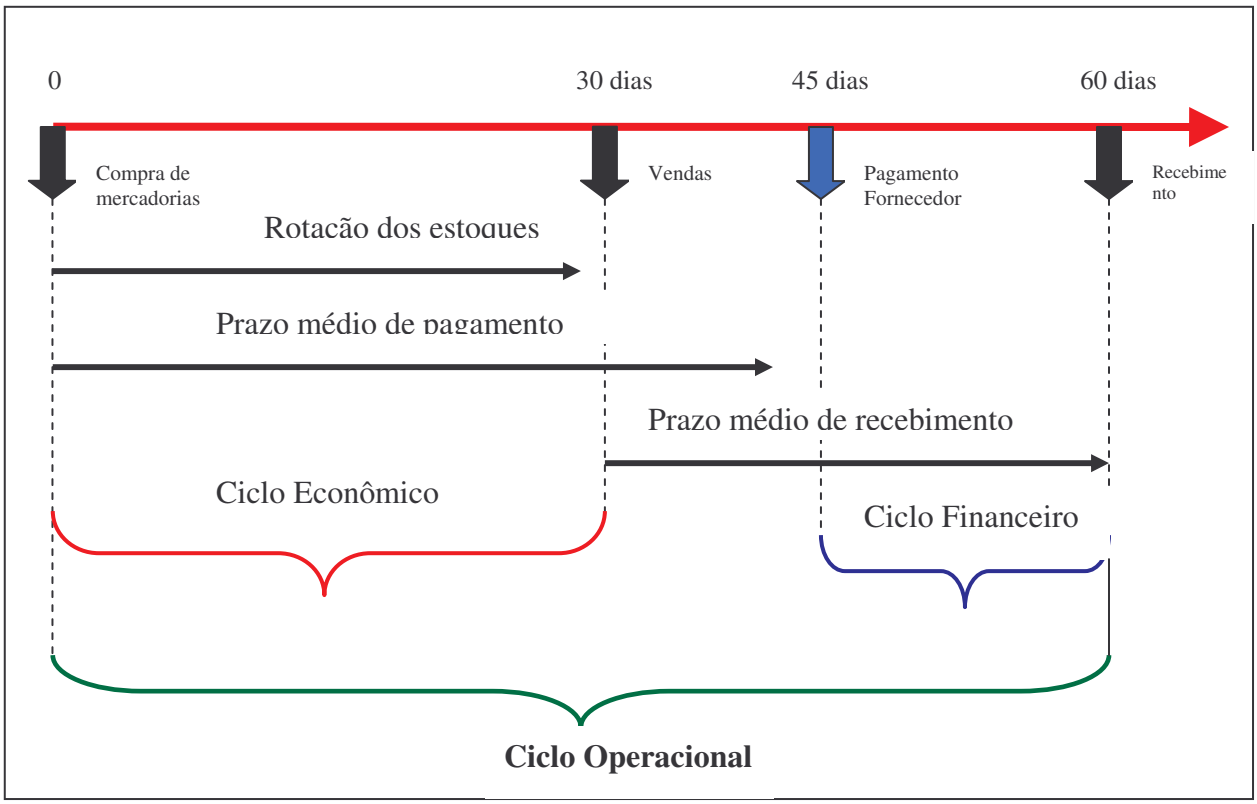
Segundo Santos (2001) o fluxo de caixa tem outras finalidades como:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos.
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa.
- Avaliar o impacto financeiro de variação de custos.
- Avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

Uma boa geração de recursos de caixa favorece, entre outros benéficos, menor necessidade de capital de giro, assim, reduzindo os custos financeiros. Conforme Assaf Neto (1997) uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios.

O ciclo operacional envolve todas as fases de um processo de produção. Podendo ser definido como o tempo gasto para se adquirir as matérias-primas, transformar essas em produtos acabados vendê-los e receber o valor da venda. Assim, o ciclo operacional é composto pelo ciclo econômico e ciclo financeiro como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo operacional, econômico e financeiro.



Fonte: SEBRAE, 2005.

Para Assaf Neto (1997, p.22) o ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra de mercadorias até a respectiva venda. Este ciclo diz para os micro e pequenos empresários o tempo que está durando para o seu estoque girar. Quanto maior o estoque, mais lento será o giro, ocasionando possivelmente uma insuficiência no caixa da empresa, forçando as MPEs a captarem recursos financeiros de terceiros.

Por outro lado, o ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, sendo representado pelos pagamentos aos fornecedores e recebimentos das vendas. (SANTOS, 2001).

Entretanto, como as empresas têm diferentes prazos para pagamento das mercadorias aos fornecedores e o recebimento também é diferenciado devido a sua carteira de clientes, o ciclo financeiro é determinado com base nos prazos médios de pagamento e recebimento. Santos (2001) afirma que para o cálculo do ciclo financeiro é necessário considerar as seguintes variáveis:

- Prazo médio de recebimento de vendas (PR)
- Prazo médio de estocagem (PE)
- Prazo médio de pagamento (PP)

A formula para o cálculo do ciclo financeiro fica da seguinte forma:

CF = PE + PR – PP

O ciclo operacional é de grande importância para as MPEs, entretanto, as empresas devem estar atentas aos prazos dados para venda de seus produtos, pois uma empresa que paga os seus fornecedores com 30 dias e só recebe dos seus clientes com 60 ou até 90 dias, poderá sofrer insuficiência de caixa, consequentemente, prejudicando a sua margem de lucro, podendo até mesmo estarem perdendo dinheiro devido as taxas para captação de recursos financeiros.

4.3 MODELOS DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para planejar e controlar o fluxo de caixa pode-se trabalhar com o DFC – Modelo de Demonstração de Fluxo de Caixa, que se baseia no método direto, agrupando-se as atividades empresariais de mesma natureza da seguinte forma: Operações, Investimentos e Financeiras. Desta forma, pode-se ter uma apuração imediata do resultado de cada atividade. Cada empresa pode adaptar a DFC as suas necessidades específicas.

A Demonstração de Fluxo de caixa, como relata Gitman (2001, p. 117):

> [...] permite que o administrador financeiro e outras partes interessadas analisem o fluxo de caixa da empresa. O administrador financeiro deve prestar especial atenção, tanto às principais categorias de fluxo de caixa quanto sos itens individuais de fluxo de entrada e saída de caixa, para avaliar se ocorreram quaisquer desvios contrários às políticas financeiras da companhia.

No entanto, é fundamental se entender que existe, como relata Hoji (2006, p.169) citando Welsch (1983), dois fluxos críticos e que devem ser planejados e controlados: o fluxo de bens e serviços dentro da empresa e o de dinheiro. A partir do orçamento do caixa, pode-se ter uma provável situação financeira futura. A partir do conhecimento antecipado das sobras de caixa a curto, médio e longo prazo os administradores podem tomar decisões que suscitem bons resultados globais. A projeção deste controle de fluxo de caixa deve ser revisada semanalmente, a fim de que se possa ter uma maior proximidade do resultado financeiro efetivo.

Segundo alguns autores os fluxos de caixa geralmente são apresentados em diversas formas: restritos, operacionais e residuais, relacionando as atividades financeiras de uma empresa. A Figura 3 demonstra um dos modelos utilizados.

Figura 3 – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

ORIGENS E APLICAÇÕES DE CAIXA	$
ORIGENS DE RECURSOS	
Lucro (Prejuízo) do período	
(+/-) Despesas/Receitas que não envolvem recursos	
= Fluxo de Caixa Proveniente das Operações	
(+) Aumentos do Passivo e Patrimônio Líquido	
(+) Reduções no Ativo	
Total dos Aumentos de Caixa (Origens)	
APLICAÇÕES DE RECURSOS	
Aumento do Ativo	
(+) Reduções no Passivo e Patrimônio Líquido	
Total das Reduções de Caixa (Aplicações)	
Variações Líquidas nas Disponibilidades (A-B)	

O modelo de fluxo de caixa exposto está voltado para os demonstrativos contábeis do início e fim, tratando somente das informações que já ocorreram. A DOAR (Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos) demonstra especificamente as mutações ocorridas com as contas patrimoniais não circulantes e os seus efeitos no capital de giro da empresa.

Assaf Neto (1997) trata de um modelo de fluxo de caixa efetivo, que necessita de informações sobre os pagamentos e recebimentos do período. Esse modelo é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Demonstração do Fluxo de Caixa Efetivo

FLUXO DE CAIXA EFETIVO	$
ORIGENS DE RECURSOS	
Vendas Recebidas	
(-) Pagamentos a Fornecedores	
(-) Pagamentos de Despesas Operacionais e Financeiras	
(-) Pagamento de Imposto de Renda	
= Fluxo de Caixa Proveniente das Operações	
Empréstimo Bancário de Curto Prazo	
Financiamentos de Longo Prazo Contraídos no Exercício	
Total dos Aumentos de Caixa (Origens)	
APLICAÇÕES DE RECURSOS	
Aquisições de Imobilizado no Exercício	
Total das Reduções de Caixa (Aplicações)	
Variações Líquidas nas Disponibilidades (A-B)	

Esta demonstração é mais fácil de ser compreendida por relacionar os recebimentos e os pagamentos. Porém, não permite a integração com a Demonstração do Resultado, como no modelo anterior. Para obter um fluxo de caixa mais preciso, faz-se necessário efetuar ajustes para fazer a transição dos regimes de competência e de caixa.

Entretanto Iudícibus e Marion (1990, p. 102) propõem um novo modelo de fluxo de caixa, visando facilitar o entendimento e análise.

Figura 5 – Demonstração do modelo de fluxo de caixa para analise

FLUXO DE CAIXA	$
Receita Recebida (-) Caixa Dispendido na Produção	
(-) Despesas Operacionais Pagas -Vendas -Administrativas -Despesas Antecipadas	
Não Operacionais (+) Outras Receitas Recebidas (-) Outras Despesas Pagas	
Caixa Líquido após Fatos Não Operacionais (+) Receitas Financeiras Recebidas (-) Despesas Financeiras Pagas (-) Dividendos	
Caixa Líquido após Operações Financeiras (-) Amortização de Empréstimos	
Caixa após Amortização de Empréstimos (+) Novos Financiamentos -Curto Prazo -Longo Prazo (+) Aumento de Capital em Dinheiro (+) Outras Entradas	
(-) Aquisição de Permanente	
Caixa Líquido Final	

Fonte: Iudícibus e Marion (1990)

Nota-se neste modelo de fluxo de caixa a complexidade de sua elaboração, dificultando o seu uso pelas micro e pequenas empresas.

Para o International Accounting Standards Committee (IASC) as informações sobre os fluxos de caixa de uma empresa, são úteis, à medida que proporcionam aos usuários das demonstrações contábeis uma base, a fim de avaliar a capacidade de a empresa gerar caixa e valores equivalentes à caixa e as necessidades da empresa para utilizar esses fluxos de caixa. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem uma avaliação da capacidade de a empresa gerar caixa e valor equivalente à caixa, bem como da época e certeza na geração de tais recursos[6].

Para o IASC as informações, sobre o fluxo de caixa da empresa, também tem sua importância destacada, pois[7]:

- Quando utilizada em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporcionam informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma empresa, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua habilidade para afetar as importâncias e prazos dos fluxos de caixa a fim de adaptá-los as mudanças nas circunstâncias e as oportunidades;
- São úteis para avaliar a capacidade de a empresa produzir recursos de caixa e valores equivalentes e habilitar os usuários a desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente e futuro de caixa de diferentes empresas;
- Aumenta a comparabilidade dos relatórios de desempenho operacional por diferentes empresas, porque elimina os efeitos decorrentes do uso de diferentes tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos;

[6] Disponível em www.milenio.com.br/siqueira. Acesso em 24 de março de 2008
[7] Disponível em www.milenio.com.br/siqueira. Acesso em 24 de março de 2008

- Possibilita o uso das informações históricas sobre o fluxo de caixa como indicador da importância, época e certeza de futuros fluxos de caixa;
- É útil para conferir a exatidão de avaliações anteriormente feitas de futuros fluxos de caixa e examinar a relação entre a lucratividade e o fluxo de caixa líquido, e o impacto de variações de preço.

Frezatti (1997) fornece os componentes da DFC, dividindo-os da seguinte forma:

A) Os fluxos operacionais, que corresponde às entradas e saídas relacionadas às atividades operacionais da empresa;

B) Os fluxos permanentes, que estão ligados aos investimentos no ativo permanente da empresa; o fluxo dos acionistas, que indica as transações que afetam os mesmos e que são derivadas de decisões de capitalização ou de distribuição do lucro ou redução do capital;

C) O fluxo financeiro equivale ao somatório dos demais fluxos, onde no caso de sobra de recursos, ocorre a saída para aplicação deste valor no mercado e, no caso de insuficiência de recursos, ocorre à entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros.

Já Pinho (1996, p.9), dá a seguinte classificação dos componentes das atividades operacionais:

1. Atividades Operacionais: são classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamento de fornecedores através do cartão do BNDES; despesas operacionais; salários; encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.

2. Atividades de Investimentos: compreendem as transações: concessão e recebimento de empréstimos compram e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações em outras sociedades; compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem, porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.

3. Atividades de Financiamentos: incluem-se nessa categoria: a captação de recursos dos proprietários ou acionistas; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Evidenciando o que vem a ser um fluxo de caixa e qual a sua utilidade para o controle de uma empresa, pode-se afirmar que ele é uma ferramenta auxiliar do planejamento e controle financeiro de uma micro e pequena empresa.

4.4 MODELO PROPOSTO DE FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO PARA O USO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A preocupação de todos os micro e pequenos empresários está na capacidade de seu empreendimento manter-se funcionando, honrando os seus compromissos e, consequentemente, obter um resultado financeiro satisfatório.

Para tanto, alguns conhecimentos são necessários para uma boa gestão dos negócios. Como argumento durante todo o trabalho, os aspectos financeiros foram abordados com o intuito de demonstrar como são importantes para a gestão das micro e pequenas empresas.

Assim, a proposta de um modelo simplificado contempla alguns conceitos e informações relevantes para o planejamento e controle de uma micro e pequena empresa. Ressalta-se que este modelo poderá ser adaptado facilmente por outros autores e utilizado em outros setores.

O modelo desenvolvido traz algumas contribuições, mas não é pelos conceitos utilizados ou a simplificação das formulas, que poderiam ser complexas para as MPEs e, sim, pela informação fornecida sobre o funcionamento da empresa. Desta forma, os micro e pequenos empresários começam a compreender os impactos que certas mudanças como no prazo de pagamento, recebimento, aumento das vendas, controle dos custos e despesas, fazem no resultado final.

A seguir será exposto o modelo de fluxo de caixa simplificado.

Figura 6 – Modelo Simplificado do Fluxo de Caixa

CONTAS	Meses						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
SALDOS INICIAIS							
Entradas do Caixa							
Contas a Receber Saques em Conta Corrente							
SALDO DISPONÍVEL							
(-) Saídas do Caixa							
Fornecedores Salários e Ordenados Encargos Sociais Pagamentos de Títulos Pagamento do Cartão do BNDES Impostos Despesas Financeiras Despesas Administrativas							
(-) Total das despesas							
Saldos finais – Caixa e Bancos							
Caixa							
Banco Conta Corrente							
Total Caixa e Bancos							

Alguns conceitos estão implícitos na estrutura do modelo proposto:

- ✓ **Saldo inicial**: é o valor disponível no caixa no início do período considerado para a elaboração do Fluxo. É composto pelo dinheiro mais o saldo bancário disponível para saque;
- ✓ **Entradas do Caixa**: são às vendas realizadas à vista ou outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques pré-datados e faturas de cartão de crédito, disponíveis como dinheiro na respectiva data;

- ✓ **Saídas de Caixa**: corresponde a pagamentos de fornecedores, pró-labore (retiradas dos sócios), despesas administrativas como: aluguéis, água, luz e telefone, impostos, folha de pagamento, amortização ao BNDES, despesas financeiras como no caso de juros para captação de recursos de terceiros e outros entre eles alguns descritos em nosso modelo;
- ✓ **Saldo final do Caixa e Bancos**: representam os valores em cada conta após a apuração das entradas menos as saídas do caixa.

Para uma melhor visualização do modelo, elaborar-se-á um exemplo em que serão utilizados os valores anuais de uma micro empresa comercial que possui 3 funcionários.

- **Investimento Inicial**: R$ 20.000,00
- **Faturamento Médio Mensal**: R$ 26.000,00
- **Pagamento do Cartão BNDES**: R$ 3.000,00
- **Pagamento Médio Mensal aos Fornecedores**: R$ 12.450,00
- **Imposto Simples Nacional**: 6,84%
- **Despesas Administrativas**: R$ 2.000,00
- **Média dos Pró-labores dos Sócios**: R$ 1.533,00
- **Despesas Financeiras**: 5% ao mês
- **Despesas com Vendas**: 5% ao mês
- **Aplicação Financeira**: 1% ao mês
- **Encargos Sociais**: 8,5%
- **Salários**: R$ 1.200,00

A partir destas informações foi preparado o seguinte fluxo de caixa.

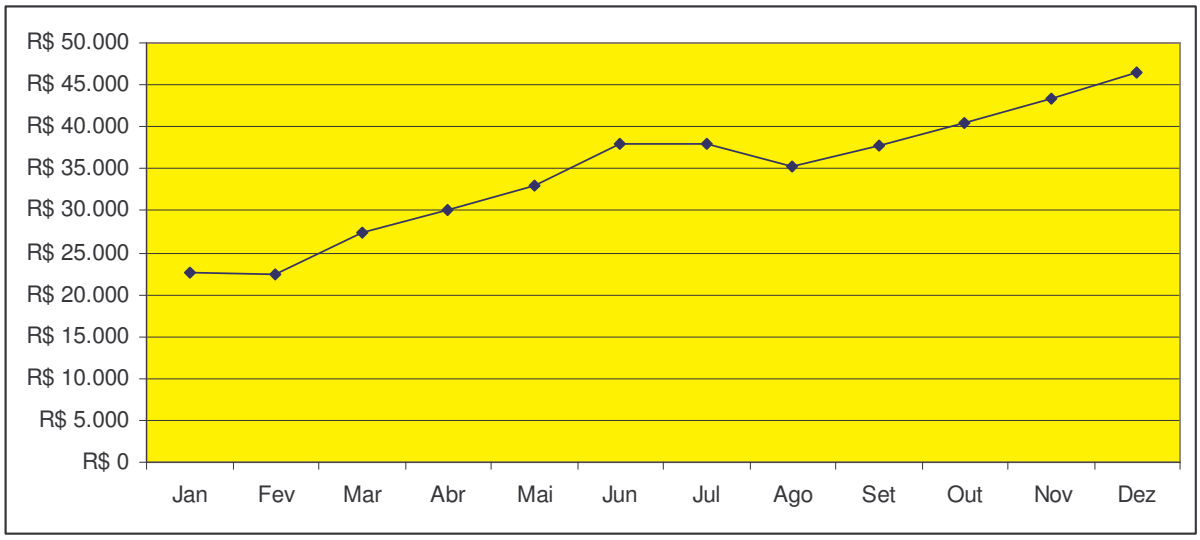
Figura 7 – Exemplificação do modelo proposto de fluxo de caixa **Valores em R$**

CONTAS	MESES											
	Jan	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**
SALDOS INICIAIS:												
Caixa	5.000	2.593	1.473	2.376	3.164	2.952	3.935	2.965	2.187	2.730	2.023	2.266
Banco Conta Corrente	15.000	15.000	14.000	15.000	17.000	15.000	14.000	15.000	13.000	15.000	13.500	16.000
(+) Entradas:												
Caixa	10.000	10.000	15.000	10.000	10.000	15.000	10.000	5.000	5.000	10.000	8.000	14.000
Contas a Receber	15.000	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000	10.000	10.000	20.000	15.000	17.000	16.000
Resgate Aplicação Financeira		5.050	7.070	10.100	10.100	15.150	20.200	20.200	20.200	20.200	25.250	25.250
SALDO DISPONÍVEL:	**45.000**	**42.643**	**57.543**	**57.476**	**60.264**	**68.102**	**58.135**	**53.165**	**60.387**	**62.930**	**65.773**	**73.516**
(-) Saídas:												
Fornecedores	11.000	10.000	16.000	15.000	15.000	16.000	10.000	8.400	11.000	11.000	11.000	15.000
Pagamentos Cartão BNDES	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Impostos	1.710	1.368	2.394	2.052	2.052	2.394	1.368	1.026	1.710	1.710	1.710	2.052
Despesas Financeiras	750	500	1000	1000	1000	1000	500	500	1000	750	850	800
Despesas Administrativas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Pró-labore	1.395	1000	2.721	1.458	1.458	2.721	1000	1000	1395	1395	1395	1458
Salários e Ordenados	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Encargos Sociais	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Despesas com Vendas	1.250	1.000	1.750	1.500	1.500	1.750	1.000	750	1.250	1.250	1.250	1.500
(-) TOTAL DAS DESPESAS:	**22.407**	**20.170**	**30.167**	**27.312**	**27.312**	**30.167**	**20.170**	**17.978**	**22.657**	**22.407**	**22.507**	**27.112**
(=) SALDO PARCIAL	**22.593**	**22.473**	**27.376**	**30.164**	**32.952**	**37.935**	**37.965**	**35.187**	**37.730**	**40.523**	**43.266**	**46.404**
(-) Inversões:												
Aplicação Financeira	5.000	7.000	10.000	10.000	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000	25.000	25.000	35.000
Depósito em Conta Corrente	15.000	14.000	15.000	17.000	15.000	14.000	15.000	13.000	15.000	13.500	16.000	10.000
Saldos finais:												
Caixa	2.593	1.473	2.376	3.164	2.952	3.935	2.965	2.187	2.730	2.023	2.266	1.404
Banco Conta Corrente	15.000	14.000	15.000	17.000	15.000	14.000	15.000	13.000	15.000	13.500	16.000	10.000
TOTAL CAIXA E BANCOS:	**17.593**	**15.473**	**17.376**	**20.164**	**17.952**	**17.935**	**17.965**	**15.187**	**17.730**	**15.523**	**18.266**	**11.404**

Uma vantagem existente neste modelo é a possibilidade do micro e pequeno empresário observar a evolução do caixa e poder controlar as despesas mensais. E com ajuda de recursos de informática, como uso de uma planilha eletrônica, melhora-se a execução desta função.

A seguir o Gráfico 6 – representa a evolução do caixa da empresa no período examinado.

Gráfico 6 – Evolução do caixa



Percebe-se ao analisar o gráfico que o caixa da empresa vem evoluindo até o mês junho, quando sua receita bruta começa a reduzir, consequentemente, o valor líquido do caixa acompanha a redução até o mês de agosto, começando a se recuperar nos meses subseqüentes.

Nota-se que a partir da elaboração do fluxo de caixa, os micro e pequenos empresários terão as informações necessárias para efetuarem uma analise da evolução ou involução do caixa, aplicações de sobras ou obtenção de capitais mediante financiamentos, ou ainda da redução de ativos de suas empresas.

4.5 LIMITAÇÕES DO MODELO

O objetivo principal desta dissertação foi o de apresentar uma ferramenta que conduza o micro e pequeno empresário a um maior conhecimento do seu negócio e tornando-o mais íntimo com os conceitos econômicos e financeiros envolvidos. Portanto, em um momento futuro poderia ser elaborado considerando as taxas de juros diferenciadas para aplicações e captação de recursos financeiros, moldados aos níveis das micro e pequenas empresas.

O modelo poderá ser adaptado para outros setores de atividade, em que essas alterações poderão ser efetuadas com auxilio de uma assessoria contábil. O próprio micro empresário, ao sentir-se mais íntimo com modelo, poderá introduzir novas informações financeiras, como no caso de novas receitas ou despesas, evoluindo para a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

Assim, o modelo de fluxo de caixa poderá ser mais bem estudado juntamente com a elaboração do preço de venda, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, exemplificando como cada um é apurado e quais as modificações ocorridas no fluxo de caixa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No momento em que se reflete e se escreve sobre o desenvolvimento e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas nacionais, percebe-se nitidamente, conforme os dados do SEBRAE (2005), que o grande problema vivenciado por elas é com relação ao planejamento. Visto que há uma carência nesse sentido, justamente por serem elas uma MPEs e, de forma errônea, os empresários acharem não haver necessidade de fazê-lo.

À medida que trabalham com um planejamento prévio, podem controlar todas as atividades desenvolvidas dentro da organização e, também, controlar seus gastos desnecessários e se prepararem para enfrentar o mercado altamente competitivo e que oferece bem mais oportunidades para as empresas maiores. Para os menores, resta o sacrifício de sempre estarem buscando alternativas para se manterem sustentáveis.

Entretanto, são raras as empresa de pequeno porte que planejam e se preparam para o mercado. Trabalhar com o olho no futuro e com a cabeça no presente é uma tarefa árdua para os microempresários, mas não é impossível esta proeza. Com o planejamento, há de se criarem metas a serem atingidas e buscar os melhores caminhos a serem percorridos pelas empresas deste porte, assim colaborando para a redução das altas taxas de mortalidade.

Mas, quando elas se preparam nesse sentido e buscam ferramentas capazes, tais como a DRE e a DFC, a identificação dos custos fixos e variáveis, a elaboração do preço de venda e Mark-up, a gestão de estoques, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e a identificações das contas a receber e a pagar, pode-se ter uma correta visualização de como se encontra a organização, de suas reais necessidades e de suas possíveis falhas. Estas ferramentas, quando

bem elaboradas e bem utilizadas auxiliaram os microempresários a errarem menos e se manterem no mercado. Assim, as decisões tomadas serão bem mais estudadas, já que se pode ter em mãos dados reais da vida da empresa.

Estas ferramentas trabalhadas a partir de informações colhidas na própria organização, através da contabilidade, conforme explicitado nesta dissertação, poderão servir como espelho para criação de modelos específicos de fluxo de caixa e para aplicação do modelo num conjunto de empresas.

Outra possibilidade é o estudo da Demonstração do Resultado do Exercício, adaptado para as necessidades das micro e pequenas empresas, juntamente com a elaboração de softwares para a sua gestão.

Portanto, esta dissertação permitiu extrair importantes observações em relação aos micro e pequenos empresários, buscando auxiliá-los a partir da explanação e desenvolvimento dos conceitos de planejamento financeiro e das técnicas de controle financeiro, visando colaborar para a redução das altas taxas de mortalidade, objetivando, ademais, contribuir para seu crescimento e desenvolvimento com sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALMEIDA, Lauro B., PARISI, Cláudio e PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica - Gecon**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. 1998. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, V.54, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **O fluxo de caixa e sua importância para a gestão empresarial**. IOB – Caderno de Temática Contábil e de Balanços. São Paulo, n.21, p. 203-225, 1989.
BODIE, Z. **Finanças**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO MUNDIAL. www.worldbank.org. Acesso em setembro de 2007.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. **Boletim MPME – Micro, pequenas e médias empresas: desembolsos do BNDES**. 2007. Disponível em: http://www.bndes.gov.br.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** Tradução de Equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Haroldo V.; FLEURIET, Michel. **O planejamento financeiro nas pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. Minas Gerais: Seculus.

BRASIL, **Lei Federal n° 9841, de 05 de outubro de 1999**. Artigos 170 e 179 da Constituição Federal.
_____, **Decreto Lei n° 5028, de 31 de março de 2004**. Artigo 2° da Lei Federal n° 9841 da Constituição Federal.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: Makron, 2003.

_____. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: Makron, 2002.

CHERRY, Richard T. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1976.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais:** uma abordagem logística. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração de Materiais:** uma abordagem logística. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DI AUGUSTINI, C. A. **Capital de Giro: Análise das alternativas e fontes de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, Ivan S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas Londrinenses.** 2002. Dissertação (Mestrado, UEM), Paraná.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, P.F; FIGUEIREDO, K.F.; WANKE, P. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI , Paulino G e GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 1980.

FREZATTI, Fábio. **Contribuição para o estudo da complementaridade do lucro e do fluxo de caixa na gestão de negócios no ambiente empresarial brasileiro**. 1996. Tese (Doutorado, FEA/USP), São Paulo.

_____. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Global Entrepreneurship Monitor - GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. 2005.

HOJI, MASAKAZU. **Administração Financeira: Uma Abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estática - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001.

IUDICIBUS, Sergio de. MARION, José C. **Manual de Contabilidade para não Contadores**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

IUDICIBUS, Sergio de. MARTINS, Eliseu. GELBECKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das sociedades por Ações.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, J. R. & Silvia. **Sistema de custos para pequenas empresas: experiência de uma editora**. São Paulo: Artigo apresentado VI Congresso Brasileiro de Custo realizado na FEA/USP, 1999.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado, FEA/USP), São Paulo.

_____. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, v.9, n.15, p.49-59, jan./jun. 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MADEIRA, D. K. **Sistema de informação contábil para gestão das micro e pequenas empresas enquadradas no Simples.** 2003. Dissertação (Mestrado, UFSC), Santa Catarina.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATOS, Antônio Carlos de. **A busca de resultados pela produtividade**. Disponível em www.empresário.com.br . Acesso em 07 de fevereiro de 2008.

Ministério da Fazenda. **Lei complementar nº123, de 14/12/2006.** Disponível em www.receita.fazenda.gov.br . Acesso em novembro de 2007.

MONROE, Kent B. **POLITICA DE PRECIOS – Para hacier más rentables las decisiones**. Traduccion da segunda edição americana: Carmen Berne e Enrique Giner, Universidad de Zaragoza; 1992, McGRAW-HILL/Interamericana de España, S. A. p. 302-328.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial – Manual de elaboração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, Reinaldo A. **Armazenagem:** do recebimento à expedição. 3ª Ed. São Paulo: IMAM, 2003, série Manual de Logística; vol. 2.

MONTEIRO, Marcelo D. F. **Planejamento e controle financeiro em concessionárias de automóveis**. 2004. Dissertação (Mestrado FEA/USP), São Paulo.

MOSIMANN, Clara P. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. 1987. Tese (Doutorado FEA/USP), São Paulo.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, J. L. A. **A representatividade e perfil do microempresário do setor de serviços da cidade de Santos**. 2006. Dissertação (Mestrado, UNISANTOS), Santos.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. Free Press, 1985.

QUEJI, Lívio M. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção/UFSC), Florianópolis.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

RESPONSABILIDADE SOCIAL. www.responsabilidadesocial.com. Acesso em setembro de 2007.

RICCIO, Edson L; JUNIOR, A. R.; GOUVEIA, J**. O sistema de custos baseado em atividades nas empresas de serviço**. Artigo apresentado no V Congresso Internacional de Costos. Acapulco, 1997.

ROBLES JR., Antonio. **Custos da Qualidade: uma estratégia para a competição global.** São Paulo: Atlas, 1994.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; BRADFORD, J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, E. Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Joel José dos. **Formação de Preços e do Lucro Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.

SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na Administração de Empresas**. 2.Ed São Paulo, 2000.

SENDENBERGER, W; LOVEMAN, G. **Introdution: Economic and social reogarnisation in the small and médium sized interprise sector.** 1991.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. 1999. Disponível em: http//www.sebrae.com.br.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** 2005. Disponível em http//www.sebrae.com.br.

_____. **Economia informal urbana**. 2005. Disponível em: http//www.sebrae.com.br.

_____. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. 2005. Disponível em http//www.sebraesp.com.br.

_____. **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira**. 2006. Disponível em: http//www.sebrae.com.br.

SILVA, Carlos A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP**. 2004. Dissertação (Mestrado, USP) São Carlos.

SILVA, Eliane G. **A gestão da infra-estrutura física das universidades no contexto do planejamento estratégico: estudo de caso em uma instituição universitária goiana**. 2003. Dissertação (Mestrado, UFSC), Florianópolis.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1990.

TINOCO, João E.P. **O papel da controladoria na formação de preços.** Apostila não publicada (Mestrado em Gestão de Negócios da Unisantos). Santos: 2002.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A estimativa do risco na constituição da PDD.** Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

WELSCH, G. **Orçamento empresarial**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e Orçamento**. 3ª Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Partilha do Simples Nacional – Comércio (Anexo I)

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

APÊNDICE 2 – Partilha do Simples Nacional – Indústria (Anexo II)

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS	IPI
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%	0,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%	0,50%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%	0,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

APÊNDICE 3 – Partilha do Simples Nacional – Serviços e Locação de Bens Móveis (Anexo III)

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ISS
Até 120.000,00	6,00%	0,00%	0,39%	1,19%	0,00%	2,42%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	8,21%	0,00%	0,54%	1,62%	0,00%	3,26%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

APÊNDICE 4 – Partilha do Simples Nacional – Serviços (Anexo IV)

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 600.000,01 a 720.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 720.000,01 a 840.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 840.000,01 a 960.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

APÊNDICE 5 – Planilha do Simples Federal

RECEITA BRUTA	ALÍQUOTAS
até R$ 240.000,00	**5,4%**
de R$ 240.000,01 a R$ 360.000,00	**5,8%**
de R$ 360.000,01 a R$ 480.000,00	**6,2%**
de R$ 480.000,01 a R$ 600.000,00	**6,6%**
de R$ 600.000,01 a R$ 720.000,00	**7,0%**
de R$ 720.000,01 a R$ 840.000,00	**7,4%**
de R$ 840.000,01 a R$ 960.000,00	**7,8%**
de R$ 960.000,01 a R$ 1.080.000,00	**8,2%**
de R$ 1.080.000,01 a R$ 1.200.000,00	**8,6%**
de R$ 1.200.000,01 a R$ 1.320.000,00	**9,0%**
de R$ 1.320.000,01 a R$ 1.440.000,00	**9,4%**
de R$ 1.440.000,01 a R$ 1.560.000,00	**9,8%**
de R$ 1.560.000,01 a R$ 1.680.000,00	**10,2%**
de R$ 1.680.000,01 a R$ 1.800.000,00	**10,6%**
de R$ 1.800.000,01 a R$ 1.920.000,00	**11,0%**
de R$ 1.920.000,01 a R$ 2.040.000,00	**11,4%**
de R$ 2.040.000,01 a R$ 2.160.000,00	**11,8%**
de R$ 2.160.000,01 a R$ 2.280.000,00	**12,2%**
de R$ 2.280.000,01 a R$ 2.400.000,00	**12,6%**