

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TRIBUTÁRIO VOLTADO A  
MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA**

**CURITIBA  
1998**

**ROSIMERY BUENO DO PRADO  
SALÉSIO FLORIANO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TRIBUTÁRIO VOLTADO A  
MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA**

Trabalho apresentado para obtenção do  
título de Especialista no Curso de Pós-  
Graduação em Contabilidade e Finanças,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA  
1998**

# FOLHA DE AVALIAÇÃO

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
2. OBJETIVOS.....	03
3. JUSTIFICATIVA.....	04
4. APRESENTAÇÃO.....	06
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
5.1 CONCEITOS .....	07
5.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	09
5.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO .....	12
5.4 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	13
6. A MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA .....	31
6.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO PORTE .....	31
6.2 CONTRIBUIÇÃO E DESEMPENHO .....	32
6.3 PERFIL .....	34
6.4 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES .....	36
6.5 AS PERSPECTIVAS .....	37
6.6 COMPENSAÇÕES E DESVANTAGENS .....	39
6.7 O REGISTRO DO FRACASSO .....	41
6.8 CAUSAS DO FRACASSO .....	42
7. A LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	44
7.1 APRESENTAÇÃO .....	44

7.2 DEFINIÇÕES .....	45
7.3 SIMPLES - SISTEMA INTEGRADO DE PAGAMENTO DE IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES .....	46
7.4 TRIBUTAÇÃO PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA NÃO ENQUADRADA NO SIMPLES .....	54
7.5 RENDIMENTOS DISTRIBUÍDOS AOS SÓCIOS .....	59
8. PLANEJANDO A MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	60
8.1 ASSISTÊNCIA NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....	62
8.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO NEGÓCIO .....	67
8.3 O PLANO DE NEGÓCIOS .....	71
8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	90
9. CONCLUSÃO .....	91
ANEXOS .....	92
BIBLIOGRAFIA .....	104

## 1. INTRODUÇÃO

Com a estabilização da economia brasileira, principalmente após a implantação do Real, e com as constantes mudanças trazidas pela Globalização, as empresas brasileiras passaram a sentir a necessidade de se aperfeiçoar constantemente, a fim de acompanharem este desenvolvimento frenético que, a cada dia, exige mais e mais das empresas, pois freqüentemente elas são acometidas de acontecimentos que podem causar diversos impactos em seus negócios, alterando de forma significativa seus resultados. Em dados momentos, as influências são tão grandes que, caso a empresa não esteja preparada, seu destino será certo, ou seja, sua extinção.

Para que isso não se concretize, as empresas precisam planejar suas ações de forma mais objetiva e eficaz, adotando processos, técnicas e atitudes que tragam resultados, ou seja, precisam planejar estrategicamente suas ações, uma vez que o planejamento estratégico visa amparar as decisões que vão estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, considerando os fatores internos e externos que poderão influenciar o seu desenvolvimento.

Considerando a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira e também suas limitações e dificuldades enfrentadas a cada dia, principalmente porque neste segmento os impactos dificilmente são suportados sem que hajam prejuízos aparentes, observamos a necessidade de apresentar de forma clara, simples e objetiva um estudo sobre Planejamento Estratégico e Tributário voltado a estas empresas, a fim de auxiliar os seus empreendedores no planejamento das mesmas.

Com isso, pretendemos analisar a participação e importância destas empresas para a economia brasileira, seja do ponto de vista econômico ou social, apresentando nossas

recomendações sobre como melhorar o seu desempenho, através do planejamento estratégico..

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Realizar um estudo sobre Planejamento Estratégico e Tributário, voltado às micro e pequenas empresas brasileiras.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Demonstrar a importância e a necessidade do planejamento estratégico e tributário para as micro e pequenas empresas brasileiras ;
- Apresentar um estudo sobre o papel da micro e pequena empresa na economia brasileira;
- Investigar os aspectos relevantes para a elaboração de um plano estratégico e tributário para a micro e pequena empresa brasileira;
- Elaborar um guia de planejamento estratégico e tributário voltado para as micro e pequenas empresas, que vise orientar o empresário a como planejar sua empresa.

### 3. JUSTIFICATIVA

Todos os anos muitas empresas entram em concordata e outras declaram falência. Infelizmente, as estatísticas apresentam números cada vez maiores e preocupantes, seja do ponto de vista econômico ou social.

Atualmente, a grande maioria das empresas brasileiras são de pequeno porte, representadas pelas micro e pequenas empresas. Segundo as estatísticas apresentadas pelo SEBRAE, a maioria destas pequenas empresas, aproximadamente 80%, morre antes de completar dois anos de atividade. Na maioria dos casos, as principais causas apontadas referem-se a falta de capacidade administrativa, à atividade econômica, à maturidade da empresa, ou seja, principalmente devido a falta de planejamento estratégico por parte do empreendedor.

As transformações recentes e contínuas na economia mundial e brasileira, tais como: o processo de globalização, as inovações tecnológicas, as freqüentes mudanças de estilos de gestão e a concorrência acirrada, podem favorecer ou prejudicar as empresas, caso estas não estejam preparadas para enfrentar tais situações. Por isso, as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, necessitam de informações precisas e rápidas, visando uma melhor administração e tomada de decisões.

O Planejamento Estratégico visa amparar as decisões que vão descrever o caminho a ser percorrido pela empresa, considerando todos os aspectos que podem influenciar interna ou externamente a empresa, possibilitando a adoção de medidas corretivas em tempo hábil.

Diante disto e considerando a importância do papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na economia brasileira, este estudo visa orientar o empreendedor a

planejar melhor o seu negócio, demonstrando a importância do planejamento para o sucesso das empresas.

#### 4. APRESENTAÇÃO

Com o intuito de organizar e apresentar um estudo de forma clara e concisa, sobre Planejamento Estratégico e Tributário voltado a micro e pequena empresa, dividimos este trabalho em 04 (quatro) etapas, a saber:

- Referencial Teórico: apresentando as teorias sobre Planejamento Estratégico, que visam demonstrar o processo de Planejamento, suas fases e importância;
- A micro e pequena empresa brasileira: um estudo demonstrando a importância da empresa de pequeno porte para a economia do país, bem como seu perfil e características;
- A Legislação Tributária para a micro e pequena empresa: uma abordagem sobre a legislação tributária pertinente às empresas brasileiras de pequeno porte, sua aplicabilidade, vantagens e enquadramento;
- Planejando a micro e pequena empresa: um estudo sobre como planejar a micro e pequena empresa brasileira, considerando suas características e limitações, sob o ponto de vista estratégico e tributário.

Com isso, pretendemos oferecer ao empreendedor elementos que possam contribuir para o seu desenvolvimento, bem como para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas em nosso país.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 5.1 CONCEITOS

A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Dentro deste contexto, o Planejamento Estratégico é tido como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O Planejamento Estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas de que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória, uma vez que o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nestes dois níveis podendo ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Segundo OLIVEIRA (1992), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desta forma, conforme o autor, o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Numa visão simplista, segundo SANTOS (1992), o processo de planejamento estratégico pode ser visto como a organização de um jogo qualquer. Trata-se, no fundo, de descobrir as “fraquezas” do time adversário e centrar as forças no aproveitamento da situação. Isto, é claro, respeitando o inimigo, pois uma vez incitado ele poderá contra-atacar. Prever os seus movimentos e planejar ações alternativas faz parte do trabalho. Se o planejador é, inversamente, aquele que está sendo atacado pelo inimigo (posição de risco), o seu trabalho consistirá em sair da situação sofrendo o mínimo de danos possíveis e invertendo, a curto prazo, a correlação de forças.

## 5.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O mundo está em processo acelerado de permanente mutação e o avanço tecnológico e cultural reduz sistematicamente o espaço de tempo entre a concepção de um novo bem ou de um novo “modo de vida” e sua respectiva divulgação para a sociedade.

Apesar da inexperiência, da escassez de profissionais altamente qualificados, do trabalho intenso e do elevado custo da operacionalização, há que se admitir que o Planejamento Estratégico das empresas é uma das poucas ferramentas que os administradores podem utilizar para otimizar sua gestão.

No mundo moderno existem inúmeras variáveis capazes de influenciar o desenvolvimento das empresas, exigindo de seu gestor atualizações permanentes e, em especial, a incorporação das novas tecnologias desenvolvidas, tanto para a geração de produtos quanto para sua comercialização e para administração dos recursos disponíveis.

Os motivos da sistematização do instrumento de gestão nas empresas - Planejamento Estratégico - referem-se aos pressupostos de validade dos fatos referentes ao desenvolvimento tecnológico e cultural que o mundo tem experimentado no dia-a-dia.

Conforme SANTOS (1992), tais pressupostos dizem respeito ao seguinte:

- reconhecimento antecipado de problemas futuros, exigindo nova postura dos empresários, mais dinâmica e atualizada ao nível das necessidades do mercado;
- todos - empresa, sociedade e indivíduo - vivem uma dura realidade em que a racionalidade e as mutações são constantes;
- necessidade de seleção e priorização das atividades a serem desenvolvidas em prol do benefício e do sucesso econômico das empresas;

- saber definir os rumos de todos os setores internos, de forma que possam atingir os objetivos fixados por toda a equipe;
- necessidade de prevenir-se contra eventuais ameaças externas e/ou internas;
- caso não haja mudanças ambientais, estar preparado para que a possibilidade de reação positiva seja imediata e, evidentemente, poder explorar as oportunidades de mercado;
- o campo de oportunidades (visão administrativa) se torna ilimitado, frente às alterações de comportamento de mercado e consumidores;
- representa diretamente economia de tempo, dinheiro e trabalho administrativo e operacional;
- certeza de onde se quer chegar;
- capacidade de seleção das melhores alternativas estratégicas;
- capacidade de direcionamento adequado dos esforços, especialmente financeiros e administrativos;
- conhecer as reações do mercado e optar pelo de melhor potencial;
- conhecer o potencial da concorrência e agir de forma direcionada para superação das fragilidades constatadas;
- reconhecer suas qualidades e deficiências em relação a produtos, mercados e concorrência;
- ter rapidez para tomada de decisão, tendo como reflexo maior oportunidade para expansão no mercado e melhoria do nível de rentabilidade da empresa.

Desta maneira, estes pressupostos demonstram a necessidade de as empresas implementarem algum processo sistemático de avaliação e seleção das alternativas, de modo a maximizar sua capacidade de desenvolvimento.

Há que se considerar também que o *feeling* e o bom senso serão de extrema validade na seleção das alternativas. No entanto, por um processo sistemático de levantamento, análise e posicionamento é possível atribuir um grau de sucesso no “negócio” empresarial, mesmo que seu gestor seja iniciante e/ou de competência em formação.

A oportunidade de se discutir-planejar a empresa em seu macroambiente é salutar, especialmente em determinadas épocas do ano, para se ter perfeito posicionamento e certeza de que sua gestão seja definitivamente eficaz. Por isso, é preciso ter consciência de que a maior potencialidade para obtenção do desenvolvimento reside na motivação dos colaboradores em fazer com que a empresa supere o atual estágio, tanto a nível operacional quanto de rentabilidade.

Cada empresa, atuando em um mercado concorrente, deverá sempre que possível e estrategicamente viável, direcionar seus esforços para maximizar suas potencialidades e minimizar suas deficiências, pois somente evitar e reduzir as vulnerabilidades não garante o sucesso. Portanto, torna-se necessário algo mais que isto. O ideal é que haja um conjunto de forças atuando em sentidos múltiplos, tendo-se como resultado um melhor desempenho frente às demais empresas que atuam no mesmo setor. Assim, segundo SANTOS (1992), podemos afirmar que o sucesso empresarial representa o conjunto das forças estratégicas, definidas e dimensionadas para contribuir com os resultados da empresa, tanto operacionais quanto mercadológicos e de rentabilidade.

### 5.3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

A definição de um modelo que compreenda o levantamento de informações relevantes, sua análise e interpretação, o ambiente e realidade instaurados, a formulação de objetivos e o conseqüente avanço em direção ao que se propôs constitui a caracterização mais geral do que chamamos de *processo de planejamento*.

A caracterização estrutural do Processo de Planejamento equivale a catalogar informações de maneira que possamos localizar a empresa dentro de seu ambiente de relacionamento, tanto direta como indiretamente. Isto porque nenhuma empresa deve ser considerada como uma unidade de produção independente; estará sempre mantendo relacionamento com as demais empresas, pessoas e/ou entidades, as quais, da mesma forma, têm seu universo de atuação estratégica condicionado às mesmas situações definidas para o cenário econômico, leis e normas de mercado.

De um modo geral, as empresas têm como responsabilidade a convivência e o relacionamento direto com clientes, fornecedores, governos e concorrentes. No entanto, tal posicionamento é bastante deficiente, pois admite-se a inserção de um número infinito de entidades, que poderão interferir seriamente nas condições de sobrevivência da própria empresa.

Dentre os diversos fatores que podem influenciar o desempenho de uma empresa no seu dia-a-dia destacam-se:

- o cenário econômico;
- o nível de instabilidade das variáveis macroeconômicas que podem interferir no desempenho de sua empresa ou setor;

- o perfeito ajustamento das atividades operacionais, desenvolvidas em função da definição do “Negócio Empresarial” ;
- os aspectos referentes à concorrência, ou seja, qualidade, preço, distribuição, assistência ao cliente, etc;
- o dimensionamento do potencial do mercado que a empresa participa;
- a adoção eficiente de recursos, de forma a vencer as debilidades e maximizar as potencialidades.

Assim, a entidade “empresa” admite múltiplas relações com todo o ambiente que a envolve, mantendo uma relação de dependência estratégica com todas as demais entidades, tanto para o suprimento de insumos, produtos acabados, equipamentos tecnológicos, *know-how* de produção, consumidores, clientes e órgãos governamentais.

Por isso, o sucesso das atividades de uma empresa será determinado em função do nível de informações estratégicas que puderem ser coletadas, referentes a cada um dos elos, os quais, de forma geral, são concorrentes sob o ponto de vista de desenvolvimento.

#### 5.4 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo OLIVEIRA (1992), quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, geralmente, têm-se duas alternativas que poderão guiar o processo de elaboração e implantação do plano:

- primeiramente define-se, em termos da empresa como um todo, “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está” para se chegar na situação desejada; ou

- primeiramente define-se, em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. A primeira retrata a possibilidade de maior criatividade no processo pela não-existência de grandes restrições. A segunda apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o “pé no chão” quando inicia o processo de planejamento estratégico. Por isso, cabe ao administrador-planejador analisar e decidir qual alternativa adotar para a realidade da sua empresa, uma vez que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico porque as empresas naturalmente diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e em estilo gerencial.

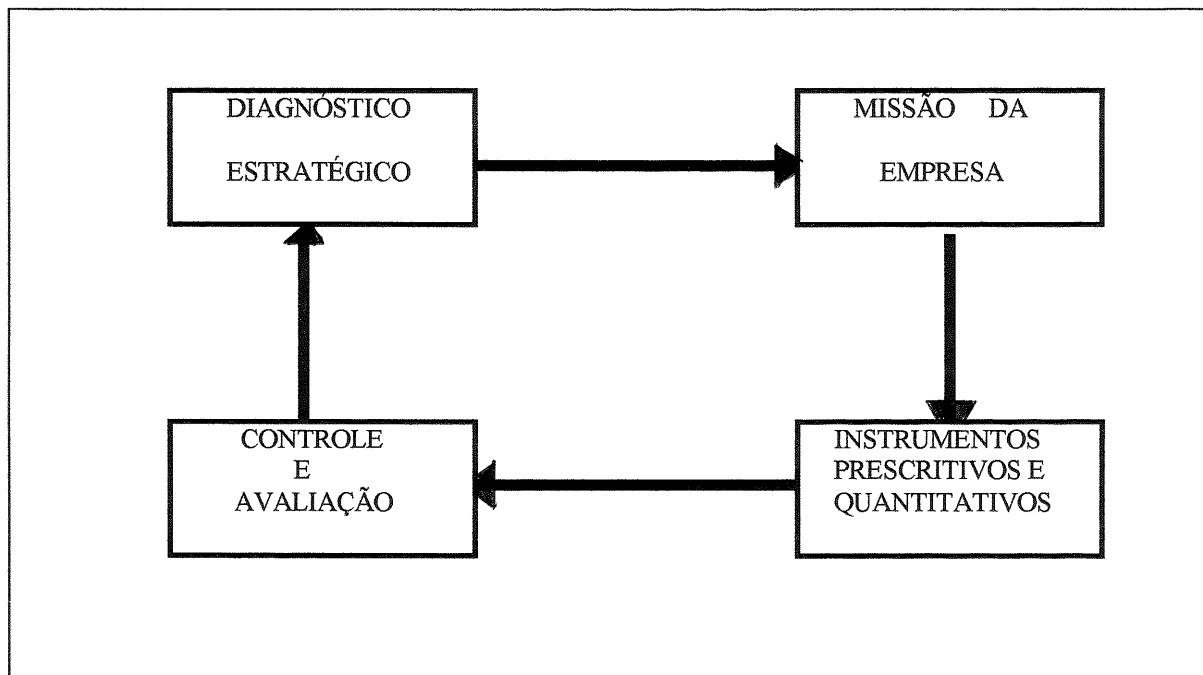
KOTLER (1980) afirma que ambas as correntes têm seu mérito. No entanto, segundo ele, quando analisamos o aspecto realístico dos objetivos percebemos que estes devem surgir de uma análise das oportunidades e recursos disponíveis da empresa e não de pensamentos e desejos.

As fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo OLIVEIRA (1992), podem ser as seguintes:

- FASE I - Diagnóstico estratégico;
- FASE II - Missão da empresa;
- FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- FASE IV - Controle e avaliação.

Estas fases são apresentadas de maneira esquemática na Figura I abaixo:

FIGURA I - FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



#### 5.4.1 FASE I - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase determina-se qual a situação atual da empresa, coletando-se todas as informações necessárias para análise e verificação dos aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa.

Esta fase de diagnóstico pode ser dividida em três etapas básicas, a saber:

- ***Análise Externa***

Nesta etapa são analisadas as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, verificando-se as melhores maneiras de se evitar ou usufruir dessas situações.

Esta etapa enfatiza os aspectos externos que, de alguma maneira, possam influenciar o desempenho da empresa. Por isso, a análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando vários tópicos, tais como:

- mercado nacional e regional;
- mercado internacional;
- evolução tecnológica;
- aspectos econômicos e financeiros;
- aspectos sócio-econômicos e culturais;
- aspectos políticos;
- entidades de classe;
- órgãos governamentais;
- mercado de mão-de-obra;
- concorrentes, etc.

Nesta análise, conforme OLIVEIRA (1992), devem-se fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, procurando distingui-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa. Como oportunidades da empresa são consideradas situações em que a empresa realmente tem condições e/ou interesse de usufruir, caso contrário a situação poderá tornar-se uma ameaça. Como ameaças para a empresa entende-se as forças ambientais, incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Durante a análise, faz-se necessário a verificação de todas as oportunidades, de modo a identificar a efetiva contribuição de cada uma, escolhendo assim as melhores oportunidades para a empresa investir. Em função disto, alguns aspectos devem ser considerados, a saber:

- os objetivos da empresa devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades;
- se certificar de que todas as possíveis oportunidades atraentes foram identificadas, descritas e analisadas.

Portanto, é necessário considerar os fatores internos e externos da empresa de maneira interligada.

Outro aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas camadas:

- ***Ambiente direto***: representado pelo conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições de identificar e avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado;
- ***Ambiente indireto***: representado pelo conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. ( Ex: variáveis culturais, demográficas ou sociais ).

Portanto, segundo o autor, esta divisão do ambiente da empresa é apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas que apresentam, naquele momento, maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e seu ambiente, uma vez que o ambiente está fora do controle da empresa, mas pode afetar o seu comportamento e vice-versa.

- ***Análise Interna***

Nesta etapa são identificados os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Entenda-se como ponto neutro as variáveis identificadas pela empresa, mas que, no

momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Na análise interna, é fundamental que a área de atuação da empresa seja definida, considerando e explorando suas principais capacidades.

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros também deve considerar os principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado, e ainda analisar o potencial da indústria, verificando as possibilidades de crescimento disponíveis.

No processo de definição dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Segundo OLIVEIRA (1992), os principais fatores a serem considerados na análise interna são:

- produtos de linha;
- novos produtos;
- promoção;
- comercialização;
- sistema de informações;
- estrutura organizacional;
- tecnologia;
- suprimentos;
- parque industrial;
- recursos humanos;

- estilo de administração;
- resultados empresariais;
- recursos financeiros;
- controle;
- imagem institucional.

Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

- ***Análise dos Concorrentes***

Apesar de estar incluída na análise externa, a análise dos concorrentes deve ser detalhada, pois trata-se de um indicador para avaliar as forças e as fraquezas dos concorrentes e, por extensão, decidir estrategicamente onde o “terreno” é mais permeável para o desenvolvimento da empresa.

Nesta etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

Por isso, é fundamental que a fase do *Diagnóstico Estratégico* seja realista, completa e impessoal, evitando assim possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

No atual ritmo das mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por isso, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de

produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

É muito importante que o desenvolvimento do diagnóstico estratégico consolide as opiniões e pontos de vistas dos diversos elementos informantes, gerando uma situação de concretização de idéias comuns e aceitas pela empresa, pois somente dessa forma existirá uma concentração de esforços e recursos para resultados otimizados a serem alcançados pela empresa como um todo. O tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, bem como das oportunidades e ameaças ambientais, proporciona uma situação em que o executivo tenha uma “fotografia” geral da empresa e seu ambiente, e assim estabeleça onde a empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada.

#### 5.4.2 FASE II - MISSÃO DA EMPRESA

Nesta fase estabelece-se a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

Vejamos a seguir, segundo OLIVEIRA (1992), as principais etapas que compõem esta fase:

- ***Estabelecimento da missão da empresa***

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, pois trata-se da definição de “onde a empresa quer ir”, exercendo a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos. Retrata o horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Esta missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, pois deve ser muito mais ampla e envolver inclusive expectativas.

Segundo KOTLER (1980), a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, não devendo ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

- ***Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais***

Dentro da missão incluem-se os propósitos da empresa. Estes propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, mesmo que seja numa situação de possibilidade reduzida.

Segundo ANSOFF (1977), os propósitos podem ser especificados a partir de quatro aspectos, a saber:

- ***o binômio produto-mercado***: restringindo a empresa ao ramo e aos mercados em que ela atua e reduzindo a amplitude da análise ambiental a mercados;
- ***o vetor de crescimento***: indicando a direção para a qual a empresa está movendo-se com relação à sua atual postura, produto-mercado.
- ***a vantagem competitiva***: possibilitando identificar os produtos e os mercados para os quais a empresa está realmente capacitada para atuar.
- ***a sinergia***: é considerada como uma medida da capacidade da empresa de se lançar com sucesso num novo produto.

Em função disto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuros.

- ***Estruturação e debate de cenários***

Os cenários estratégicos representam os critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Estes cenários devem ser montados com base nos dados e informações coletadas pela empresa, e podem retratar determinado momento no futuro ou detalhar a evolução e a seqüência dos eventos atuais e futuros.

A elaboração dos cenários estratégicos, além de beneficiar com a maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, estimula maior interesse e aceitação dos cenários para o processo de planejamento estratégico.

- ***Estabelecimento da postura estratégica***

Nesta etapa deve-se considerar a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente.

A postura deve proporcionar um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre os seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças.

Sendo assim, a postura estratégica corresponderá à maneira ou postura mais adequada para que a empresa possa alcançar seus propósitos dentro da sua missão, respeitando a sua situação atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Para fazer frente à situação apresentada, a empresa pode escolher uma das posturas estratégicas abaixo:

- a sobrevivência;
- a manutenção;

- o crescimento;
- o desenvolvimento.

Na realidade, a escolha pode ser de uma combinação dessas posturas, efetivando-se de acordo com as necessidades da empresa.

- ***Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas***

As macroestratégias e as macropolíticas da empresa também devem ser definidas nesta fase de determinação da missão da empresa.

As macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente, enquanto que as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

O estabelecimento de macroestratégias básicas, geralmente em número reduzido, bem como das alternativas, possibilitam ao executivo alterar o “rumo” da empresa de forma estruturada, uma vez que o conjunto delas e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

#### 5.4.3 FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase a análise básica é a de “como a empresa chegará na situação desejada”. Para isso, faz-se necessário considerar e utilizar instrumentos perfeitamente interligados, ou seja:

## • *Instrumentos Prescritivos*

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico podem proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que ela se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser realizados através das seguintes etapas:

### 1. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa deve-se estabelecer os seguintes aspectos:

- **Objetivos:** alvo ou situação que se pretende atingir, ou seja, para onde a empresa deve dirigir seus esforços;
- **Objetivo funcional:** é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa;
- **Desafios:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido e que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável;
- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos;

As principais características dos objetivos e desafios devem ser resumidas na necessidade de serem:

- a) **Hierárquicos:** devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais são secundários, terciários, etc;

- b) *Quantitativos*: devem ser expressos em termos quantitativos ou operacionais;
- c) *Realistas*: devem surgir da análise das oportunidades e ameaças ambientais, dos pontos fortes e fracos, e principalmente dos recursos disponíveis da empresa;
- d) *Consistentes*;
- e) *Claros, entendidos e escritos*
- f) *Comunicados*: a finalidade e o conteúdo dos objetivos devem ser comunicados a todos os envolvidos na sua realização, de forma direta e indireta;
- g) *Desmembrados* em objetivos funcionais;
- h) *Motivacionais*: devem propiciar uma situação de motivação para facilitar as ações a serem desenvolvidas pelos funcionários com vistas a obter o seu alcance;
- i) *Utilitários*: devem explicitar quem vai beneficiar-se quando forem alcançados;
- j) *Decisórios*: devem esclarecer as decisões básicas envolvidas em seu processo;
- l) *Operacionais*: devem visualizar os aspectos básicos que devem ser realizados para o seu alcance.

## 2. Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

Nesta etapa são definidas as estratégias e as políticas a serem adotadas.

- **Estratégia**: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante que se estabeleça estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente também são estabelecidas por área funcional da empresa, embora seja um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo. As principais características das políticas eficazes são:

- a) *Flexibilidade:* porque a empresa está em constante interação com o ambiente;
- b) *Abrangência:* porque devem cobrir os vários aspectos e dificuldades que se desenvolvem nas operações da empresa;
- c) *Coordenação:* porque, caso contrário, os esforços podem ser dirigidos para tarefas pouco correlatas;
- d) *Ética:* pois as políticas devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta empresarial.

É importante que o executivo estabeleça políticas com essas características, pois o adequado uso das políticas proporciona ao executivo a base de sustentação para um eficiente, eficaz e efetivo planejamento estratégico na empresa.

- **Diretrizes Estratégicas:** é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

### 3. Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Nesta etapa são estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

- **Projetos:** são trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução

preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento;

- **Programas:** são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior;

- **Planos de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

A administração dos projetos e dos planos de ação subsequentes corresponde a um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico.

Quando são considerados os *instrumentos prescritivos* ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira poderá ser criada uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, uma vez que todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

### • ***Instrumentos Quantitativos***

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa são analisados quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos na elaboração e implementação do planejamento estratégico torna-se extremamente importante, pois o executivo deve fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos

operacionais. A nível operacional, o planeamento básico a ser considerado é o planeamento orçamentário, pois ele:

- consolida os aspectos de realizações da empresa quanto a receitas, despesas e investimentos;
- normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa;
- está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

#### 5.4.4 FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO

Nesta fase é verificado a *performance* da empresa diante do planejado, ou seja, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planeamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos. Essa função envolve processos de:

- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos traçados;
- análise dos desvios dos mesmos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência de ação de natureza corretiva;

- adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta fase também é necessário verificar a consistência do planejamento estratégico, tanto do ponto de vista interno quanto externo à empresa. Para isso, devem-se considerar alguns aspectos, a saber:

**a) *Consistência interna:***

- capacitação da empresa;
- recursos da empresa;
- escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários;
- cultura organizacional.

**b) *Consistência externa:***

- consumidores;
- recursos externos;
- legislação;
- concorrentes;
- distribuidores;
- planos de governos;
- conjuntura econômica e política.

**c) *Riscos envolvidos;***

- riscos financeiros;
- riscos econômicos;
- riscos sociais;
- riscos políticos.

***d) Horizonte de tempo;***

- impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos.

***e) Praticabilidade do planejamento estratégico***

Cada um dos cinco aspectos será de fundamental importância para o processo de avaliação do planejamento estratégico da empresa.

Desta forma, são considerados os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício. Por isso, é importante que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

## 6. A MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA

### 6.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO PORTE

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como o limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Quanto ao porte, as empresas brasileiras se dividem segundo o número de trabalhadores envolvidos, ou seja:

	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
INDÚSTRIA	até 19	até 99	até 499	acima de 500
COMÉRCIO	até 09	até 49	até 99	acima de 100

As principais diferenças entre as pequenas e grandes empresas brasileiras são:

#### **MICRO E PEQUENA**

- menor carga tributária
- produção não seriada
- informalidade

#### **MÉDIA E GRANDE**

- maior carga tributária
- produção em série
- formalização das operações

- ausência de dados e controles
- decisões centralizadas
- mão-de-obra não qualificada
- menores salários
- adequação aos clientes
- versatilidade prod/venda/ramo
- custos unitários maiores
- confusão indivíduo/família/empresa
- administrada pelo proprietário
- existência de informações
- decisões descentralizadas
- mão-de-obra qualificada
- maiores salários
- o cliente se adapta aos prod
- rigidez prod/venda/ramo
- economia de escala
- impessoal
- administração profissional

As pequenas empresas diferem enormemente em seu potencial de crescimento e lucros. Algumas fazem milionários, enquanto outras produzem resultados que não chegam a ser espetaculares.

## 6.2 CONTRIBUIÇÃO E DESEMPENHO

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas.

O fato de que inúmeras micro e pequenas empresas apareçam em cada setor não nos diz muito sobre sua importância relativa. As pequenas empresas poderiam ser meramente uma minúscula parte em alguns setores, ou podem ser tão numerosas e produtivas que seu resultado coletivo exceda aquele das grandes empresas.

As empresas pequenas e agressivas ainda podem competir eficazmente com grandes corporações, mesmo em setores em declínio. As pequenas empresas, embora sejam menos conspícuas, são um componente vital de nossa economia, uma vez que elas têm aquecido a competição econômica estimulando assim o crescimento econômico.

Mesmo diante das atuais dificuldades, as MPEs - Micro e Pequenas Empresas - representam a verdadeira força social da economia brasileira. Na fase atual do desenvolvimento do nosso País, a empresa de pequeno porte exerce papel fundamental, pois dispõe dos pré-requisitos necessários para ajudar o Brasil a melhor distribuir a renda nacional e atenuar o desemprego, o maior desafio da sociedade brasileira.

No Brasil, atualmente elas representam:

- 4 milhões de estabelecimentos;
- 48% da produção nacional;
- 42% dos salários pagos;
- 21% do PIB.

Se forem computados os pequenos estabelecimentos agrícolas, com menos de 50 hectares, as MPEs representarão 6,5 milhões de unidades produtivas, sendo responsável por seis (06) de cada dez (10) empregos gerados na economia.

Por isso, fortalecer esse universo econômico, no momento em que o desafio maior que a economia enfrenta é a geração de empregos, deve ser uma prioridade nacional, uma vez que a micro e pequena empresa brasileira sempre contribuiu como:

- geradora do emprego/renda-família;
- escola de mão-de-obra;
- incubadora de novos negócios;

- flexibilidade para pequenos nichos.

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE, conforme pode ser observado nos Quadros (tabelas em anexo), o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na economia brasileira confirma a sua verdadeira importância para o crescimento econômico do país.

Conforme as estatísticas do SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam:

- 51% do total das empresas constituídas no período de 1985 à 1995 ( Quadro 3 );
- 98% dos estabelecimentos existentes ( Quadro 4 );
- 60% da oferta de empregos ( Quadro 5 );
- 43% da receita/valor bruto da produção industrial ( Quadro 7 );

### 6.3 PERFIL

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE, o perfil da micro e pequena empresa brasileira está marcado por carências variadas:

- 40% não utilizam planejamento de produção;
- 50% não utilizam planejamento de vendas;
- 45% não utilizam sistema de apuração de custos;
- 47% não utilizam sistema de controle de estoques;
- 85% não utilizam técnicas de *marketing*;
- 80% não utilizam treinamento de recursos humanos;
- 90% não utilizam recursos de informática;
- 65% não utilizam sistemas de avaliação de produtividade;

- 60% não utilizam mecanismos de controle de qualidade;
- 75% não utilizam *layout* planejado.

Há várias causas para estas carências estruturais das micro e pequenas empresas no Brasil. As principais são:

- a) a inexistência de uma política nacional de desenvolvimento das micro e pequenas empresas;
- b) a escassez de recursos;
- c) uma conjuntura econômica que não assegura aos pequenos negócios tratamento diferenciado nos campos previdenciário, administrativo e creditício.

Além disso, elas também apresentam várias limitações. As principais limitações são:

- pequeno volume de vendas;
- dependência de atacadistas e intermediários;
- baixo volume de produção;
- pouco tempo para pesquisar preços e fornecedores;
- pouco capital de giro disponível;
- preços de venda mais elevados;
- pouca economia de escala (custos de produção);
- baixo poder de negociação;
- pouco poder de pressão.

## 6.4 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

A qualquer momento as oportunidades potencialmente lucrativas aparecem no ambiente empresarial. Mas essas oportunidades devem ser reconhecidas e agarradas pelos indivíduos com habilidades e desejos suficientemente fortes para assegurar o sucesso.

Os indivíduos são atraídos por empreendimentos tidos como “maravilhosos”, que podem vir a oferecer diversas recompensas, tais como: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso. No entanto, na maioria dos casos, eles não tem consciência de que para se alcançar estas recompensas é necessário possuir capacidade, conhecimento, preparo, recursos e principalmente dedicação ilimitada.

Um esteriótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. No entanto, ainda não há provas científicas da importância destas características para o sucesso garantido de um empreendimento.

No Brasil, grande parte dos micro e pequenos empresários não estão suficientemente preparados para fazer de uma micro e/ou pequena empresa um sucesso total. Isto se deve a diversos fatores, que consideram desde aspectos culturais até sócio-econômicos.

Segundo o SEBRAE, as principais características da maioria dos empresários das MPEs brasileiras são:

- normalmente sem formação acadêmica;
- aprendeu o ofício na prática com o empregado;
- vem da produção ou vendas;
- possui aversão a controles e informações;

- altamente intuitivo;
- decide empiricamente;
- limita-se a acompanhar a concorrência;
- estilo de administração autocrático/paternalista;
- fazedor de tudo;
- possui coragem e capacidade de assumir riscos;
- é individualista;
- possui visão e preocupação imediatista;
- é descrente de mudanças e aprendizagem;
- é desinformado ( não lê );
- não investe em auto-desenvolvimento.

Apesar destas limitações, os micro e pequenos empresários podem ser considerados como verdadeiros empreendedores, heróis populares da moderna vida empresarial, pois fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico, ou seja, são energizadores que assumem riscos necessários em uma economia produtiva e em crescimento.

## 6.5 AS PERSPECTIVAS

Apesar de enfrentarem tantas dificuldades e limitações, segundo estimativas do SEBRAE, serão as micro e pequenas empresas que, devidamente estimuladas e fortalecidas por uma política nacional de desenvolvimento voltada especificamente para elas, possibilitarão ao País lançar as bases de um novo modelo de desenvolvimento e, conseqüentemente, de um novo “Municipalismo”, que trará no seu bojo um processo de

educação política do povo, na medida em que fortalecendo a pequena empresa, torna-se forte o município, tanto do ponto de vista econômico como político. Econômico, porque se estará promovendo a distribuição espacial da renda nacional, contribuindo, portanto, para desinchar os grandes centros, frutos de um modelo de desenvolvimento distorcido pela super-concentração da riqueza. E político, porque prepara as bases de um moderno sistema eleitoral para o País, pois fortalece o poder político regional, bem como suas respectivas lideranças, abrindo espaço para o voto distrital que vincula o parlamentar eleito aos interesses de suas bases políticas.

Além disso, a economia mundial, neste final de século, experimenta o fenômeno da desverticalização industrial como resposta das grandes empresas, principalmente, à necessidade crescente de reduzir custos para aumentar a produtividade e a qualidade, indispensáveis ao aumento da competitividade, quando a uniformização dos produtos industriais torna-se uma imposição do mercado global.

Neste contexto, abrem-se as grandes oportunidades para as pequenas empresas, graças à expansão do processo de terceirização, que avança em todo o mundo, mais aceleradamente nos países desenvolvidos. Nestes, as pequenas empresas recebem apoio decisivo do governo, principalmente quanto a legislações diferenciadas e oferta abundante de crédito para poderem se modernizar e cumprir o papel fundamental que delas se espera: *a geração de empregos*.

Ou seja, o número de micro e pequenas empresas aumentará principalmente em função da:

- tendência das grandes empresas em se tornarem muitas pequenas empresas;
- consolidação do *Franchising*;
- consolidação da subcontratação das cadeias de pequenos fornecedores;

- espírito empreendedor e a necessidade de realização pessoal;
- aposentadoria precoce;
- avanço tecnológico que despede pessoas;
- privatizações;
- crescimento de serviços ligados à informação;
- terceirização dos serviços públicos;

Este fenômeno de crescimento das pequenas empresas não é observado somente no Brasil. O ressurgimento e o crescimento da pequena empresa também é evidente no crescimento repentino de empreendimentos nos Estados Unidos. Depois de 1975, o ritmo de empreendimentos disparou. Em 1991, apesar da recessão, 630.000 empresas foram criadas.

O espírito de natureza empreendedora está, obviamente, longe de acabar, e o efeito tem sido fortalecer as pequenas empresas como uma parte importante e contínua da economia mundial.

## 6.6 COMPENSAÇÕES E DESVANTAGENS

As principais recompensas visadas em um novo empreendimento, geralmente, são: o lucro, a independência financeira e conseqüentemente o estilo de vida prazeroso propiciado por este.

### *a) Lucro*

O retorno financeiro de qualquer negócio deve compensar seu proprietário por investir seu próprio tempo pessoal e suas economias nos negócios antes de quaisquer “lucros” verdadeiros serem alcançados. Os empreendedores esperam um retorno que não

só os compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os recompensará pelos riscos e pela iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios. Por isso, para alguns empreendedores, o incentivo do lucro é considerado como sendo o motivador mais poderoso.

### ***b) Independência***

A liberdade para trabalhar independentemente é outra compensação de um empreendimento. Conforme LONGENECKER (1997), sua importância como fator motivacional ficou evidenciado em um levantamento realizado nos Estados Unidos em 1991 com proprietários de pequenas empresas.

O desejo de independência do empreendedor é evidente. Eles querem ser chefes de si próprios, têm um forte desejo de tomar suas próprias decisões, assumindo riscos e colhendo as recompensas.

Evidentemente, a independência não garante uma vida fácil. A maioria dos empreendedores trabalha muito durante longas horas, mas têm a satisfação de tomar suas próprias decisões, dentro das limitações impostas por diversos fatores, sejam eles econômicos ou ambientais.

### ***c) Uma maneira prazerosa de viver***

Freqüentemente, os empreendedores falam da satisfação que sentem em seus próprios negócios. Parte desta satisfação/prazer pode derivar da independência conquistada e também da natureza peculiar da atividade, do papel do empreendedor nos negócios e das oportunidades do empreendedor para prestar serviços.

Embora as compensações do empreendimento sejam tentadoras, também há desvantagens e custos associados ao negócio. Começar a operar um negócio próprio requer, tipicamente, muito trabalho, longas horas de muita energia emocional. Muitos

empreendedores dizem que suas carreiras são excitantes, mas exigem muito deles. De fato, a tensão de dirigir um negócio é frequentemente citada como uma razão para a cisão de famílias empreendedoras.

A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores. Ninguém garante sucesso nem concorda em tirar um proprietário de uma situação financeira difícil. Os empreendedores devem assumir uma variedade de riscos relacionados ao fracasso. Ninguém gosta de perder, mas esta é sempre uma possibilidade para alguém que inicia um negócio.

## 6.7 O REGISTRO DO FRACASSO

Uma visão equilibrada da pequena empresa na economia requer que consideremos também seu lado mais obscuro, ou seja, o registro do fracasso nos negócios. Enquanto desejamos evitar o pessimismo, devemos lidar realisticamente com este assunto.

No Brasil, o tempo médio de vida das empresas ( Quadro 9 - anexo ) varia entre 5 e 10 anos. No entanto, aproximadamente 47% delas sobrevivem menos de 5 anos. Já as micro e pequenas empresas brasileiras apresentam números assustadores e muito preocupantes, sob o ponto de vista sócio-econômico, pois, segundo estatísticas do SEBRAE, 80% delas morrem antes de completar dois ( 02 ) anos de vida.

Estes números podem ser explicados quando consideramos e analisamos todas as deficiências e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da micro e pequena empresa brasileira.

O grande problema, em função disto, é que os custos do fracasso nos negócios envolvem mais do que os custos financeiros ao dono do negócio e aos credores. Os custos incluem os de natureza psicológica, social e econômica também. Vejamos:

- ***Perda do Capital do Empreendedor e do Credor:*** o proprietário de um negócio que fracassa sofre a perda integral ou parcial do capital investido. Isso é sempre um prejuízo financeiro para o indivíduo em questão. Em alguns casos, significa a perda das economias que uma pessoa fez durante toda a sua vida. A perda de capital do empreendedor é ainda maior com as perdas dos credores do negócio.
- ***Efeitos psicológicos danosos:*** os indivíduos que fracassam nos negócios sofrem um golpe real na auto-estima. Os negócios que eles iniciaram com entusiasmo e altas expectativas de sucesso foram “por água abaixo”. Então, muitos empreendedores sem sucesso simplesmente retrocedem à condição de empregados para equilibrar suas vidas. Outros, acham que podem se recuperar do fracasso e tentam novamente. E, talvez, conforme Albert Shapero ( apud LONGENECKER, 1997), “tentar e fracassar seja um aprendizado melhor em negócios do que ir a uma escola de Administração que tenha pouca consideração pela pequena empresa e por empreendimentos”.
- ***Perdas Econômicas e Sociais:*** neste sentido, as perdas com o fracasso de uma empresa, seja de pequeno ou grande porte, significa a eliminação de bens e serviços, desemprego, menos impostos, etc.

## 6.8 CAUSAS DO FRACASSO

Inúmeras são as causas que levam um empreendimento ao fracasso. Os principais motivos, geralmente, são:

- ***fatores econômicos:*** os fatores econômicos são considerados como um dos principais causadores do fracasso nos negócios. Nessa categoria, eles incluem fatores como vendas

inadequadas, lucros insuficientes e fracas perspectivas de crescimento, ou seja: instabilidade econômica;

- **causas financeiras:** outra causa importante é a questão financeira, que inclui componentes como pesadas despesas operacionais e capital insuficiente;
- **causas relativas à inexperiência do empreendedor:** essas causas são obviamente relacionadas à qualidade de gerenciamento, incluindo a falta de conhecimento sobre negócios, falta de experiência no ramo e a falta de experiência gerencial. Atribuir a causa do fracasso à experiência, portanto, equivale a dizer que o fracasso resulta do gerenciamento de baixo padrão.
- **outras causas:** limitação do mercado, efeitos da concorrência, má localização, falta de mão-de-obra, falta de tempo, etc.

Se examinarmos com cuidado essas causas, concluiremos que a maioria delas está relacionada, de alguma maneira, com a falta de planejamento e de organização e a má administração do negócio, pois é a qualidade do gerenciamento que desempenha o papel mais importante na maioria dos fracassos das pequenas empresas, porque, embora os riscos sejam inerentes a qualquer negócio, é preciso prevenir-se contra eles.

Empresas modernas, grandes ou pequenas, devem se organizar e definir estratégias adequadas para reduzir ou mesmo anular os efeitos negativos da instabilidade econômica e das deficiências internas de cada uma. Toda empresa necessita de um bom planejamento e de uma administração segura e eficiente. O planejamento para o futuro é fator determinante para a sobrevivência e crescimento da empresa. E para que este planejamento se viabilize é preciso que se proponha uma meta, busque dados e definições, e finalmente provoque decisões no nível estratégico.

## 7. A LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA

### 7.1 APRESENTAÇÃO

Uma empresa ao ser constituída, inicia um processo envolvendo diversos fatores a serem observados por aqueles que a constituem. Dentre esses fatores, o aspecto legal das empresas é o que apresenta maiores dificuldades, dada a complexidade da legislação e a burocracia a que são submetidas as empresas.

Quando falamos em legislação tributária e fiscal para as empresas em termos de Brasil, logo nos deparamos com fórmulas e interpretações confusas, que conduzem diversos empresários a enfrentar sérios problemas e muitos gastos desnecessários.

O número de tributos existentes é grande e varia de empresa para empresa, pois para conhecermos os tributos que recaem sobre determinada empresa, devemos levar em consideração entre outros fatores, o ramo de atividade, o setor produtivo em que a empresa está inserida, a classificação em função do porte econômico, a disposição para geração de recursos, bem como a mensuração dos recursos gerados.

Ao analisarmos as micro e pequenas empresas num contexto geral, verificamos que, além das dificuldades de ordem financeira, produtiva e de concorrência com as empresas de grande porte, o processo de regularização fiscal e tributária para as mesmas, apresenta diversas barreiras, comprometendo até mesmo o seu desenvolvimento e solidificação.

Porém, tentando desburocratizar esses processos para que o setor da micro empresa e empresa de pequeno porte crie bases sólidas, gerando bons resultados e consequentemente empregos, o Governo publicou em 1996 a Lei 9.317, dando uma nova forma de gerir e desembaraçar todos esses processos.

Como a referida legislação passou a vigorar a partir de 1997, existem ainda algumas dúvidas e dificuldades quanto a sua aplicação, uma vez que a abrangência não é total e o setor envolve vários ramos de atividades.

Sendo que o objetivo deste nosso trabalho é mostrar a melhor forma de administrar uma micro e pequena empresa, certificamo-nos da necessidade de ilustrar neste ítem a legislação tributária pertinente ao setor e onde ela pode impactar em um planejamento estratégico.

## 7.2 DEFINIÇÕES

A partir da vigência da Lei 9.317/96, as micro empresas deixaram de ser totalmente isentas com a revogação das isenções tributárias descritas na Lei 7.256/84 e as novas regras impostas por aquela legislação. Também as empresas de pequeno porte, estas citadas na Lei 8.864/94, juntaram-se as primeiras e passaram a ser regidas por essa nova legislação, cabendo a cada uma definição diferenciada que descreveremos a seguir:

### ***Micro empresa:***

É a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais).

### ***Empresa de Pequeno Porte:***

É a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (Setecentos e vinte mil reais).

No caso de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites acima descritos, serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses.

Completando a definição de micro e pequena empresa, a legislação descreveu o conceito dado a receita bruta considerando-a como o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

### 7.3 SIMPLES - SISTEMA INTEGRADO DE PAGAMENTO DE IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES

O SIMPLES é um sistema criado pelo governo, através da Lei 9.317/96, para facilitar a vida das micro empresas e empresas de pequeno porte na questão tributária e fiscal.

Significa dizer que a empresa que fizer parte do sistema recolherá de forma unificada os seguintes impostos e contribuições:


- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídica - IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- e) Imposto sobre produtos Industrializados - IPI;
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o art. 22 da Lei 8.212/91 e a Lei Complementar 84/96.

Existem também a possibilidade de se recolher o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal - ICMS - e o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS - que são impostos estadual e municipal respectivamente, caso o Estado e/ou município onde se encontra estabelecida a empresa, tenha aderido ao sistema, que é opção daqueles órgãos.)

A inscrição no “SIMPLES” dispensa a pessoa jurídica do pagamento das demais contribuições instituídas pela União, inclusive as destinadas ao SESC, ao SESI, ao SENAI, ao SENAC, ao SEBRAE, a seus congêneres, bem assim as relativas ao salário-educação.

Porém existem tributos a que estão submetidas todas as empresas na qualidade de contribuintes ou responsáveis, cujo pagamento é também obrigatório, quando ocorrem, pelas empresas optantes pelo “SIMPLES”, que são:

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativos a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF;
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros - II;
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de Produtos Nacionais ou Nacionalizados - IE;
- d) Imposto de Renda, relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica e aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável, bem assim relativo aos ganhos de capital obtidos na alienação de ativos;
- e) Imposto sobre a Propriedade Rural- ITR;
- f) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira - CPMF;
- g) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviços - FGTS;
- h) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

 Com relação a exclusão do sistema, será mediante comunicação a Secretaria da Receita Federal e poderá ser feita por opção da própria empresa ou obrigatoriamente quando a mesma passou para uma situação que não mais se enquadre nas regras do sistema expostas neste item. Ela também poderá ser feita de ofício e dar-se-á quando a pessoa jurídica incorrer em quaisquer das seguintes hipóteses:

- I - Exclusão obrigatória não comunicada pela pessoa jurídica;
- II - Embaraço à fiscalização, caracterizado pela negativa não justificada de exibição de livros e documentos a que estiver obrigada, bem assim pelo não fornecimento de informações sobre bens, movimentação financeira, negócio ou atividade, próprios ou de terceiros, quando intimado, e demais hipóteses que autorizam a requisição de auxílio da força pública, nos termos do artigo 200 da Lei 5.172/66;
- III - Resistência à fiscalização, caracterizada pela negativa de acesso ao estabelecimento, ao domicílio fiscal ou a qualquer outro local onde se desenvolvem as atividades da pessoa jurídica ou se encontrem bens de sua posse ou propriedade;
- IV - Constituição da pessoa jurídica por interpostas pessoas que não sejam os verdadeiros sócios ou acionista, ou o titular, no caso de firma individual;
- V - Prática reiterada de infração à legislação tributária;
- VI - Comercialização de mercadorias objeto de contrabando ou descaminho;
- VII - Incidência em crimes contra a ordem tributária, com decisão definitiva.

### 7.3.1 EMPRESAS IMPEDIDAS

Além daquelas empresas que não se enquadram nas regras de receita bruta auferida, descritas anteriormente, existem também outras pessoas jurídicas que são vedadas a fazer a opção pelo “SIMPLES” mesmo que a receita bruta auferida seja igual ou inferior a 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) ou 720.000,00 (Setecentos e vinte mil reais), conforme o caso.

Essa vedação leva em consideração, entre outros, vários aspectos da empresa como a atividade desenvolvida, a situação jurídica, a posição do titular ou sócio conforme discriminamos a seguir:

- Cujas atividades sejam banco comercial, banco de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixa econômica, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade corretora de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresa de arrendamento mercantil, cooperativa de crédito, empresa de seguros privados e de capitalização e entidade de previdência privada aberta;
- Que se dediquem à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;
- Cujas receitas decorrentes da venda de bens importados por terceiros sejam superiores a 50% (cinquenta por cento) de sua receita bruta total, exceto para empresa situada na Zona Franca de Manaus e Amazônia Ocidental;

- Que realize operações relativas a:
  - a) Importação direta de produtos estrangeiros, exceto para empresa situada na Zona Franca de Manaus e Amazônia Ocidental;
  - b) Locação ou administração de imóveis;
  - c) Armazenamento e depósito de produtos de terceiros;
  - d) Propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação;
  - e) Factoring;
  - f) Prestação de serviço de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão de obra;
- Que preste serviços profissionais de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto, físico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistema, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor, ou assemelhados, e de qualquer outra profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional regulamentada;
- Que esteja constituída sob a forma de sociedade por ações;
- Constituída sob qualquer forma, cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- Que seja filial, sucursal, agência ou representação, no país, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- Que participe do capital de outra pessoa jurídica, ressalvados os investimentos provenientes de incentivos fiscais efetuados antes da vigência da Lei 7.256/84, quando

se tratar de micro empresa, ou antes da vigência da Lei 9.317/96, quando se tratar de empresa de pequeno porte;

- Que tenha débito inscrito em dívida ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- Que seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento da pessoa jurídica, salvo em relação aos eventos ocorridos antes da vigência da Lei 9317/96;
- Que tenha sócio estrangeiro, residente no exterior;
- Cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 720.000,00 (Setecentos e vinte mil reais), ou proporcional, no caso de início de atividades.
- De cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;
- Cujo titular, ou sócio com participação em seu capital superior a 10% (dez por cento), adquira bens ou realize gastos em valor incompatível com os rendimentos por ele declarados;
- Cujo titular, ou sócio que participe de seu capital com mais de 10% (dez por cento), esteja inscrito em dívida ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa.

Como mencionamos anteriormente, existem ainda dúvidas a respeito da legislação e que segundo orientações extra oficiais da Secretaria da Receita Federal algumas atividades não podem ser enquadradas no “SIMPLES”, a saber:

- Serviços de intermediação de negócios;
- Hospitais, clínicas médicas, veterinárias, óticas;
- Agências de turismo;

- Processamento de dados (exceto digitação);
- Empresas franqueadas com atividades vedadas;
- Corretagem de seguros;
- Intermediação de ações das companhias telefônicas;
- Imobiliárias;
- Publicidade e propaganda (marketing);
- Provedor da Internet;
- Escolas ( de línguas, ginástica, informática, enfermagem, etc);
- Laboratórios;
- Construção civil;
- Agência de trabalho temporário;
- Condomínios ( não são pessoas jurídicas);
- Entidades sem fins lucrativos (por possuírem imunidade tributária);
- Jardinagem (conservação de imóveis).

### 7.3.2 ALÍQUOTAS DE TRIBUTAÇÃO

O valor devido mensalmente pelas micro e pequenas empresas inscritas no “SIMPLES” será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

I - Micro empresa, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário:

- a) 3% até R\$ 60.000,00;
- b) 4% de R\$ 60.000,01 até R\$ 90.000,00;
- c) 5% de R\$ 90.000,01 até R\$ 120.000,00.

II - Empresa de pequeno porte, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário:

- a) 5,4% até R\$ 240.000,00;
- b) 5,8% de R\$ 240.000,01 até R\$ 360.000,00;
- c) 6,2% de R\$ 360.000,01 até R\$ 480.000,00;
- d) 6,6% de R\$ 480.000,01 até R\$ 600.000,00;
- e) 7% de R\$ 600.000,01 até R\$ 720.000,00.

A Lei não esclarece a forma de cálculo do tributo da pessoa jurídica inscrita como micro empresa, cuja receita bruta ultrapasse R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) no ano-calendário. Como a perda da condição de micro empresa só ocorre no ano seguinte, o critério mais justo é aplicar a alíquota de 5,4% sobre a parcela da receita bruta que excedeu a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais).

Por outro lado, a empresa de pequeno porte cuja receita bruta, no decurso do ano-calendário, exceder ao limite de receita bruta acumulada de R\$ 720.000,00 (Setecentos e vinte mil reais), sujeitar-se-á, a partir inclusive, do mês em que verificado o excesso, aos percentuais de 8,4% se não for contribuinte do IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados - e de 9% caso seja contribuinte do IPI.

Caso somente o Estado fizer convênio para participar do sistema as alíquotas ficam acrescidas dos seguintes percentuais:

- a) 1% para micro empresa contribuinte exclusivamente do ICMS e não do ISS;
- b) 0,5% para micro empresa contribuinte do ICMS e ISS;
- c) 2,5% para empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ICMS e não do ISS;

d) 2% para empresa de pequeno porte contribuinte do ICMS e ISS.

Caso o município onde a empresa tiver estabelecimento fizer convênio para participar do sistema as alíquotas ficam acrescidas dos seguintes percentuais:

a) 1% para micro empresa contribuinte exclusivamente do ISS e não do ICMS;

b) 0,5% para micro empresa contribuinte tanto do ISS como do ICMS;

c) 2,5% para empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ISS e não do ICMS;

d) 0,5% para empresa de pequeno porte contribuinte tanto do ISS como do ICMS;

#### 7.4 TRIBUTAÇÃO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA NÃO ENQUADRADA NO “SIMPLES”

Tanto as micro e pequenas empresas impedidas de optar pelo “SIMPLES”, como àquelas excluídas do sistema, a partir do período em que se processarem os efeitos da exclusão, sujeitar-se-ão às normas de tributação aplicáveis às demais pessoas jurídicas.)

Uma vez que o “SIMPLES” abrange o maior número de empresas de que trata este nosso trabalho, e é a melhor opção para àquelas que o podem fazer, descreveremos para as demais, as regras básicas a serem seguidas.

#### 7.4.1 IMPOSTO DE RENDA

O imposto de renda das pessoas jurídicas será determinado com base no lucro presumido, real ou arbitrado, sendo a apuração trimestral podendo a pessoa jurídica que optar pela tributação com base no lucro real fazer pagamento por estimativa.

A opção será manifestada com o pagamento correspondente ao mês de janeiro ou de início de atividades.

- *Lucro Presumido*

A base de cálculo será determinada mediante a aplicação de um percentual sobre a receita bruta do mês, acrescido de ganhos de capital, demais receitas e resultados.

Este percentual será diferenciado por setor econômico, conforme relacionado abaixo:

- ① - Na venda de mercadorias e produtos, exceto revenda de combustíveis - 8%;
- Revenda de combustíveis - 1,6%
- Serviços de transporte, exceto de cargas - 16%;
- Serviços de transporte de carga - 8%;
- Serviços hospitalares - 8%;
- Serviços em geral (exceto serviços hospitalares e de transporte) - 32%.

② O imposto será calculado mediante a aplicação de 15% (quinze por cento) sobre a base de cálculo. A parcela da base de cálculo mensal que exceder a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) fica sujeita a um adicional de 10%.

Existem pessoas jurídicas que não podem optar pelo regime de tributação presumida, de acordo com as regras abaixo:

- Empresas com receita total no ano calendário anterior superior a R\$ 12.000.000,00 (doze milhões), ou proporcional por mês;
- Companhias abertas;
- Instituições financeiras ou equiparadas;
- Que se dediquem a compra e venda, loteamento de terrenos, incorporações ou construção de imóveis e a execução de construção civil;
- Que tenham sócio estrangeiro;
- Que tenham como sócio entidades públicas;
- Filiais de pessoas jurídicas estrangeiras;
- Empresas que usufruam de benefícios fiscais;
- Que no decorrer do ano-calendário tenham suspenso ou reduzido o pagamento de imposto de renda;
- Empresas de factoring;
- Empresas cuja receita de venda de importados seja superior a 50% da receita bruta da atividade quando esta for superior a R\$ 1.200.000,00 ( um milhão e duzentos mil reais).

- ***Lucro Real***

O regime de apuração pelo lucro real tem como base de cálculo o resultado contábil, apurado de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e legislação comercial, ajustado por adições e exclusões. Adições são despesas registradas na contabilidade que não são dedutíveis para fins fiscais, e exclusões são receitas contábeis que não sofrem tributação.

15) (A alíquota do imposto é de 15% (quinze por cento), mais adicional de 10% (dez por cento) sobre o lucro real que exceder a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) no exercício, ou R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) por mês.)

O pagamento do imposto por estimativa mensal será feito aplicando as alíquotas acima descritas sobre a base de cálculo apurada sobre a receita bruta, conforme regras definidas para o cálculo do lucro presumido. O percentual para constituir a base de cálculo da estimativa das instituições financeiras e equiparadas é de 16% (dezesesseis por cento).

Caso o imposto calculado com base no lucro real acumulado no período seja inferior ao calculado com base na receita bruta (estimativa), o contribuinte tem a opção de pagar o menor, caracterizando assim o efeito de suspensão ou redução do pagamento mensal.

#### 7.4.2 CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO

Conforme artigo 28 da Lei 9.430/96, aplicam-se a contribuição social as mesmas normas do imposto de renda ( períodos e formas de apuração, conceitos de receita bruta, demais receitas, ganhos de capital, renda variável, etc), portanto o pagamento de ambos os tributos deverá ser ou por estimativa ou com base no lucro.

O percentual para constituir a base de cálculo da estimativa ou presumida é de 12% (doze por cento) e as alíquotas a serem aplicadas sobre as bases de cálculo para pagamento da contribuição social são as seguintes:

- Instituições financeiras e equiparadas - 18%; e
- Demais - 8%.

#### 7.4.3 PIS/PASEP - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL E FORMAÇÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

São contribuintes do PIS, todas as pessoas jurídicas de direito privado, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as entidades sem fins lucrativos definidas como empregadores pela legislação trabalhista.

Para as empresas comerciais, industriais e de serviços a base de cálculo é o faturamento mensal, ou seja, a receita bruta de venda de bens ou da prestação de serviços, não incluídas as vendas canceladas, o IPI e o ICMS cobrado como substituto tributário. A alíquota para pagamento do imposto é de 0,65% (Sessenta e cinco centésimos por cento).

Para as instituições financeiras a base de cálculo é a receita bruta operacional ajustada e a alíquota é de 0,75% (Setenta e cinco centésimos por cento).

As entidades sem fins lucrativos devem recolher 1% sobre a folha de salários.

As pessoas jurídicas de direito público devem recolher 1% sobre o valor mensal das receitas correntes arrecadadas e das transferências correntes e de capital recebidas no mês.

#### 7.4.4 COFINS - CONTRIBUIÇÃO PARA FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL

São contribuintes da COFINS as pessoas jurídicas em geral à exceção das imunes, definidas como as Entidades beneficentes de assistência social e as isentas que são as Instituições financeiras e equiparadas, sindicatos, federações e conselhos de classes profissionais.

A base de cálculo é o faturamento mensal, assim considerada a receita das vendas e da prestação de serviços, excluídos os seguintes valores: IPI - nas empresas contribuintes, vendas canceladas, devoluções de vendas e descontos incondicionais. A alíquota é de 2% (dois por cento) aplicado sobre a base de cálculo.

#### 7.4.5 IPI - IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

O imposto incide sobre produtos industrializados, importados ou arrematados em leilão conforme tipificados no Regulamento do IPI - RIPI e o fator gerador é o desembaraço aduaneiro, quando de procedência estrangeira, a saída de estabelecimento industriais ou equiparados e a arrematação, quando apreendidos ou abandonado e levado a leilão.

#### 7.5 RENDIMENTOS DISTRIBUÍDOS AOS SÓCIOS

O artigo 25 da Lei 9317/96 dispõe que consideram-se isentos do imposto de renda, na fonte e na declaração de ajuste do beneficiário, os valores efetivamente pagos ao titular ou sócio da micro empresa ou da empresa de pequeno porte, salvo os que corresponderem ao pró-labore, aluguéis ou serviços prestados.

Os lucros isentos das micro empresas e empresas de pequeno porte, inscritas no “SIMPLES”, não precisam ser apurados mediante escrituração contábil. A escrituração no Livro Caixa é suficiente.

## 8. PLANEJANDO A MICRO E PEQUENA EMPRESA

O grande e maior problema das micro e pequenas empresas brasileiras, conforme dados do SEBRAE, reflete, além das suas limitações, a inexistência de planejamento estratégico no dia-a-dia destas empresas. Por isso, é preciso que estes empresários se conscientizem definitivamente da verdadeira importância do planejamento estratégico para o sucesso de suas micro e pequenas empresas, principalmente devido ao processo acelerado de globalização e da concorrência acirrada pelo qual todas as empresas são alvos.

Um fator importante para abrir e manter qualquer negócio é a preparação de um plano de negócios, pois deve-se considerar que o sucesso de qualquer empreendimento depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora os riscos sejam inerentes a qualquer negócio, é preciso prevenir-se contra eles.

Empreendedores em perspectiva tendem a negligenciar o estágio de planejamento de um novo empreendimento. Geralmente, eles estão ansiosos para começar, e nem sempre percebem a importância de um plano escrito. Eles também podem não dispor de fundos suficientes nem de experiência necessária para conduzir um estudo de viabilidade adequado.

O plano de negócios, conforme LONGENECKER (1997), descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros do negócio proposto. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que pode levá-lo do entusiasmo à desilusão e ao fracasso, pois qualquer atividade que seja iniciada sem preparação adequada tende a ser um insucesso ou uma casualidade.

O plano de negócios é, em certo sentido, a “primeira criação” do empreendedor e, para ser bem sucedido, deve se basear em uma necessidade de mercado para o produto ou serviço. Ele pode apresentar uma proposta para iniciar um negócio inteiramente novo e/ou apresentar um plano para uma grande expansão de uma empresa que já começou a funcionar. O plano pode ainda ser uma resposta a alguma mudança no ambiente externo (governo, demografia, indústria, etc) que pode levar a novas oportunidades.

De fato, o planejamento deve ser um processo contínuo no gerenciamento de qualquer negócio. Ou seja, o plano também pode e deve ser usado internamente pelos proprietários para administrar os negócios com mais eficiência, em base permanente.

O planejamento é importante para traçar rumos e definir objetivos a curto e longo prazo, mas o acompanhamento de seus resultados torna-se essencial para o sucesso da empresa, principalmente num ambiente econômico e social tão mutável e sujeito a crises e surpresas como o nosso.

Desta forma, o planejamento empresarial consiste em avaliar o estágio atual e futuro da empresa, identificando suas necessidades, seus riscos, suas prioridades e suas oportunidades, e definindo como e quando alcançar os objetivos traçados, possibilitando ainda uma avaliação contínua dos resultados obtidos. Assim, modelar ou planejar contribui no enfoque das questões e atividades importantes que precisam ser examinadas freqüentemente para que a empresa seja eficaz.

Um plano de negócios é mais que um recurso para levantar fundos. Mais fundamentalmente, é a base para operar a empresa, uma vez que pode revelar fraquezas ou alertar o empreendedor para fontes de possíveis perigos. Um plano bem concebido oferece assim uma base segura para operar os negócios.

As metas identificadas no planejamento (plano de negócios) se tornam alvos para o controle operacional. Se, de alguma forma, a empresa exceder substancialmente as metas ou ficar muito aquém delas, o empreendedor precisará agir. Durante a execução do plano, se necessário for, ele deverá ser modificado a fim de atender às necessidades da empresa.

O plano de negócios também fornece uma base para comunicar a missão da empresa ao seu público interno (funcionários) e externo (credores, fornecedores, etc) a fim de facilitar o alcance dos objetivos traçados.

### 8.1 ASSISTÊNCIA NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O fundador de um negócio é mais notavelmente um “fazedor”. Tal pessoa freqüentemente não tem a experiência e o *know-how* necessários para elaborar um bom planejamento. Conseqüentemente, ele deve suplementar o conhecimento pessoal e as habilidades pessoais obtendo a assistência necessária de pessoas de fora ou acrescentando indivíduos com habilidades de planejamento à equipe gerencial, o que geralmente não acontece em uma micro ou pequena empresa, devido às limitações de recursos que esta dispõe.

Assegurar ajuda na preparação do plano não alivia o fundador do envolvimento direto. Ele deve ser o planejador primário, simplesmente porque é seu plano. As idéias básicas do empreendedor-fundador são necessárias para produzir um plano que seja realista e digno de crédito.

Entretanto, depois que o proprietário estabeleceu os fundamentos do plano, a ajuda externa para concluí-lo e refiná-lo será apropriada e conveniente. Neste caso, segundo

LONGENECKER (1997), os profissionais mais indicados para oferecer assistência são os seguintes:

- *Advogados*: que podem assegurar que a empresa tenha a necessária proteção de patente, contratos de revisão, consulta sobre dívidas e preocupações ambientais e conselhos sobre a melhor forma de organização jurídica, dependendo da atividade da empresa;
- *Especialistas em marketing*: que podem realizar análise de mercado e avaliar a aceitação de um novo produto pelo mercado;
- *Especialistas de engenharia e produção*: que podem executar o desenvolvimento do produto, determinar a viabilidade técnica dos produtos e auxiliar no *layout* da fábrica e no planejamento da produção;
- *Empresas de contabilidade*: que podem orientar no desenvolvimento do plano escrito, assistir em projeções financeiras e aconselhar sobre o estabelecimento de um sistema de controle contábil-financeiro;
- *Organizações incubadoras*: que podem oferecer espaço para empresas novatas e aconselhamento gerencial na estruturação do novo negócio.

No entanto, as micro e pequenas empresas raramente possuem recursos para financiar tais especialistas. Geralmente, o capital disponível delas limita-se às necessidades mais urgentes para o início das atividades do empreendimento.

No Brasil, a maior fonte de apoio às empresas de pequeno porte é o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como serviço social autônomo. Foi criado pela Lei nº 8.029 de 12/04/90, depois alterada pela Lei nº 8.154, de 28/12/90, e regulamentado pelo Decreto nº 99.570, de 09/10/91. Composto de representantes da Iniciativa Privada e

também do Governo, o SEBRAE visa fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras, sejam elas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Os seus recursos provém de uma contribuição parafiscal de 0,3% ou 0,6%, dependendo da atividade, incidente sobre as folhas de salários e recolhidas pelas empresas ao INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social - que a repassa ao SEBRAE, de acordo com o artigo 8º, parágrafo 3º da Lei nº 8.029, de 12/04/90.

Com os recursos financeiros que arrecada, o SEBRAE custeia programas de desenvolvimento empresarial voltados às micro e pequenas empresas brasileiras. Programas constantes de sua política de ação estratégica, tais como:

- Modernização da gestão empresarial das micro e pequenas empresas - MPES;
- Fomento à capacitação tecnológica das MPES;
- Incremento da competitividade das MPES;
- Difusão de informações empresariais às MPES;
- Geração e disseminação de informações sobre a realidade das MPES;
- Desregulamentação e tratamento jurídico diferenciado para as MPES;
- Articulação do Sistema SEBRAE com as entidades de apoio às MPES;
- Atualização técnica do Sistema SEBRAE.

E, com estes programas, são desenvolvidas as seguintes atividades práticas:

- Treinamento dirigido, via cursos e palestras;
- Fornecimento de informações, por meio de bancos de dados;
- Consultoria especializada;

- Edição de publicações técnicas;
- Organização de missões comerciais;
- Participação em feiras e exposições;
- Incentivo à criação de centros empresariais e de mini distritos industriais;
- Difusão de mercados e de oportunidades de novos negócios;
- Defesa do acesso ao crédito pelas MPEs;
- Convênios com diversas entidades visando promover as MPEs;
- Elaboração de projetos de viabilidade econômica para as MPEs;
- Promoção de centrais de compras, de vendas e de serviços;
- Promoção de *joint ventures*;
- Aproximação com universidades, centros tecnológicos e institutos de pesquisa e desenvolvimento para promover a modernização das MPEs;
- Desenvolvimento de estudos-pesquisas sobre a realidade dos pequenos negócios.

O SEBRAE ainda dispõe de outros serviços ao micro e pequeno empresário, tais como:

- ***Balcão SEBRAE***: uma rede informatizada de atendimento às micro e pequenas empresas, reunindo o maior banco de dados sobre mercado, tecnologia, crédito, legislação, meio ambiente, eventos no Brasil e no exterior e perfis de oportunidades de investimentos;
- ***Oportunidades de negócios***: em forma de encarte de jornal o empresário pode anunciar, gratuita e semanalmente, oferta e/ou procura de produtos, serviços, maquinários novos e/ou usados, oportunidades de importação e exportação, representações comerciais, “joint ventures”, franquias, entre outras;

- **Cadastro de empresas:** pode ser solicitado para auxiliar na busca de novos fornecedores e/ou clientes. Possui informações sobre indústrias, prestadoras de serviços e empresas de informática;
- **Biblioteca:** oferece aproximadamente dois mil títulos de diferentes oportunidades de negócios. Ela ainda conta com publicações para consulta sobre franquias, comércio internacional e catálogos de fornecedores, etc;
- **Videoteca:** possui cerca de 600 fitas de vídeo voltadas às áreas: gerencial, administrativa, organizacional e de qualidade, podendo ser assistidas nas dependências do SEBRAE, gratuitamente;
- **Auto-Atendimento:** um quiosque multimídia à disposição em vários pontos de atendimento oferecendo informações do Balcão SEBRAE, com a vantagem da agilidade do auto-atendimento;
- **Consultoria:** atendimento individualizado, com hora marcada, nas mais diversas áreas, sejam elas: finanças (levantamento de custos, formação de preço de venda, controles financeiros básicos), marketing, franquias, legislação tributária e fiscal, comércio exterior, plano de negócios (análise de viabilidade econômico-financeira), etc.

Desta maneira, os micro e pequenos empresários brasileiros têm à sua disposição uma entidade capaz de orientá-los sempre que julgarem necessário. Cabe a eles saber aproveitar, da melhor maneira possível, os serviços prestados pelo SEBRAE a fim de obterem sucesso em seus empreendimentos.

## 8.2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO NEGÓCIO

Os pequenos empresários às vezes, involuntariamente, se apegam a alguns mitos. Um deles é o de que somente as grandes empresas podem e devem planejar. No entanto, justamente quem possui menos recursos, como é o caso do pequeno empreendedor, é obrigado a otimizá-los e, por isso, deve dedicar muito mais tempo ao planejamento.

Um empreendedor em perspectiva precisa de uma orientação para seguir, ao preparar um planejamento empresarial. Embora não haja um formato padrão usado de modo geral, há muitas semelhanças entre as estruturas gerais propostas para planos de negócios.

No entanto, um planejamento voltado para a empresa de pequeno porte deve ser condizente à sua realidade, ou seja, não deve ser um plano complexo e sofisticado, mas sim um plano prático e objetivo que direcione a ação para as prioridades e os resultados pretendidos, uma vez que a pequena empresa tem recursos limitados e precisa que eles sejam empregados onde produzam melhores resultados.

É importante ressaltar que, antes de planejar o negócio, faz-se necessário avaliar os riscos inerentes ao empreendimento e prevenir-se contra eles. Por isso, a avaliação dos riscos deve preceder o próprio planejamento. Nesta avaliação incluem-se questões relativas à empresa e à avaliação das oportunidades de negócio, que devem ser examinadas cuidadosamente, para se evitar surpresas desagradáveis futuramente.

Questões tais como:

- ***Erro na escolha dos sócios***

Sociedade, muitas vezes, torna-se uma situação delicada, pois conflitos entre sócios podem acarretar em sérios prejuízos ou até levar ao fechamento da empresa. Por isso, é preciso definir o papel de cada sócio dentro dos negócios.

- ***Sazonalidade***

Muitos negócios estão sujeitos a altos e baixos em determinadas épocas do ano, devido a sazonalidade de seu negócio ou produto. Por isso, o empresário deve traçar estratégias para ajustar o negócio nos períodos em que as mudanças forem mais acentuadas.

Negócios sujeitos a muitas variações são perigosos e obrigam o empresário a manobras precisas, pois a sazonalidade é considerada fator negativo na avaliação de um negócio, no entanto, o bom empreendedor pode fazer disto uma grande vantagem.

- ***Mudanças na economia***

Todos os negócios são afetados por mudanças na economia. Alguns mais, outros menos. Alguns positivamente, outros negativamente. A recessão, por exemplo, atinge, sobretudo, produtos de alto custo. Mas há negócios, que, bem conduzidos, podem crescer em períodos de recessão.

Assim, a análise da situação econômica é fundamental para a avaliação das oportunidades de negócio.

- ***Controles Governamentais***

Setores submetidos a rigorosos controles governamentais, nos quais mudanças nas regras do jogo podem ocorrer com frequência, apresentam alto risco. Por isso, são pouco atraentes para pequenos empreendedores.

- ***Fugindo das armadilhas***

O planejamento de um negócio começa pelo plano de negócio - documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do empreendimento, ajudando o empresário a analisar sua viabilidade e a facilitar sua instalação.

Porém, antes de lançar-se a esta tarefa, é preciso estar preparado para identificar as armadilhas que podem comprometer seu plano de negócio e, conseqüentemente, o êxito de sua empresa. Vejamos a seguir quais são estas armadilhas:

***a) Falta de definição do objetivo do negócio***

O empresário precisa definir claramente os objetivos de seu negócio, para ser capaz de atender às necessidades do segmento de mercado, ou do grupo de consumidores a que pretende atender;

***b) Falta de conhecimento do mercado***

Abrir um negócio sem conhecer o mercado é um dos maiores erros que um empresário pode cometer. Porém, isso pode ser evitado com uma boa pesquisa, porque o conhecimento do mercado vai facilitar a montagem de seu plano de negócio.

***c) Erro na estimativa do capital inicial necessário***

Todo planejamento para constituir uma empresa é passível de erros ou omissões na questão de gastos, por isso uma boa providência é acrescentar uma reserva técnica de recursos para cobri-los.

***d) Subestimação dos custos operacionais***

No afã de viabilizar o empreendimento, muitos empresários são levados a subestimar custos. É importante não esquecer aqueles não muito evidentes, como impostos que incidem sobre a aquisição de matéria-prima, os custos de venda dos produtos, como impostos e comissões, e os encargos sociais sobre a folha de pagamento.

***e) Superestimação das receitas mensais***

Projetar receitas acima da realidade também é comum. Sobretudo, porque quem está começando tende a basear-se na movimentação realizada por empreendimentos já firmados no mercado. Não se deve projetar um volume de vendas que signifique sua capacidade total de produção. Isso reduz muito sua margem de manobra, principalmente no começo do negócio.

***f) Subavaliação dos problemas técnicos***

Muitas vezes, a instalação de uma empresa é, sucessivamente, adiada por problemas com equipamentos e tecnologias de produção. Por isso, é necessário pesquisar, observar, simular e até desconfiar das promessas oferecidas na aquisição de equipamentos.

***g) Falta de diferenciação dos produtos e serviços***

A maioria das pequenas empresas cai na armadilha de oferecer produtos ou serviços que não são muito diferentes dos oferecidos pela concorrência. É preciso oferecer um algo a mais para levar o comprador a mudar de fornecedor.

***h) Desconhecimento de aspectos legais***

O desconhecimento das normas e dos controles pode trazer multas e criar sérios problemas para a empresa e para o empresário. É necessário que se tenha atenção para os aspectos sanitários e ligados ao uso do solo e a questões ambientais. Às vezes, é importante consultar um especialista.

### 8.3 O PLANO DE NEGÓCIO

Dentro do planejamento estratégico existem várias questões a serem analisadas, porém, em nosso trabalho, que está voltado exclusivamente à micro e pequena empresa, relacionamos àquelas que julgamos necessárias e aplicáveis a estas empresas.

Então, após o conhecimento das possíveis armadilhas e riscos que o negócio estará sujeito, é preciso planejar a fim de se evitar tais situações e conseqüentemente obter sucesso no empreendimento.

O roteiro a seguir demonstra uma forma de como planejar a micro e pequena empresa de maneira simples e objetiva.

#### 1º ETAPA - DIAGNÓSTICO

Nesta etapa deve-se verificar a situação atual da empresa, considerando as questões internas e externas à ela.

- ***Questões Externas***

Neste momento, o empreendedor deve analisar as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, evitando ou tirando vantagem de tais situações. Ele deve considerar:

a) *Mercado de Atuação*: é preciso conhecer as características do mercado em que se atua ou se pretende atuar, saber quais são as motivações e necessidades deste segmento. Deve-se perceber o quanto o mercado é interessante para permitir ganhos da empresa, ou ao contrário, o quanto o mercado é problemático. Para isso, é preciso conhecer o potencial

deste mercado, o seu crescimento, o ciclo de vida do produto/serviço, etc. Ou seja, obter o máximo de informações sobre onde se atua ou se pretende atuar.

b) Mercado Consumidor: é representado pelo conjunto de agentes econômicos (pessoas) que procuram ou demandam uma certa categoria de bens e serviços, que uma empresa está disposta a comercializar, por um determinado preço. A análise do mercado consumidor envolve a identificação do público que se pretende atingir, conhecer suas necessidades, expectativas, o seu comportamento na hora da compra, sua capacidade de consumo, suas preferências, etc. Por isso, é importante que se tenha todas as informações sobre a sua clientela, ou seja, que se conheça o perfil do seu público alvo, de modo a oferecer vantagens sobre o seu produto e atendimento.

c) Mercado Concorrente: conhecer o seu concorrente é fator primordial em qualquer negócio, pois é preciso saber quais são suas forças e suas fraquezas, a fim de traçar estratégias que visem a superação de seus concorrentes sob algum aspecto.

d) Mercado Fornecedor: é necessário que se tenha informações sobre todos os seus fornecedores, de modo a poder optar pelos que oferecerem mais vantagens. Os possíveis fornecedores de sua empresa são outras empresas e, por isso, é importante verificar se eles oferecem condições e produtos no prazo desejado, praticam preços competitivos e possuem qualidade, compatíveis com os produtos que a sua empresa vai oferecer no mercado.

e) Ambiente Geral: o empreendedor deve também considerar todos os outros fatores que, de um modo geral, podem influenciar o desempenho da empresa. Ele precisa considerar questões tais como: tecnologia disponível no mercado, ação governamental, fatores econômicos, culturais, sociais e demográficos, etc, de modo a estar preparado para as surpresas que poderão surgir.

A Análise Externa permite ao empreendedor uma reflexão profunda sobre as características do mercado e como a sua empresa se coloca em relação a esse mercado.

- ***Questões Internas***

Ao analisar as questões internas da empresa, o empreendedor estará identificando os pontos fortes e fracos da empresa. Neste momento são analisadas questões tais como:

a) *Recursos Humanos:* deve-se analisar e avaliar a qualidade das pessoas envolvidas na empresa e sua administração, procurando pontos de força e necessidade de melhorias. É necessário verificar se a empresa está com o quadro de funcionários adequado, ou seja, se tem gente sobrando ou faltando. E ainda, avaliar o desempenho e qualidade dos serviços de cada um.

b) *Marketing e Vendas:* trata-se de função vital para o sucesso da empresa. Por isso, o empreendedor deve analisar cuidadosamente os produtos, mercadorias ou os serviços que a empresa vem oferecendo ou vai oferecer no mercado e como vai fazer isto. O *Marketing* pode levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, dependendo de como for utilizado. Em função disto, é necessário, neste momento de diagnóstico, verificar se a atuação da empresa, no que refere a vender sua imagem e/ou produtos, está adequada a sua realidade e ao seu segmento.

É importante também que se analise a questão da previsão de vendas do produto/serviço, pois será a partir dela que a empresa poderá fazer planos de expansão ou de contenção de despesas.

c) *Produção:* o setor de produção da empresa deve trabalhar em conjunto com o setor de vendas, pois um depende do outro. Ao analisá-lo, será importante considerar:

- a necessidade e a procura do mercado consumidor;
- os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado;
- a disponibilidade de pessoal;
- a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações;
- a disponibilidade dos recursos financeiros;
- a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários;

Assim, o empreendedor estará diagnosticando as necessidades de produção da empresa, podendo assim planejar de acordo com seus recursos.

*d) Finanças:* a análise financeira é uma parte fundamental do plano de negócio da empresa. É com base na situação financeira atual da empresa que se projetará e planejará a empresa futura. Por isso, é necessário conhecer e estimar adequadamente o capital necessário que a empresa requer, para se evitar problemas com a falta de capital disponível. Também é importante saber estimar os custos operacionais, ou seja, as despesas que a empresa terá para funcionar, tais como: despesas com aluguel, salários, equipamentos, impostos, matéria-prima, etc.

*e) Estrutura Física e Organizacional:* deve-se analisar questões referentes às instalações (espaço físico), aos equipamentos e a organização interna que a empresa necessita para poder realizar um bom trabalho e poder oferecer um bom produto ou serviço.

*f) Localização:* a localização pode ser fator decisivo no sucesso ou fracasso de alguns empreendimentos, por isso, todos os aspectos da localização do negócio deverão ser considerados, tais como:

- facilidade de acesso, de comunicação e visibilidade;
- condições de higiene e segurança;

- proximidade de concorrentes e similares;
- facilidade para aquisição de matéria-prima e recrutamento de mão-de-obra;
- atendimento às possíveis exigências da legislação sobre a localização (dependendo do ramo do negócio, a Prefeitura autoriza ou não o seu funcionamento ).

Assim, com o *Diagnóstico* o empreendedor poderá conhecer melhor a sua empresa e o seu mercado, podendo, a partir disto, identificar as suas expectativas e realizar um planejamento adequado às suas necessidades.

## 2º ETAPA - MISSÃO E OBJETIVOS DA EMPRESA

Após conhecer a realidade da empresa e do mercado que ela atua ou atuará, caberá ao empreendedor definir a *Missão* e os *Objetivos* do seu empreendimento. Será a partir destas definições que o Planejamento Estratégico será executado, visando melhorias para a empresa.

### • *Missão da Empresa*

A missão de uma empresa é fator fundamental para o seu desenvolvimento, pois reflete a sua razão de ser. Trata-se da determinação do caminho da empresa, ou seja, onde se pretende ir. Deve ser ampla e envolver as expectativas dos donos e/ou sócios do negócio.

Ao possuir ou administrar uma micro ou pequena empresa, o empreendedor deverá ter definido claramente o que sua empresa fará e onde ele pretende que ela chegue. A partir desta definição os caminhos ficarão mais claros e fáceis de serem perseguidos.

É importante lembrar que a missão não deve se limitar ao negócio principal da empresa ( Ex: vender pneus ), e sim abranger o negócio de forma mais ampla e otimista,

projetando o possível crescimento de atuação da empresa no mercado ( Ex: vender artefatos de borracha e acessórios ).

Assim, o micro e pequeno empresário estará delineando e facilitando estrategicamente o caminho atual e futuro a percorrer pela empresa.

- ***Objetivos e Metas***

Um outro fator extremamente importante dentro do Planejamento Estratégico é a definição dos objetivos e metas da empresa. Os objetivos e metas são a explicitação do que deve ser feito para que a empresa alcance os propósitos estabelecidos dentro da sua missão.

Sendo assim, entende-se *Objetivos* como sendo o alvo ou a situação que a empresa pretende atingir. (Ex: Vender os melhores pneus do mercado). E, para isso, será necessário que o empreendedor estabeleça também os *Objetivos Funcionais* da empresa, ou seja, aqueles direcionados especificamente a cada área da empresa, que deverão ser alcançados para que o Objetivo Geral da empresa seja atingido. (Ex: Buscar os melhores fornecedores de pneus no mercado ).

Além de estabelecer objetivos, o empreendedor também deverá estabelecer metas para sua empresa, que são a quantificação dos objetivos, ou seja, a definição de o quanto se deseja alcançar, e em que prazo. (Ex: aumentar 30% o faturamento da empresa, em relação ao semestre anterior).

Assim, estabelecidos a missão, os objetivos e as metas da empresa, o micro e pequeno empresário terá definido claramente o caminho a ser percorrido pela empresa, facilitando a sua difícil tarefa de fazer com que o seu negócio dê lucro.

### 3º ETAPA - ESTRATÉGIAS

Estabelecidos objetivos e metas, faz-se necessário definir como estes serão alcançados. As estratégias são a maneira utilizada pela empresa para atingir tudo aquilo que planejou, ou seja, é o curso de ação da empresa que ativará o negócio do empreendedor.

As estratégias a serem definidas devem abranger todas as áreas da empresa, de modo a facilitar a *performance* global da empresa, ou seja, deve-se planejar e adotar estratégias financeiras, de marketing, de produção, de recursos humanos, que visem o lucro e a satisfação das pessoas que compõem a empresa.

Por isso, nesta etapa o micro e pequeno empresário deverá ser criativo, a fim de estabelecer estratégias que façam com que o seu negócio se diferencie em algum aspecto no mercado, de modo a conquistar o seu consumidor alvo e garantir espaço no seu segmento de atuação.

A seguir, apresentaremos os principais fatores a serem considerados, pelo micro e pequeno empresário, no momento da definição das estratégias a serem adotadas pela empresa:

- ***Estratégias de Marketing***

O principal objetivo da empresa privada é o lucro, e a venda é o meio pelo qual ela atinge esse objetivo. Portanto, o empresário deve considerar as vendas não como um simples ato de negociar produtos ou serviços, mas sim como um processo que envolve técnicas, métodos, boa dose de criatividade e um constante acompanhamento das estratégias utilizadas. Desta forma, o marketing torna-se uma função básica da empresa e

por isso precisa estar presente em todas as áreas do negócio. Idealmente, o objetivo do marketing é conhecer e compreender tão bem o cliente, que as mercadorias ou serviços lhe sejam de tal forma apropriados que se vendam sozinhos.

Existem quatro áreas de estratégias que devem ser tratadas dentro do plano de marketing:

- **Primeira:** o plano inclui decisões de marketing que transformam o produto básico ou idéia de serviço em um “produto ampliado”. Refere-se a questões como nome, embalagem, assistência técnica do produto, etc;
- **Segunda:** o plano inclui decisões promocionais que comunicarão as informações necessárias aos mercados-alvos. Refere-se a abordagem do empreendedor para que o cliente adquira consciência do produto ou serviço e para motivar os clientes a comprar. O empreendedor tem muitas opções: as vendas pessoais e propagandas são duas das alternativas mais populares. Promoção significa o desenvolvimento de esforços dirigidos, no sentido de impulsionar as vendas de um determinado produto ou uma determinada linha de mercadorias, acima do seu nível normal. Já a propaganda cria condições básicas para estabelecer as relações de simpatia e confiança com o cliente, tornando a imagem da empresa inconfundível. E, como qualquer outro fator de venda, ambas devem ser bem feitas para se tornarem eficazes;
- **Terceira:** refere-se as decisões a respeito da distribuição de um produto aos clientes. Normalmente, são estabelecidos intermediários para estruturar seus canais de distribuição, acelerando assim a distribuição e reduzindo o investimento no negócio;
- **Quarta:** relacionada as decisões de preço que fixarão um valor aceitável ao produto total ou serviço. No mínimo, o preço deve refletir os custos de levar um produto ou serviço ao cliente. Portanto, deve considerar os custos de produção e de marketing de modo a

encontrar um valor médio que cubra as despesas e que dê uma margem de lucro. Estabelecer um preço superior ao dos concorrentes pode ser interessante, pois você poderá reduzir sempre, no entanto é preciso ficar atento, pois com o tempo o mercado lhe dirá qual deve ser o seu preço.

A ênfase a cada uma dessas áreas é dada conforme a natureza do negócio. Por exemplo: uma empresa de serviços não terá os mesmos problemas de distribuição que uma empresa de produtos. O desafio promocional enfrentado por uma loja de varejo também é bem diferente daquele de um fabricante atacadista.

Todas essas questões devem ser consideradas pelo micro e pequeno empresário, no entanto, de forma mais simplista, ele deve se preocupar em expor ao mercado um produto e/ou serviço que, de alguma forma, apresente um diferencial. Este diferencial poderá se referir a preço, qualidade, prazo, atendimento, etc. O importante é oferecer “algo a mais”, fazendo com que o seu consumidor volte sempre.

O consumidor está cada vez mais exigente e, em função disto, o mercado precisa inovar sempre, a fim de oferecer produtos e serviços que o satisfaçam de alguma maneira. Por isso, as empresas têm a necessidade de analisar o comportamento deste consumidor, de modo a entender suas necessidades e poder criar aquilo que ele está sempre procurando, ou seja, um produto que ofereça mais qualidade, melhor atendimento e menor preço.

Como as micro e pequenas empresas geralmente não possuem recursos financeiros para financiar grandes propagandas e promoções, elas precisam encontrar nos pequenos detalhes uma maneira eficiente de vender sua imagem, de forma a cativar sua clientela. Esses detalhes podem se referir a um produto/serviço diferente e inovador (Ex: entrega domiciliar de verduras e frutas frescas), a um atendimento personalizado, a preços atrativos

e com formas de pagamento alternativas, etc. O importante é que com isso, se garanta a fidelidade do consumidor com a sua empresa.

O empreendedor deverá também considerar a escolha do local onde o negócio está ou será instalado, pois as exigências variam em função da atividade e do público-alvo. Uma indústria, por exemplo, deve dar prioridade a regiões com boa disponibilidade de energia elétrica, água, serviços de comunicação, além da facilidade de acesso e oferta de matérias-primas e de mão-de-obra. No caso do comércio e prestação de serviços, a ênfase deve concentrar no fluxo de pessoas, facilidade de estacionamento, visibilidade do local e disponibilidade de infra-estrutura em comunicações. Também é preciso observar se o ponto escolhido não tende a ser prejudicado, no curto e médio prazos, por efeitos externos, como uma obra que modifique o perfil do público consumidor identificado inicialmente.

Um outro aspecto a ser considerado dentro das estratégias de *marketing* diz respeito quanto as previsões de vendas. A estimativa de vendas permite projetar a compra de matérias-primas e insumos, ou de produtos acabados no caso de comércio. É fundamental que o micro e pequeno empresário consiga manter um equilíbrio entre o que é produzido e o que é vendido, ou seja, que saiba prever o quanto será vendido num determinado tempo, a fim de provisionar aquilo que realmente a empresa vai necessitar. Por isso, ele deverá manter um certo equilíbrio entre o que é produzido e o que será vendido. A produção deverá ser condizente com as vendas da empresa, de modo a evitar problemas com excesso ou falta de produtos.

Assim, estabelecendo estratégias de marketing que visem expôr a empresa no mercado, será possível conhecer melhor o perfil do seu consumidor-alvo e aperfeiçoar-se constantemente. O importante será se destacar de alguma forma, de modo a conquistar a clientela.

- ***Estratégias de Produção***

Procedimentos de controle simples e informais são usados freqüentemente em micro e pequenas empresas. A medida que a produção aumentar, em função do crescimento da empresa, os procedimentos deverão ser mais eficazes, visando a qualidade no processo de produção.

O planejamento de produção envolve a determinação de dados básicos de fabricação necessários. Os mais importantes são:

- a) Tipos de matérias-primas e peças exigidas;
- b) Número de peças e quantidade de material de cada tipo exigido por unidade de produto acabado;
- c) A melhor seqüência de operações de processamento para fabricar cada produto;
- d) O número de máquinas e operadores necessários em cada operação de processamento;
- e) O número e os tipos de itens de ferramentas necessárias para montar cada máquina;
- f) A taxa de produção padrão de cada máquina;
- g) O número de unidades de produtos acabados que a fábrica pode produzir diária ou anualmente.

Na definição das estratégias de produção o empreendedor deverá se preocupar com as questões de compras, estoques, tempo de produção, rotatividade do produto, de modo a produzir o necessário no momento certo. O estoque deverá ser o ideal, ou seja, sem excessos e sem falta de produto acabado e de matéria-prima. Para isso, as compras deverão ser bem planejadas, de modo a viabilizar todo o processo de produção. A importância dos estoques em qualquer empresa, seja ela indústria, comércio ou prestadora de serviços, é indiscutível. Na indústria, os estoques de matéria-prima, materiais secundários,

componentes, acessórios ou mesmo produtos acabados são fundamentais ao processo de produção e comercialização.

A entrega de bens deve ser no momento certo para atender às necessidades exatas do comprador. Em uma empresa pequena, deixar de receber materiais, peças ou equipamentos, conforme o programado, provavelmente causa interrupções onerosas nas operações de produção. As máquinas e os funcionários ficam ociosos até que os itens pedidos sejam finalmente recebidos. E, em um negócio de varejo, deixar de receber mercadorias no prazo pode significar a perda de uma ou mais vendas e, possivelmente, a perda permanente dos clientes que ficarão desapontados. A compra eficaz pode afetar diretamente os resultados financeiros da empresa, assegurando o melhor preço para um dado produto ou matéria-prima.

No processo de produção, o micro e pequeno empresário deverá também, sempre que possível, controlar os custos de produção e o tempo gasto na produção de determinado produto. O ideal para qualquer empresa será conseguir produzir no menor tempo possível e pelo menor custo. Para isso, o empreendedor precisará analisar criteriosamente seu processo de produção, a fim de evitar falhas operacionais e humanas e reduzir ao máximo o custo de produção.

### • *Estratégias de Recursos Humanos*

Todo empresário sente dificuldades quando o assunto envolve recursos humanos. Os problemas aparecem frequentemente e a legislação brasileira protege demasiadamente os trabalhadores. Os encargos são onerosos e nem sempre os

resultados esperados acontecem com rapidez, embora os empresários brasileiros sejam sempre imediatistas.

Porém, dificuldades a parte, o empreendedor não deve esquecer, no seu planejamento, dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento da sua empresa. Por isso, cabe-nos levantar algumas questões e propor sugestões e estratégias para um melhor planejamento na área de pessoal, principalmente voltada a micro e pequena empresa.

Um ponto a ser observado diz respeito ao quadro funcional que a empresa necessita. É importante identificar o número necessário de pessoas para aquele tipo de trabalho e que qualificação deverão possuir.

O empresário e administrador deve tomar como estratégias básicas para o bom desempenho da produção da sua empresa o engajamento dos funcionários com os objetivos da empresa, mostrando-lhes os passos a serem seguidos e os seus respectivos resultados para que todos se sintam também realizadores independente do sucesso ou não.

O incentivo a criação e manutenção do espírito de equipe de seu quadro de pessoal é extremamente importante, bem como dar oportunidade ao crescimento profissional, reconhecendo e premiando a eficácia dos seus colaboradores.

Uma estratégia que está sendo bastante utilizada pelas empresas brasileiras é a elaboração de convenções entre funcionários e empresas, proporcionando a participação dos mesmos nos lucros da empresa. Isto proporciona motivação aos funcionários e cria a auto-fiscalização na empresa, contribuindo para melhores resultados.

Ressaltamos ainda que o conhecimento dos direitos dos seus empregados é uma importante responsabilidade do empresário, não somente do ponto de vista social, mas

também pelas implicações legais-penais decorrentes da sua não-observância. Embora esta seja uma das mais vastas, abrangentes, complexas e discutidas áreas do Direito, espera-se que todo empresário, qualquer que seja o porte dos seus negócios, esteja, pelo menos, informado a respeito das suas determinações importantes. E, para isso, deverá procurar orientação de um profissional qualificado, como por exemplo o seu contador.

- ***Estratégias Tributárias***

Para obter sucesso no negócio, o empreendedor deverá estar dotado de muita vontade e convicção, bem como preparar-se muito bem e procurar conhecer todos os aspectos envolvendo o desenvolvimento de seu negócio.

Na questão tributária voltada para a micro e pequena empresa, como vimos anteriormente, os processos também não se apresentam de maneira simples, porém nada deve impedir o sucesso de um empreendimento. Por isso estamos colocando alguns pontos a serem considerados pelo empreendedor, a fim de se evitar possíveis danos que possam surgir, oriundos de processos mal elaborados.

Ao iniciar um empreendimento, é importante que o micro e pequeno empresário relacione nos custos iniciais, valores pertinentes a honorários de um profissional competente (ex: contador, advogado, consultor, etc), que o oriente e lhe de apoio na correta constituição de sua empresa, abrangendo principalmente uma clara elaboração dos seus documentos constitutivos, analisando desde já a possibilidade do enquadramento no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - "SIMPLES", que se constitui um facilitador para a micro e pequena empresa.

Documentos mal elaborados, certamente trazem problemas, aborrecimentos e prejuízos no futuro.

Levando em consideração o que descrevemos no item 7 deste trabalho, no que diz respeito a valores pagos ao sócio da micro e pequena empresa, temos outra sugestão a dar: ao invés de contratar empregados, ele pode buscar parcerias (sócios) ou terceirização com pessoas interessadas em participar do negócio, podendo conservar a sua posição de majoritário na empresa. Esta parceria, tomada como uma estratégia de planejamento tributário, está baseada em vários aspectos, como a motivação e possivelmente o aumento da produtividade, a eliminação dos encargos trabalhistas, a distribuição dos riscos do investimento e não menos importante, a isenção do imposto de renda na fonte de valores pagos aos sócios, desde que não sejam pagos como pró-labore, aluguéis ou serviços prestados.

Ressaltamos ainda que o adequado controle sobre os pagamentos de impostos e encargos é necessário para resguardar a empresa de problemas de ordem fiscal.

Nem sempre é possível adotar grandes estratégias tributárias para a micro e pequena empresa, tendo em vista que o volume de atividades e operações dessas empresas é pouco diversificada. Porém, o que o micro e pequeno empresário não poderá deixar de observar é o correto cumprimento das exigências fiscais e tributárias, mesmo em se tratando de obrigações secundárias ( o correto preenchimento e arquivamento de livros fiscais, as informações prestadas a órgãos públicos, etc ), que não cumpridas transformam-se em obrigações primárias e possivelmente grandes perdas para a empresa.

- *Estratégias Financeiras*

Em países capitalistas, que é uma tendência mundial, o fator financeiro está presente no dia-a-dia das pessoas, conduzindo muitas ao sucesso e satisfação e outras ao desespero e fracasso. Para as empresas isso também não é diferente, pois sem os recursos financeiros elas nada podem realizar em termos produtivos.

Dentro do planejamento estratégico, não menos importante é um bom planejamento financeiro, principalmente na micro e pequena empresa, que tem muitas dificuldades para obter recursos financeiros, seja na forma de linhas de crédito, da geração através da produtividade ou de seus sócios. E quando se imagina começar um negócio, é preciso ter uma projeção do capital necessário, pois terá que fazer investimentos em local, equipamentos, materiais e despesas diversas para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Muitos negócios surgem de boas idéias de um empreendedor dotado de vontade para colocá-las em prática. Porém como vimos, sem o capital não se pode transformar uma boa idéia em ações que levem a obtenção de resultados. Em muitos casos tal empreendedor não possui referido capital e também não sabe como conseguí-lo. Uma estratégia, que vemos como alternativa, é a busca de capital através de pessoas interessadas em participar do negócio como parceiros, e isto só se consegue demonstrando de forma clara e objetiva o empreendimento, ou seja, é necessário antes de mais nada planejar muito bem os passos a serem dados para transmitir a eles a confiança necessária e levá-los a investir.

A questão financeira, em qualquer empresa, está diretamente ligada com todos os setores da empresa e a sua saúde contribui positiva ou negativamente no

desenvolvimento dos trabalhos desses setores. Por isso, medidas simples como pagar os fornecedores e os impostos em dia, evitando multas e juros altos, são estratégias importantes e contribuem para a boa saúde financeira da mesma.

Um dos instrumentos vitais para avaliar o desempenho do negócio é o fluxo de caixa. Simples de definir, mas pouco executado por pequenos empresários, nada mais é do que uma previsão dos gastos e receitas durante um determinado período.

A escassez de recursos financeiros e a baixa lucratividade estão ligados à má utilização dos recursos da empresa e supõem decisões, nem sempre corretas, tomadas sobre a destinação e distribuição dos recursos utilizados no negócio. Por isso, o empreendedor deve estar ciente da verdadeira necessidade quanto à utilização dos recursos financeiros da sua empresa.

Outro aspecto importante para a empresa e também para o setor financeiro são as compras realizadas de produtos e materiais, pois, caso não sejam bem feitas, podem acarretar sérios problemas, comprometendo a situação financeira da empresa, que geralmente ocorrerem em compras excessivas e mal planejadas, que dificultam por um longo tempo, a renovação do estoque.

O micro e pequeno empresário está mais exposto à pressão financeira porque, além de só conseguir empréstimos de curtíssimo prazo (30 dias), devido à falta de garantias a oferecer, paga juros altos por esses empréstimos. Outro sério problema nesse aspecto é que ele confunde muito sua vida financeira pessoal com a da empresa, fazendo uso principalmente do cheque especial, pagando juros exorbitantes e, para quem deseja uma empresa sólida e produtiva, jamais deverá fazer uso deste tipo de manobra, porque não se encaixa em qualquer planejamento estratégico que se está pretendendo implantar. Também a retirada descontrolada de recursos financeiros pelos

sócios, descapitaliza a empresa e a obriga a recorrer ao sistema financeiro para conseguir dinheiro, pagando altos juros.

Toda e qualquer medida, por mais simples que seja, deve ser implementada pelo empresário. Uma medida indispensável para qualquer empresa é a implantação de controles rígidos, o que geralmente o micro e pequeno empresário não faz, levando sua empresa a situações de grande dificuldade financeira, como foi demonstrado em pesquisas recentes, onde retratam que as pequenas empresas iniciaram este ano com atraso no pagamento de 80% de suas dívidas. Os dados mostram que as dívidas já vencidas representam 55,8% de suas receitas operacionais líquidas, evidenciando a falta de planejamento financeiro por parte destes empresários.

Da mesma forma que é importante possuir um prognóstico, fazer regularmente relatórios dos resultados alcançados é outro hábito indispensável para o bom planejamento. Esses relatórios devem incluir todos os dados financeiros, até mesmo despesas com manutenção, limpeza e propaganda.

Por isso, é fundamental que o micro e pequeno empresário se conscientize de que a saúde financeira de sua empresa precisa ser controlada.

#### 4º ETAPA - CONTROLE E AVALIAÇÃO

Após a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico faz-se necessário acompanhar e analisar a *performance* (desempenho) da empresa diante daquilo que foi planejado e do que está sendo efetivamente alcançado.

O Controle e Avaliação torna-se fundamental para o Planejamento Estratégico, uma vez que ele visa apontar as distorções ocorridas durante a execução do plano, apontando ações corretivas que deverão ser tomadas em tempo hábil, para que a empresa não desvie o caminho planejado e possa, apesar das dificuldades no meio do caminho, obter bons resultados com aquilo que foi previamente planejado.

Para que isso ocorra, é necessário que todos respeitem as normas e procedimentos estabelecidos durante a realização do Planejamento Estratégico, para que a empresa possa alcançar os resultados desejados.

O Controle poderá ser realizado mediante a comparação dos resultados, de acordo com os padrões propostos pela empresa. Por exemplo: a empresa planejou vender 100 pneus/mês, no entanto, vêm vendendo apenas 50. Neste caso, é necessário levantar as informações suficientes para se certificar de que o problema que ocasionou isto não é de caráter interno, ou seja, devido a alguma decisão tomada durante o planejamento e que está trazendo resultados negativos, ou pelo menos, abaixo das expectativas.

Assim, realizando o controle e avaliação, o empresário poderá identificar os problemas, as falhas e os erros que se transformam em desvios daquilo que foi planejado. Com isso, ele poderá tomar decisões e agir no sentido de sanar as distorções em tempo hábil.

Por isso, torna-se fundamental para o sucesso do planejamento estratégico que as decisões tomadas sejam reavaliadas periodicamente, a fim de avaliar os resultados obtidos pela empresa.

#### 8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência brasileira tem demonstrado que a adequação da metodologia de Planejamento Estratégico às características da empresa é um dos fatores que condicionam os resultados finais do processo. Empresas que, contrariando sua cultura, optarem pela utilização de modelos prontos (pacotes), poderão ser obrigadas a recomeçar todo o processo de implementação do Planejamento, e com maiores dificuldades, pois resistências internas poderão surgir, devido a imposição feita anteriormente. Por isso, é fundamental que a empresa, principalmente a micro e a pequena, elabore e realize um planejamento condizente às suas características e realidade, a fim de obter o melhor resultado possível.

O Planejamento Estratégico permite ao empresário avaliar melhor as chances de sucesso do seu negócio e evitar erros, pois a principal vantagem de um plano estratégico é prever as conseqüências de determinadas decisões, evitando erros fatais para a sobrevivência do negócio.

O ideal é prever estratégias alternativas a serem adotadas quando a empresa não alcança o sucesso esperado, a fim de, na pior das hipóteses, recuperar parte do capital investido. Para isso, não se pode esquecer de comparar periodicamente o desempenho real com o planejado a fim de que, quando necessário, se corrija a trajetória e se continue planejando o crescimento da empresa.

## 9. CONCLUSÃO

Ao refletirmos sobre os estudos que fizemos ao longo deste nosso trabalho, observamos que realmente a sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras será difícil se a improvisação continuar a presidir suas operações.

Constatou-se que elas devem, constantemente, planejar suas ações e antecipar-se às surpresas do mercado, pois representam um papel muito importante na economia nacional, para continuarem a ter um tempo médio de vida tão curto, ou seja, de apenas 02 (dois) anos, como foi observado.

Os levantamentos feitos demonstram que a necessidade de realizar um bom planejamento é tão evidente quanto a possibilidade de fazê-lo e que, com isso, os resultados serão sempre melhores, seja do ponto de vista empresarial ou sócio-econômico, uma vez que as micro e pequenas empresas poderão contribuir ainda mais para o crescimento da economia brasileira.

Com este trabalho, observamos a verdadeira importância da adoção do planejamento estratégico e tributário como ferramenta essencial para o alcance dos objetivos das empresas de pequeno porte, tendo em vista, principalmente, as suas limitações e posição que ocupam no mercado.

Por isso, ressaltamos a necessidade destes empresários se conscientizarem de que, caso continuem a agir de forma improvisada, não planejando suas ações e nem tão pouco o destino de suas empresas, possivelmente serão vítimas das preocupantes estatísticas sobre a vulnerabilidade da micro e pequena empresa.

**ANEXOS**

**QUADRO 1****DADOS SOBRE O UNIVERSO DAS EMPRESAS - BRASIL  
ABRIL / 1996**

Entidades	Universo Cadastrado	Total de Estabelecimentos	
		Cadastrados	Estimativa
IBGE	Indústria, Comércio, Serviços, Construção e Transporte	2.800.000	3.500.000
DNRC/MICT	Firmas Individuais, Empresas Mercantis	10.200.000	5.200.000
SRF/MF	Pessoas Jurídicas	9.953.097	5.086.438
INSS/MPAS	Estabelecimentos que contribuem à Previdência	6.512.714	1.062.874
RAIS	Empregadores em geral	6.000.000	1.526.288

FONTE : SEBRAE / PR

**QUADRO 2**  
**CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS POR ESTADO E REGIÃO - BRASIL**  
 1990 - 1995

REGIÃO / UF	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>NORTE</b>	<b>30.707</b>	<b>29.397</b>	<b>21.889</b>	<b>25.415</b>	<b>23.050</b>	<b>21.344</b>
Acre	1.319	1.265	1.020	1.158	969	941
Amapá	1.208	1.508	1.251	1.257	982	1.181
Amazonas	8.071	8.255	4.867	5.390	5.203	4.906
Pará	10.146	8.416	6.837	7.596	7.293	5.715
Rondônia	5.084	4.283	3.499	4.621	4.119	4.174
Roraima	1.428	1.580	1.153	1.619	1.258	1.192
Tocantins	3.451	4.090	3.262	3.774	3.226	3.235
<b>NORDESTE</b>	<b>82.704</b>	<b>88.363</b>	<b>77.449</b>	<b>81.786</b>	<b>85.917</b>	<b>86.073</b>
Alagoas	5.307	5.272	4.130	3.013	3.862	4.588
Bahia	23.525	24.518	22.599	24.771	24.938	23.704
Ceará	11.941	16.541	15.551	16.303	18.585	18.392
Maranhão	7.540	8.165	7.064	8.384	8.526	8.471
Paraíba	6.414	6.162	4.634	4.486	4.174	4.514
Pernambuco	16.531	14.575	11.842	13.807	14.644	15.827
Piauí	3.340	6.045	5.211	4.173	3.893	2.814
Rio Grande do Norte	4.855	3.942	3.760	4.085	4.630	5.145
Sergipe	3.251	3.413	2.658	2.764	2.665	2.618
<b>SUDESTE</b>	<b>257.734</b>	<b>243.373</b>	<b>190.244</b>	<b>229.026</b>	<b>241.161</b>	<b>245.740</b>
Espírito Santo	9.621	9.072	7.247	8.947	9.077	9.067
Minas Gerais	63.554	58.829	45.276	51.651	54.951	57.316
Rio de Janeiro	31.881	22.968	21.684	28.801	34.421	32.356
São Paulo	152.678	152.504	116.037	139.627	142.712	147.001
<b>SUL</b>	<b>111.590</b>	<b>94.400</b>	<b>104.003</b>	<b>118.725</b>	<b>120.847</b>	<b>128.624</b>
Paraná	32.919	32.824	28.589	34.965	36.939	37.346
Rio Grande do Sul	51.762	36.165	52.541	58.554	55.988	60.871
Santa Catarina	26.909	25.411	22.873	25.206	27.920	30.407
<b>CENTRO OESTE</b>	<b>43.987</b>	<b>43.060</b>	<b>37.080</b>	<b>41.952</b>	<b>40.795</b>	<b>37.706</b>
Distrito Federal	8.162	9.059	8.551	9.092	9.020	7.994
Goiás	17.409	16.791	14.421	15.755	15.075	14.787
Mato Grosso	11.493	9.805	7.990	10.185	9.885	8.786
Mato Grosso do Sul	6.923	7.405	6.118	6.920	6.815	6.139
<b>BRASIL</b>	<b>526.722</b>	<b>498.593</b>	<b>430.665</b>	<b>496.904</b>	<b>511.770</b>	<b>519.487</b>

FONTE : JUNTAS COMERCIAIS / SEBRAE - PR

## QUADRO 3

CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS E DE MICROEMPRESAS - BRASIL  
1985 - 1995

Período	Empresas (A)	Microempresas (B)	(B/A - %)
1985	318.834	185.430	58,2
1986	516.997	329.986	63,8
1987	419.622	290.350	69,2
1988	394.664	268.959	68,1
1989	451.881	306.022	67,7
1990	526.722	314.474	59,7
1991	498.593	283.839	56,9
1992	430.665	224.561	52,1
1993	496.904	192.134	38,7
1994	511.770	97304 *	19,0
1995	519.487	129.161	24,9
<b>TOTAL</b>	<b>5.086.139</b>	<b>2.524.916</b>	<b>51,6</b>

FONTE : SEBRAE / PR

\* Não inclui São Paulo

**QUADRO 4**

DISTRIBUIÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS, COMERCIAIS E DE SERVIÇOS POR PORTE E SETOR - BRASIL

(%)

SETOR	COMPOSIÇÃO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS				
		ME	PE	MDE	GE	TOTAL
Indústria	15,02	81,35	13,65	4,41	0,59	100
Comércio	52,45	91,28	7,88	0,56	0,28	100
Serviços	32,53	93,64	5,43	0,48	0,44	100
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>90,66</b>	<b>7,89</b>	<b>1,08</b>	<b>0,38</b>	<b>100</b>

FONTE : IBGE - Censos Econômicos de 1985 / SEBRAE - PR

**QUADRO 5**

PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA OFERTA DE EMPREGOS - BRASIL

(%)

SETOR	COMPOSIÇÃO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS				
		ME	PE	MDE	GE	TOTAL
Indústria	43,99	17,90	23,70	36,61	21,79	100
Comércio	33,00	51,13	29,14	7,76	11,97	100
Serviços	23,01	45,48	18,11	6,00	30,41	100
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>35,23</b>	<b>24,23</b>	<b>20,08</b>	<b>20,46</b>	<b>100</b>

FONTE : IBGE - Censos Econômicos de 1985 / SEBRAE - PR

**QUADRO 6**  
**PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**NO TOTAL DE ESTABELECIMENTOS - BRASIL**

(%)

SETOR	FAIXA DE RECEITA ANUAL			
	ME	PE	MGE	TOTAL
Indústria	73,20	10,89	15,91	100
Comércio	83,72	8,07	8,21	100
Serviço	96,23	2,39	1,38	100
Construção	54,93	16,42	28,65	100
Transporte	56,48	17,54	25,98	100
<b>Total</b>	<b>85,83</b>	<b>6,76</b>	<b>7,41</b>	<b>100</b>

FONTE: IBGE - Censo Econômico/1985 - SEBRAE/PR

**QUADRO 7**  
**DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA/VALOR BRUTO**  
**DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL - BRASIL**

(%)

SETOR	COMPOSIÇÃO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS				
		ME	PE	MDE	GE	TOTAL
Indústria	57,38	5,77	17,29	41,90	33,05	98,01
Comércio	37,20	29,58	42,62	12,48	14,78	99,46
Serviços	5,42	34,36	22,12	9,86	33,22	99,56
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>16,11</b>	<b>26,96</b>	<b>29,23</b>	<b>26,25</b>	<b>98,55</b>

FONTE : IBGE - Censos Econômicos de 1985 / SEBRAE - PR

**QUADRO 8**

TAXA DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA NAS MPE INDÚSTRIAS - BRASIL  
ABRIL/1993 - JUL/1996

PERÍODO	INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS
Abril/93	77	63
Julho/93	79	66
Outubro/93	79	67
Janeiro/94	77	65
Abril/94	79	67
Julho/94	80	63
Outubro/94	83	70
Janeiro/95	83	66
Abril/95	86	69
Julho/95	83	63
Outubro/95	81	65
Janeiro/96	79	64
Abril/96	82	63
Julho/96	81	65

FONTE : SEBRAE/FGV

**QUADRO 9**  
ESTIMATIVA DO PADRÃO DE SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL  
BRASIL

<b>TEMPO DE VIDA DAS EMPRESAS</b>	<b>PADRÃO DE SOBREVIVÊNCIA (%)</b>
Mais de 10 anos	28,50
5 a 10 anos	24,00
Menos de 5 anos	47,50
TOTAL	100,00

FONTE : SEBRAE/PR

**QUADRO 10**  
**EXEMPLOS DE CUSTOS NA GERAÇÃO DE EMPREGO**  
**NA MICRO E PEQUENA EMPRESA - BRASIL**

SETOR / ATIVIDADE	INVESTIMENTO PARA ABRIR UM NEGÓCIO - R\$ (A)	EMPREGOS PREVISTOS - nº (B)	CUSTO DO EMPREGO GERADO - R\$ (A/B)
<b>INDÚSTRIA</b>			
Artigos e Cama e Mesa	28.258	9	3.140
Camisas	48.591	11	4.417
Roupas de Banho e Ginástica	18.446	5	3.689
Sapatos Masculinos	75.753	14	5.411
Tênis	33.679	18	1.871
Marcenaria	20.419	3	6.806
Oficina Gráfica	60.802	3	20.267
Biscoitos	37.263	4	9.316
Sacos Plásticos	75.467	6	12.578
Torrefação e Moagem de Café	79.678	5	15.936
Velas Brancas	9.098	4	2.275
Água Sanitária e Desinfetante	4.797	4	1.199
<b>COMÉRCIO</b>			
Armarinho	33.734	3	11.245
Artigos Esportivos	36.975	3	12.325
Distribuidora de Bebidas	31.765	3	10.588
Drogarias de Pequeno Porte	28.155	2	14.078
Materiais de Construção	54.746	5	10.949
Papelaria	26.420	4	6.605
Roupas Femininas	19.772	2	9.886
Tintas	37.410	4	9.353
Vasilhames de Vidro	75.121	4	18.780
Antenas Parabólicas	19.112	6	3.185
Vidraçaria	6.361	2	3.181
Sucata Metálica	41.834	5	8.367
<b>SERVIÇO</b>			
Academia de Ginástica	63.123	4	15.781
Agência de Viagens	17.956	3	5.985
Casa de Lanches Naturais	22.817	8	2.852
Restaurante Self-Service	27.215	7	3.888
Editoração Eletrônica	25.285	1	25.285
Escola de Informática	36.226	2	18.113
Serviços Fotográficos	83.005	3	27.668

FONTE: SEBRAE - "Perfis de Oportunidades de Negócios" - Edições de 1994 e 1995

**QUADRO 11**

DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS E DE PESSOAL OCUPADO  
POR SETOR E REGIÃO, SEGUNDO A RECEITA ANUAL - BRASIL (%)

<b>INDÚSTRIA</b>								
<b>REGIÃO</b>	<b>PORTE DO ESTABELECIMENTO</b>							
	<b>ME</b>		<b>PE</b>		<b>MGE</b>		<b>TOTAL</b>	
	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO
NORTE	77,87	16,15	10,77	7,06	11,36	76,79	100	100
NORDESTE	87,70	23,44	6,20	6,16	6,10	70,40	100	100
SUDESTE	63,96	6,98	13,91	5,05	22,13	87,97	100	100
SUL	75,27	11,15	9,79	5,78	14,94	83,08	100	100
CENTRO OESTE	86,09	33,06	7,13	10,53	6,77	56,41	100	100

<b>REGIÃO</b>	<b>PORTE DO ESTABELECIMENTO</b>							
	<b>ME</b>		<b>PE</b>		<b>MGE</b>		<b>TOTAL</b>	
	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO
NORTE	85,92	46,89	7,97	11,55	6,11	41,56	100	100
NORDESTE	89,41	46,37	5,79	9,26	4,80	44,37	100	100
SUDESTE	81,64	30,52	8,85	10,54	9,51	58,94	100	100
SUL	81,74	28,90	8,77	10,44	9,49	60,66	100	100
CENTRO OESTE	84,05	39,63	8,11	11,49	7,84	48,87	100	100

<b>SERVIÇOS</b>								
<b>REGIÃO</b>	<b>PORTE DO ESTABELECIMENTO</b>							
	<b>ME</b>		<b>PE</b>		<b>MGE</b>		<b>TOTAL</b>	
	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO	Nº ESTAB	PESSOAL OCUPADO
NORTE	95,74	59,14	3,02	8,33	1,24	32,53	100	100
NORDESTE	98,06	67,23	1,25	5,67	0,69	27,11	100	100
SUDESTE	95,32	42,81	2,89	8,30	1,79	48,89	100	100
SUL	96,83	58,66	2,13	9,54	1,04	31,79	100	100
CENTRO OESTE	97,45	47,52	1,70	5,31	0,85	47,17	100	100

FONTE: SEBRAE/PR - CENSO ECONÔMICO DE 1985.

**QUADRO 12**  
**EVOLUÇÃO DAS VENDAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**DO COMÉRCIO VAREJISTA - BRASIL**  
 Jan/1994 - Jun/1996

PERÍODO	AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS			
	REDUÇÃO	EXPANSÃO	ESTABILIDADE	TOTAL
Jan - Fev/94	36	12	52	100
Mar - Abr/94	38	12	50	100
Mai - Jun/94	34	13	53	100
Jul - Ago/94	33	17	50	100
Set - Out/94	32	17	51	100
Nov - Dez/94	24	31	45	100
Jan - Fev/95	49	12	39	100
Mar - Abr/95	45	16	39	100
Mai - Jun/95	45	11	44	100
Jul - Ago/95	51	9	40	100
Set - Out/95	43	12	45	100
Nov - Dez/95	27	39	34	100
Jan - Fev/96	55	10	35	100
Mar - Abr/96	45	11	44	100
Mai - Jun/96	32	15	53	100

**FONTE: SEBRAE / FGV**

**Obs: Variação em relação ao bimestre anterior**

**QUADRO 13**  
**EVOLUÇÃO DAS COMPRAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**DO COMÉRCIO VAREJISTA - BRASIL**  
 Jan/1994 - Jun/1996

(%)

PERÍODO	AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS			
	REDUÇÃO	EXPANSÃO	ESTABILIDADE	TOTAL
Jan - Fev/94	35	13	52	100
Mar - Abr/94	35	12	53	100
Mai - Jun/94	34	14	52	100
Jul - Ago/94	26	20	54	100
Set - Out/94	23	21	56	100
Nov - Dez/94	16	32	52	100
Jan - Fev/95	44	14	42	100
Mar - Abr/95	39	20	41	100
Mai - Jun/95	43	11	46	100
Jul - Ago/95	47	9	44	100
Set - Out/95	33	17	50	100
Nov - Dez/95	23	37	40	100
Jan - Fev/96	43	7	50	100
Mar - Abr/96	34	13	53	100
Mai - Jun/96	29	10	61	100

FONTE: SEBRAE / FGV

Obs: Variação em relação ao bimestre anterior

**BIBLIOGRAFIA**

- ACTO - *Atualização, Consultoria, Treinamento e Orientação*. Ano IV. Curitiba: 1997.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BASTOS, Cleverson & KELLER, Vicente. *Introdução à Metodologia Científica*. 5° ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BETTONI, Jaime. *Planejamento Tributário*. Curitiba: UFPR, 1997.
- BULGACOV, Sergio. *Análise e Planejamento Estratégico*. Curitiba: UFPR, 1997.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. *Administração Estratégica - Planejamento e Implementação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HIGUCHI, Hiromi & Fabio Hiroshi. *Imposto de Renda das Empresas*. 23° ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- LONGENECKER, Justin G. et al. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. *Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Práticas*. 6° ed. São Paulo: Atlas, 1992
- SANTANA, João. *Como abrir e administrar sua empresa: registro da firma, registro da marca, organização do negócio*. Brasília: Edição Sebrae, 1994.
- \_\_\_\_\_, *Como planejar sua empresa: Roteiro para o plano de negócio*. Brasília: Edição Sebrae, 1994

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. *Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE. *Micro e Pequena Empresa no Brasil - Dados Selecionados*. Edição Sebrae. Brasília: Centro de Documentação e Informação, 1996.