

# **EMPREENDEDORISMO**

**GESTÃO FINANCEIRA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Luis Roberto Antonik (Ph.D.)



ALTA BOOKS  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2016

# DEDICATÓRIA

Dedico este livro a Paulo Norvaldo e Romano, que ensinavam meninos a se tornarem homens.

## **SOBRE O AUTOR**

**Luis Roberto Antonik (Ph.D.)** é graduado em Geografia, Ciências Econômicas e Administração. Autor de vários livros nas áreas de finanças, matemática comercial e filosofia, é professor e também executivo de empresas.

# PREFÁCIO

As nove milhões de micro e pequenas empresas brasileiras (MPE's) são muito importantes para a economia brasileira: respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (27%), geram a metade de todos os empregos com carteira assinada (52%) e representam 40% da massa salarial paga aos trabalhadores. Setorialmente, as micro e pequenas empresas respondem por 22,5% do PIB da indústria, 53,4% do comércio e 36,3% de toda a riqueza gerada no setor de serviços.

MPE's de diferentes portes estão presentes em todos os ramos da indústria, do comércio e do setor de serviços. O empreendedorismo está crescendo aceleradamente nos últimos anos, e é fundamental o aumento de sua participação na economia. As micro e pequenas empresas são imprescindíveis para garantir economia de livre mercado e reduzir as desigualdades regionais. Sua enorme capacidade de adaptação às mudanças, responde rapidamente aos estímulos das demandas mercadológicas e à incorporação de tecnologias inovadoras.

Uma microempresa representa parcela ínfima na economia, todavia, juntas elas são muito relevantes. Os dados positivos de emprego e renda gerados pelas MPE's justificam a necessidade de incentivar e capacitar esse ramo da economia. O aquecimento de muitos setores tem motivado o brasileiro a empreender novos negócios. Em um passado recente, ele o fazia unicamente por pura necessidade. Comércios eram abertos quando não se encontrava emprego.

Hoje, sete em cada dez pessoas iniciam um empreendimento por identificar demanda no mercado, o que gera empresas mais planejadas e com melhores chances de crescimento. Ademais, com a vertiginosa expansão do sistema universitário no Brasil, milhares de incubadoras despejaram no empreendedorismo jovens estudantes preparados para exercer a função de empresários. Assim, as empresas já surgem modernas e equipadas para enfrentar o mercado e reduzir a taxa de mortalidade dos pequenos negócios.

Muitos microempresários agem por tentativa e erro em vez de gerenciarem conscientemente os aspectos financeiros de seus pequenos negócios. Invariavelmente eles têm uma ótima noção de operação dos produtos que fabricam e dos serviços que prestam, mas conhecem pouco, ou quase nada, dos métodos científicos e consagrados de gestão

financeira. Todavia, nem tudo está perdido, pois estes pequenos vêm com enorme vontade de aprender e são consumidores vorazes de cursos e livros de administração, especialmente, financeira. Os professores sentem que eles ficam com as “palmas das mãos suadas” quando começam a mostrar as enormes possibilidades de melhoria e controles de custos existentes com métodos simples e baratos, em geral com o uso de apenas uma planilha Excel. Então, quando despertados, eles fazem um pouco mais e vão além de simplesmente manter o controle nas suas projeções de caixa, passam a olhar o Contas a Receber como um investimento de capital e os estoques como um problema necessário, mas custoso.

O livro *Empreendedorismo – Gestão Financeira para Micro e Pequenas Empresas* é um manual construído a partir de experiências práticas de gestão empreendedora e administração financeira. Escrito em linguagem simples e direta, aborda todos os temas necessários para uma gestão sadia de recursos em pequenas empresas.

Este livro, muito simplificada, mostra os fundamentos da gerência financeira de um pequeno negócio, explicando a importância de produzir bons relatórios com o uso da contabilidade, afinal, se o empresário já paga por isso porque então não usar um Balanço Patrimonial ou uma Demonstração de Resultados, por exemplo, em favor do controle da firma? Ao mesmo tempo, discutimos em uma linguagem apropriada outros inúmeros aspectos críticos do negócio e como uma boa gestão financeira pode ajudar a controlar e reduzir as despesas da pequena empresa; tomando decisões inteligentes para melhorar os lucros e escolher a melhor forma possível, mas principalmente legal, de pagar menos impostos.

Sob a ótica e a realidade brasileira, o livro retrata ainda aspectos legais ligados às MPE's, bem como o atendimento de suas necessidades financeiras, orçamentárias e contábeis. A obra aborda, entre outros temas, a análise de demonstrações financeiras, controles de caixa, estoque, e ativos. E ainda, normas de organização empresarial segundo as leis brasileiras, regimes tributários e fiscais, juros, crédito e possibilidades de financiamento.

Todos os cálculos, modelos e simuladores estão disponíveis em arquivo Excel e podem ser facilmente adaptados à realidade de cada situação empresarial. Para os professores, as figuras e tabelas estão dispostas em Power Point, o que facilita a preparação de aulas e palestras.

Para ser grande é preciso pensar grande, diz equivocadamente o ditado popular.

No entanto, a experiência mostra que, para ser grande, é preciso ser organizado e planejado. O ambiente de negócios do terceiro milênio é repleto de oportunidades, mas pune rigorosa e cruelmente os amadores e despreparados.

**LUIS ROBERTO ANTONIK (PH.D)**

# SUMÁRIO

CAPÍTULO I:	PRINCÍPIOS E CONCEITOS SOBRE FINANÇAS E CONTABILIDADE	1
	Qual a Finalidade Última da Empresa? O Lucro?	5
CAPÍTULO II:	A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA A PEQUENA EMPRESA	9
	Qual a Importância da Micro e Pequena Empresa (MPE)?	13
	Formas de Organização Empresarial no Brasil	14
	Quando é Vantagem Optar pelo Simples?	18
	O Porquê do Planejamento Empresarial	20
	Os Ciclos de Produção	20
CAPÍTULO III:	ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA	29
	Ciclo de Caixa	36
	Caixa Mínima	39
CAPÍTULO IV:	ADMINISTRAÇÃO DE DUPLICATAS A RECEBER E TÍTULOS	43
	Risco de Crédito	47
	A Importância do Crédito no Mundo Moderno	52
	Avaliação de Crédito	55
	Administrando Recebíveis e Concedendo Crédito – Uma Visão Financeira	57

CAPÍTULO V:	ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	63
	Políticas de Estoque	65
	Recomendações para Aprimorar Controles de Estoques	69
	Tipos de Estoques	69
	Previsão de Estoques	72
	Administrando Estoques – Uma Visão Financeira	74
	Técnicas de Administração de Estoques	81
CAPÍTULO VI:	ALAVANCAGEM — FINANCEIRA E OPERACIONAL	91
	Alavancagem Operacional	94
	Alavancagem Financeira	100
CAPÍTULO VII:	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, O CORAÇÃO DA EMPRESA	105
	Contabilidade, uma Poderosa Ferramenta Gerencial	110
	O que o Empresário Precisa Saber sobre Contabilidade	112
CAPÍTULO VIII:	ANÁLISE E CONTROLE DE DESPESAS E CUSTOS	123
	Análise SWOT	127
	Análise Vertical e Horizontal	129
	Análise por Índices de Inflação	136

CAPÍTULO IX:	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS EM MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES	143
	Fluxo de Caixa	146
	Taxa Interna de Retorno	148
	Valor Presente Líquido	151
CAPÍTULO X:	TUDO O QUE VOCÊ DEVE SABER SOBRE JUROS, FINANCIAMENTOS E INFLAÇÃO	157
	Como Conseguir Crédito para as Micro e Pequenas Empresas	161
	Por que Preciso de Financiamento?	163
	O Autofinanciamento é Possível?	165
	Que Tipo de Financiamento é o Mais Adequado?	166
	Como Pagar o Empréstimo?	168
	Controlando e Avaliando Custos e Juros Efetivos de Empréstimos	169
CAPÍTULO XI:	CUSTO DE CAPITAL	177
	Estrutura de Capital, Modelo Ideal	179
	Custo de Capital de Terceiros	181
CAPÍTULO XII:	ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DA PEQUENA EMPRESA	197
	Noções Básicas de Estrutura Contábil	199
	Como Entender as Necessidades de Investimento em Capital de Giro pela Análise dos Dados Contábeis	202
	Analisando o Desempenho Financeiro da Empresa, com Informações da Contabilidade	203

Descobririndo Fontes de Financiamento e Aplicações pelo Balanço Patrimonial	204
Análise da Situação de Financiamento Empresarial – Uma visão dinâmica	207
Acompanhando e Avaliando o Desempenho Econômico e Financeiro com o Uso de Indicadores	212
Análise da Situação de Financiamento Empresarial – Uma Visão Estática	215
Medidas de Liquidez	217
Medidas de Solvência	221
Medidas de Atividade	225
Medidas de Rentabilidade	227
<b>CAPÍTULO XIII: ORÇAMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>231</b>
Elementos de Projeção do Orçamento	235
<b>CAPÍTULO XIV: FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA</b>	<b>245</b>
Custo Direto ou Variável	250
Custo Indireto ou Fixo	252
Como Fazer Preços Competitivos	257
Margem de Contribuição	258
<b>REFERÊNCIAS E INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>265</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>267</b>

# Capítulo I

## PRINCÍPIOS E CONCEITOS SOBRE FINANÇAS E CONTABILIDADE

Neste capítulo, você vai apreender que o planejamento é essencial. Na micro e pequena empresa é o requisito básico para se tornar grande algum dia. Planejamento econômico e financeiro aliado a uma contabilidade de qualidade são indispensáveis para uma empresa crescer. Como na micro e pequena empresa os recursos humanos são escassos, a tarefa do planejamento cabe ao empresário.

- Para ser grande é preciso organizar a empresa
- Na micro e pequena, o empresário é o “faz-tudo”, inclusive na administração financeira
- O empresário precisa ser raposa e leão. É indispensável a força, a bravura e a obstinação do leão, combinados com a inteligência e sagacidade da raposa
- Pequeno empresário, o planejador financeiro da empresa

Muitos pensam que a área de finanças das empresas engloba atividades a serem exercidas por economistas quando, na verdade, ela pertence aos administradores. Não obstante este fato, a Administração Financeira é também uma das manifestações da economia, baseada em conceitos econômicos. Utiliza, para o exercício desta atividade, a contabilidade e a matemática financeira e comercial, aplicadas.



FIGURA 1.1: Administração financeira e suas relações

A administração financeira é um conjunto de teorias interessantes, mas se manifestam na prática, muitas vezes, sem que percebamos a sua utilização. Evidentemente, quanto maior a empresa, mais estes aspectos, particularizados na Figura 1.1, se identificam e os profissionais que atuam na área se especializam.

Na micro e pequena empresa, entretanto, o cérebro e o gestor são apenas uma pessoa: o proprietário. Cabe a ele executar as tarefas e gerir todas as relações. Daí decorre uma grande responsabilidade, pois, com tal exigência de conhecimento, o empresário obriga-se a conhecer diferentes aspectos da firma e reunir um imenso conhecimento sobre várias facetas da Administração. Normalmente, uma empresa média ou grande possui estrutura organizacional elaborada, planejada segundo as exigências e necessidades do setor ou segmento econômico onde atua, conforme mostra a Figura 1.2.

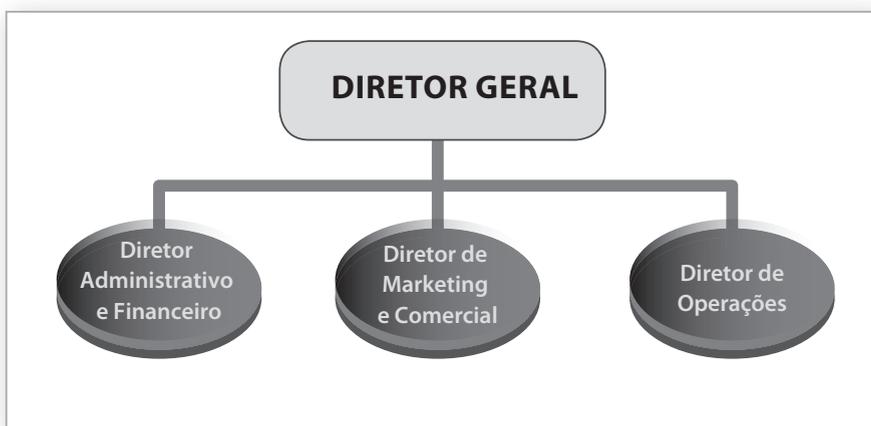


FIGURA 1.2: Organograma empresarial

Já na micro e pequena empresa, o empresário precisa ser raposa e leão<sup>1</sup>. É preciso muita força, bravura e obstinação, como um leão. No entanto, a inteligência e a sagacidade da raposa também são necessárias. Trabalhar arduamente não adianta, é preciso fazê-lo com inteligência. Na micro ou pequena empresa, pela diminuta estrutura, o empresário fará as vezes de diretor de marketing, gerente de recursos humanos, admi-

<sup>1</sup> Uma referência ao texto de Nicolau Maquiavel, *O Príncipe*: "Sendo, pois, um príncipe obrigado a utilizar-se bem da natureza da besta, deve tirar dela as qualidades da raposa e do leão, visto que este não tem nenhuma defesa contra as redes, e a raposa contra os lobos". Precisa, portanto, ser raposa para conhecer as artimanhas e leão para amedrontar os lobos. Os que apenas se fizerem de leões não terão êxito. Não basta apenas força, é preciso sabedoria.

nistrador financeiro, chefe do administrativo e também será o responsável pela produção ou organização dos serviços. Em resumo, tudo é com ele. Ele decide tudo (Figura 1.3).

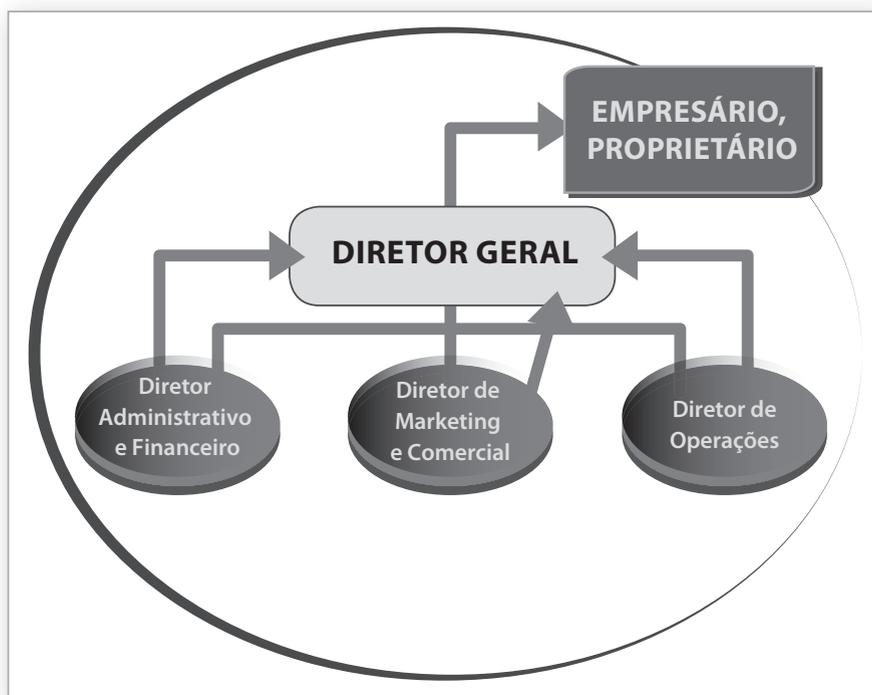


FIGURA 1.3: Organograma empresarial e subordinações

Em tal contexto, para vencer no mercado e se tornar grande um dia, o empresário precisa dedicar-se com afinco para aprender, mesmo que empiricamente, todas essas “ciências” envolvidas na administração do negócio. Até que a empresa cresça e fique grande, o micro e pequeno empresário será um verdadeiro “faz-tudo”.

## QUAL A FINALIDADE ÚLTIMA DA EMPRESA? O LUCRO?

Por certo, a maximização do lucro é a razão última de qualquer negócio estabelecido em uma economia de mercado. Entretanto, mais importante que isto é a maximização da riqueza, pois esse caminho mostra uma direção estratégica que pode se perpetuar no tempo, enquanto o lucro tem uma conotação imediatista ou de curto prazo. Normalmente, empresas voltadas apenas para o lucro mudam muito de direção, têm vida

curta e são péssimas para se trabalhar, tudo é instável. O lucro é uma consequência da competência do proprietário: produtos ou serviços de qualidade a preços justos.

A maximização da riqueza, por outro lado, contém uma visão de longo prazo, pois se preocupa com a qualidade do produto ou serviço, com a satisfação do cliente e sua consequente fidelização. Por ser mais estratégica, também é mais pensada e discutida, assim, pode avaliar os riscos e retornos e, por meio do orçamento e do planejamento, prever possibilidades e oportunidades de crescimento, bem como evitar riscos desnecessários no futuro.

Um pouco mais à frente, no Capítulo 2, estudaremos que tudo na empresa apresenta-se em, basicamente, três ciclos: produção, financeiro e econômico. Neste caso, como a micro e pequena empresa não tem um administrador financeiro, caberá ao empresário a complexa tarefa de administrar esses ciclos, preocupando-se com a solvência do negócio e, ao mesmo tempo, maximizando sua riqueza.

Veremos também que a abordagem financeira é diferente da econômica, pois a primeira representa o regime de caixa, ou seja, de entrada ou saída do dinheiro, e a segunda, o regime econômico, também chamado de contábil, ou competência dos exercícios. Essa defasagem de tempo e de conceitos entre os ciclos multiplicará a complexidade da administração financeira. Daí, o empresário ter consciência de que, se deseja crescer no futuro e se tornar uma média e grande, terá que investir muito em qualidade contábil, mesmo que a empresa seja uma optante do lucro presumido, ou ainda, constituída sob a legislação fiscal aplicada às empresas do supersimples ou do simples. Os dados da contabilidade são muito importantes para estabelecer controles, metas e fixar os desafios a serem atingidos.

O Administrador Financeiro, quer dizer, micro ou pequeno empresário, terá que exercer três funções:

- Análise, Execução e Planejamento Financeiro
- Administração da Estrutura de Ativos da Empresa
- Administração da Estrutura Financeira da Empresa

Explicando melhor, todo o complexo sistema empresarial contido na companhia, que em última análise é igual em qualquer firma, grande ou pequena, é de responsabilidade do empresário (Figura 1.4).



FIGURA 1.4: Funções do administrador financeiro

## Capítulo II

# A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA PARA A PEQUENA EMPRESA

Neste capítulo, vamos aprender a distinguir entre os valores financeiros (caixa) e contábeis. Vamos analisar também o chamado ciclo de produção, verificando as suas diversas fases e mostrando a importância de estudá-lo constantemente, única maneira de propor reduções no ciclo e, assim, reduzir a necessidade de capital de giro, o dinheiro necessário para manter a produção em andamento.

- Ser empresário significa ter responsabilidades. Se os empregados, a sociedade e o Estado não forem suficientes, pense na sua família
- Para ser grande é preciso pensar grande
- Como definir e controlar os chamados ciclos de produção?
- Qual a diferença entre os valores econômicos e financeiros? Por que é importante conhecer essas diferenças contábeis?
- Técnicas simples para reduzir a necessidade de capital de giro

“A empresa é pequena. É minha. Qual a razão de ficar controlando detalhes se na hora da dificuldade, quem terá que fazer o esforço para superar a crise sou eu mesmo?” Essas são as razões alegadas por alguns ex-empresários que não conseguiram fixar-se no negócio por falta de disciplina, controle e, sobretudo, por nunca terem pensado no futuro. Ser proprietário e gerenciar significa ter responsabilidades. Se os empregados, a sociedade e o Estado não forem suficientes, pense na família, pois alguém muito querido, um filho por exemplo, pode depender da renda que a empresa oferece.

A gestão da pequena depende essencialmente de três fatores. Como primeiro ponto, destacamos a responsabilidade do administrador ou dono, pois, iniciar um novo negócio organizado, com registros no INSS e na Receita Federal, implica assumir para si os resultados de erros contábeis, fiscais e trabalhistas. Muitos dos quais “sujam” a ficha do proprietário interferindo negativamente por anos na sua vida privada.

Em segundo lugar, outra responsabilidade é a decorrente da competência, e, principalmente, da devoção e da dedicação do proprietário. Como regra: “o sucesso sempre é amigo dos outros. Eles vendem as coisas caras e compram tudo barato. Uma pessoa fica rica porque teve ‘sorte’”. Quase nunca é lembrada a verdadeira razão dos empresários de sucesso: abnegação ao trabalho durante toda a vida, acordando cedo, dormindo tarde e sacrificando a vida pessoal em troca dos negócios; economizando cada centavo possível, pedindo descontos, prazos de pagamento e facilidades. Mas, acima de tudo, tentando controlar a firma, fazendo orçamento, controlando o caixa e agindo com serenidade e aderência. E o chamado “fino trato” aos clientes e empregados. Sobre estes últimos, guarde um conselho: fique “em cima” dos colaboradores, cobre, exija, seja muito duro, porém, nunca deixe de ser justo. Maquiavel ensinou que alguém esquece antes o nome daquele que lhe matou o pai, do que daquele que lhe cometeu uma injustiça.

Por último, para ser grande é preciso pensar grande. Se você dúvida, comece a ler biografias dos homens de negócios de sucesso. Ler biografias é enfadonho, monótono e previsível, pois todas elas falam da mesma coisa, dos mesmos personagens. Por exemplo: Samuel Klein, Henry Ford, Antônio Ermírio de Moraes e Thomas Edison,

planejaram, pensaram no futuro, trabalharam tresloucadamente, eram audazes, economizavam os centavos, investiram na probabilidade exata daquilo que acreditavam, mas de forma calculada, sem arroubos (Figura 2.1). A genialidade é 1% de inspiração e 99% de transpiração<sup>1</sup>.

Comprou um terreno para erguer algum negócio? Faça logo o projeto para a quadra toda, mesmo que os outros terrenos não sejam seus, e vá expandindo o negócio sob esse planejamento. Daqui a cinquenta anos seu neto, herdeiro e gestor dos negócios da família, vai agradecer. Quantas vezes você observa organizações muito grandes que incorrem nesta tolice sem planejamento e ficam por anos quebrando paredes e construindo anexos, erguendo aquilo que se costuma chamar de “a república do puxadinho”. Planeje os negócios, pense, coloque no papel, discuta com os filhos e com a esposa, não faça nada “de cabeça”. A chance de dar errado diminui muito.

Eu sempre procuro aconselhar os empresários para que construam as suas empresas organizadamente e com olhos no futuro. Por exemplo, a firma não tem uma previsão de caixa (fluxo de caixa)? Ora, é muito simples, faça você mesmo uma singela planilha de Excel. Será muito curioso ver quantas coisas você poderá aprender ao mesmo tempo: ser organizado, planejar, conhecer as receitas e despesas da empresa detalhadamente, dominar as múltiplas funções do Excel, apenas para falar de algumas. A receita do sucesso é simples, mas poucos têm disciplina para chegar lá:

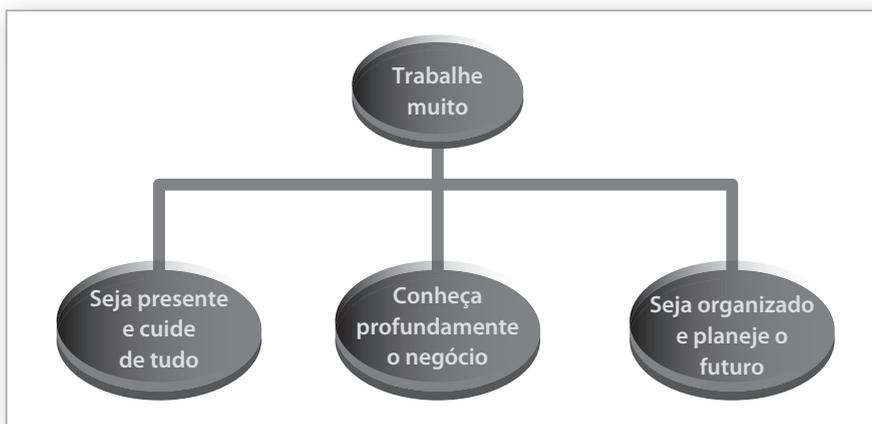


FIGURA 2.1: Planejamento empresarial

<sup>1</sup> Frase atribuída a Thomas Alva Edison.

A administração financeira é o ofício do planejamento, da organização e da prevenção de riscos ou de situações indesejáveis no futuro. Exercer a administração financeira no negócio não requer recursos poderosos e caros ou aprendizados muito profundos para sua realização. Conhecimentos medianos de contabilidade e finanças e soluções baratas de sistemas de gestão, alguns disponíveis em planilhas eletrônicas, podem resolver eficientemente a questão. Em síntese, pode-se dizer que o responsável pelas finanças de uma empresa é aquele que controla, planeja e impõe limites de gastos, mas que também avalia custos, projetos e oportunidades. Em linhas gerais, essas funções podem ser divididas em três grupos:

- Análise, execução e planejamento financeiro
- Administração da estrutura de ativos da empresa
- Administração da estrutura financeira da empresa

Para realizar essas funções e manter a “saúde” da firma, é necessário que o administrador esteja atento a quatro aspectos: administração de caixa, administração de recebíveis, administração de estoques e alavancagem. O primeiro diz respeito ao controle de entradas e saídas de dinheiro. O segundo está ligado à política de crédito organizacional para realizar vendas, da qual pode depender o sucesso ou o fracasso da firma. O terceiro é referente ao controle de estoques, de maneira que não representem um alto custo de manutenção e, ao mesmo tempo, viabilizem a produção. E a alavancagem está associada ao uso de ativos ou fundos a custo financeiro fixo para multiplicar retornos aos proprietários da empresa.

## QUAL A IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)?

No Brasil, existem quase 6 milhões de empresas, das quais 89% são consideradas micro e pequenas. Segundo o Sebrae, os dados gerais das MPE's brasileiras são: 20% do PIB (R\$ 700 bilhões), 89% do total de empresas existentes (5,3 milhões de empresas) e 60% dos empregos (56,4 milhões de empregos). O setor de indústria responde por 15% do total de empresas, já o comércio, por 52%, e o de serviços, por 33%, isso tudo conforme a RAIS (Relação Anual de Informações – MTE) (Quadro 2.1). Ao final de 2010, existiam cerca de 4 milhões de empresas que empregavam pelo menos uma pessoa.

Região	Total	Comércio	Serviço	Construção civil	Optantes pelo simples
Centro-Oeste	437.424	244.265	314.139	63.972	448.219
Nordeste	884.980	551.125	1.040.396	122.874	1.048.113
Norte	204.840	128.624	230.437	31.243	271.827
Sudeste	3.038.613	1.483.694	250.861	428.487	2.776.052
Sul	1.406.617	715.850	115.760	250.747	1.093.952
Brasil	5.972.474	3.123.558	1.951.593	897.323	5.638.163
Percentual	100%	52%	33%	15%	94%

QUADRO 2.1 — Brasil, micro e pequenas empresas (MPE) (FONTE: MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (2010 – MPE DATA))

O Ministério do Trabalho e Emprego considera como micro e pequenas empresas aquelas que têm até 99 empregados diretos. Já as empresas do chamado Simples Nacional, ou que são optantes por esse regime tributário, somam mais de 5,6 milhões no País. O Simples Nacional e o Empreendedor Individual (MEI) são regimes especiais de tributação. São consideradas microempresas aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil. Para as pequenas empresas, o valor é de R\$ 3,6 milhões anuais. O teto para empreendedor individual é de R\$ 60 mil por ano.

## FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Ao constituírem uma empresa, os empreendedores devem levar em conta suas necessidades. A ajuda do contador é indicada para amoldar a necessidade à real situação de mercado e às intenções do empresário: sócios, objetivo, mercado, tamanho, clientes, empregados — alguns dos tópicos analisados. Os tipos de empresa quanto à sua constituição são organizados sob quatro formas legais, a saber:

- Empresário individual (antiga firma individual)
- Empresa individual de responsabilidade limitada
- Sociedade de pessoas ou empresa limitada
- Sociedade anônima

## Empresário Individual

É uma organização que não pode ser constituída para prestação de serviços. É propriedade de apenas uma pessoa que opera visando unicamente o seu próprio resultado e caracteriza-se por pequenos negócios. O capital provém de recursos diretos do proprietário que possui CNPJ próprio. O proprietário tem responsabilidade ilimitada sobre os resultados e tanto o valor investido na firma quanto os bens pessoais da pessoa física podem ser utilizados para satisfazer os compromissos com os credores da pessoa jurídica. A empresa e a pessoa física do dono se confundem.

## Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

Criada pela Lei nº 12.441, de 2011, a empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) é constituída por uma única pessoa, titular do capital social integralizado, nunca menor que cem salários-mínimos vigente no País. O titular responderá até o limite do capital social, com seus bens pessoais, pelas dívidas da empresa. A EIRELI é regulada, no que for possível, pelas normas aplicáveis às sociedades limitadas e possui CNPJ próprio.

## Sociedade de Pessoas ou Empresa Limitada (Cia Ltda.)

É uma empresa que consiste de duas ou mais pessoas, a partir de um contrato formal – Contrato Social. Os sócios têm responsabilidade limitada ao capital subscrito. Esse tipo de sociedade é muito utilizado no Brasil. Pela flexibilidade da legislação brasileira, essas empresas não estão obrigadas a dar transparência dos seus negócios e resultados. Algumas das mais importantes multinacionais brasileiras constituem-se sob tal tipo de sociedade e não tornam seus resultados e balanços públicos.

## Sociedade Anônima (S/A)

É uma sociedade empresarial intangível com poderes semelhantes ao das pessoas. Pode acionar e ser acionada juridicamente, estabelecer contratos e ser parte deles. Normalmente, possuem muitos acionistas e são capazes de afetar a vida de todas as pessoas da sociedade. Os integrantes das Sociedades Anônimas são os acionistas, que decidem em assembleia, o conselho de administração e a diretoria executiva.

Quanto ao regime tributário, a legislação brasileira oferece quatro opções, com condições: Simples, Lucro Presumido, Lucro Real e Lucro Arbitrado.

Regime tributário	Quem pode adotar	Como funciona	Muito importante
<b>Simples</b>	Pequenas e médias empresas com faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.	Uma série de tributos é paga em uma única declaração simplificada. Uma única alíquota incide sobre o faturamento, sendo maior quanto mais a empresa tiver recebido.	Empresas com poucos funcionários e maior faturamento podem ter sua carga ampliada devido a contribuições para a previdência. Também diminui a competitividade em alguns casos, pois quem compra de empresas do Simples recebe menos crédito de ICMS.
<b>Lucro Presumido</b>	Empresas com faturamento anual menor do que R\$ 48 milhões.	As alíquotas incidem sobre o faturamento total, a partir de percentagens predeterminadas de acordo com a atividade.	Se a empresa tiver pouco lucro, pode ser mais adequado estar no Lucro Real.
<b>Lucro Real</b>	Todas as empresas. Obrigatório para as empresas com faturamento maior do que R\$ 48 milhões.	IR e outros são calculados com base no lucro. Além disso, PIS e COFINS podem ser deduzidos com a utilização de créditos.	Em caso de lucro alto, as outras formas de tributação podem ser menos custosas. A apuração do tributo nessa modalidade é mais complexa.
<b>Lucro Arbitrado</b>	Os indicados pela Receita Federal e o próprio contribuinte. Mediante condições.	A determinação das bases de cálculo de IRPJ e CSLL é semelhante à do Lucro Presumido, com acréscimo de 20%.	Ocorre por iniciativa da RF quando a escrituração é desqualificada. Arbitramento por conta do contribuinte pode ocorrer em casos fortuitos, conforme legislação, mas desde que conhecida a receita bruta.

QUADRO 2.2 — Regimes tributários no Brasil<sup>2</sup>

Os Quadros 2.2 e 2.3, ambos extraídos do jornal Folha de S.Paulo, apontam um detalhamento maior dos modelos tributários mais comuns existentes no Brasil. Indicam a complexidade do sistema e também a necessidade da empresa contar com um aconselhamento contábil, independentemente do regime adotado, para não incorrer em erros que serão rigorosamente auditados pela Receita Federal, bem como também não pagar mais impostos.

<sup>2</sup> Publicado no jornal Folha de S.Paulo em 5/10/2012, mercado PME, página 5.

	<b>Simples</b>	<b>Lucro presumido</b>	<b>Lucro real</b>
<b>Nível de faturamento</b>	Até R\$ 3,6 milhões por ano.	Até R\$ 48 milhões por ano.	Podem participar todas as empresas.
<b>Cálculo do imposto</b>	As alíquotas são fixas e dependem do faturamento do setor. O percentual é aplicado sobre a receita e depende do setor.	Os 25% de IR incidem sobre o lucro pré-definido de 8% para a indústria e a maior parte do comércio, e de 32% para a maioria dos serviços. A CSLL (Contribuição Social Sobre Lucro Líquido) de 9% incide sobre a receita da indústria e do comércio, e sobre 32% nos serviços.	O Imposto de Renda, de 25%, e a CSLL, de 9%, são cobrados sobre o lucro realmente apurado. Apenas as instituições financeiras pagam 15% de CSLL.
<b>Para quem serve</b>	Microempresas (faturamento até R\$ 360 mil ao ano) e pequenas empresas (faturamento de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões ao ano).	Para as empresas que possuem uma margem líquida real superior à presumida pela legislação fiscal (8% da receita para a indústria e a maior parte do comércio e de 32% para a maioria dos serviços).	Para empresas que possuem uma margem líquida real inferior à presumida pela legislação fiscal.
<b>Principais regras</b>	O Simples Nacional é um regime unificado de cobrança e arrecadação de tributos (IR, contribuição social e previdenciária, PIS/PASEP, Cofins, IPI, ICMS e ISS).	A alíquota do PIS é de 0,65%, e a da Cofins, 3% sobre a receita. Mas nenhum crédito pode ser descontado.	A legislação fiscal é mais complexa. As alíquotas do PIS (1,65%) e da Cofins (7,6%) são maiores que no lucro presumido.
<b>Atenção</b>	Outros benefícios ou isenções fiscais municipais ou estaduais não são possíveis no Simples.	Se a margem de lucro for inferior aos percentuais pré-definidos, a empresa pagará mais impostos pelo sistema de lucro presumido.	É possível descontar créditos referentes a despesas relacionadas ao processo produtivo, entre outras, o que pode representar ganhos.

QUADRO 2.3 — Como escolher o melhor regime tributário<sup>3</sup>

O Quadro 2.4 a seguir resume as características dos quatro tipos de empresas adotados no Brasil, abordando a responsabilidade dos sócios e a legislação.

<sup>3</sup> Publicado no jornal Folha de S.Paulo em 20/10/2013, mercado, PME, página 4. As fontes informadas pela Folha foram: Miguel Silva & Yamashita Advogados e Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Júnior e outros advogados.

Tipo de empresa / obrigação	Responsabilidade dos sócios	Capital mínimo	Imposto de renda*	Opção pelo Simples	Legislação	Número de sócios
Empresário Individual	Irrestrita	Não há	Lucro presumido e real	Sim, depende da atividade e da receita	10.406/02 CCB	Um
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada	Limitada ao capital social	100 salários mínimos	Lucro presumido e real	Sim, depende da atividade e da receita	Lei 12.441/11 e no CCB	Um
Empresa Limitada	Limitada ao capital social	Não há	Lucro presumido e real	Sim, depende da atividade e da receita	10.406/02 CCB	Mínimo de dois
Sociedade Anônima	Nenhuma	Não há	Lucro real	Não	Lei 6.404/76	Ilimitado

\*As empresas com receitas superiores a R\$ 48 milhões são obrigadas a adotar o sistema do Lucro Real.

#### QUADRO 2.4 — Formas de organização empresarial

## QUANDO É VANTAGEM OPTAR PELO SIMPLES?

As primeiras informações consolidadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), relativas ao ano de 2011, revelam que o regime tributário do Simples é o mais adotado pelas empresas brasileiras, com mais de 5,6 milhões de empresas (até 2010 era o segundo).

Entretanto, optar pelo regime tributário do Simples não é uma decisão trivial, pois vale lembrar que esse regime engloba oito tributos (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS patronal, IPI das indústrias, ISS dos prestadores de serviços e ICMS) e paga o imposto sobre a receita. Ele pode ser aplicado para as empresas que tiveram receitas anuais de até R\$ 3,6 milhões nos 12 meses anteriores à declaração. “As alíquotas do tributo variam de 4% a 11,61% da receita para as empresas do comércio, de 4,5% até 12,11% para aqueles que atuam na área da indústria e, para as empresas de serviços, a alíquota varia de 6% até 17,42%”<sup>4</sup>. Em agosto de 2014, foi sancionada a Lei Complementar 147/2014, que universaliza o Supersimples, estendendo os benefícios para 140 novas categorias e as alíquotas podem chegar até 22,45%. As regras começaram a valer a partir de 1º de janeiro de 2015 e devem alcançar mais de 450 mil empreendimentos. “Mas cuidado, o Simples compreende várias tabelas diferentes, com várias faixas de alíquotas. Os contadores, responsáveis pelos cálculos e procedimentos devidos pelos contribuintes, são

<sup>4</sup> Jornal Valor Econômico, edição de 19 de março de 2012 – F2, matéria produzida pela jornalista Jane Soares.

os únicos capacitados para orientar uma opção eficiente, pois cada cliente é um caso à parte, e as tabelas contemplam inúmeras situações diferentes para enquadramento e cálculo.”<sup>5</sup> O Simples traz inúmeros benefícios ao empresário (Pessoa Jurídica) que optar por se inscrever, entre os quais<sup>6</sup>:

- Tributação com alíquotas mais favorecidas e progressivas;
- Recolhimento unificado e centralizado de impostos e contribuições federais, com a utilização de um único DARF, podendo, inclusive, incluir impostos estaduais e municipais, quando existirem convênios firmados com essa finalidade;
- Cálculo simplificado do valor a ser recolhido, apurado com base na aplicação de alíquotas unificadas e progressivas, fixadas em lei, incidentes sobre uma única base, a receita bruta mensal;
- Dispensa da obrigatoriedade de escrituração comercial para fins fiscais, desde que mantenha em boa ordem e guarda, enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações, os Livros Caixa e Registro de Inventário, e todos os documentos que serviram de base para a escrituração;
- Dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, destinadas ao Sesc, ao Sesi, ao Senai, ao Senac, ao Sebrae, e seus congêneres, bem assim as relativas ao salário-educação e à Contribuição Sindical Patronal (IN SRF nº 355, de 2003, art. 5º, § 7º);
- Dispensa a pessoa jurídica da sujeição à retenção na fonte de tributos e contribuições, por parte dos órgãos da administração federal direta, das autarquias e das fundações federais (Lei nº 9.430, de 1996, art. 60; e IN SRF nº 306, de 2003, art. 25, XI);
- Isenção dos rendimentos distribuídos aos sócios e ao titular, na fonte e na declaração de ajuste do beneficiário, exceto os que corresponderem a pró-labore, aluguéis e serviços prestados, limitado ao saldo do livro-caixa, desde que não ultrapasse a Receita Bruta.

Embora as alíquotas sejam baixas, o Simples é interessante para as empresas pequenas e também para as que possuem número maior de empregados, pois, conforme vimos, o INSS patronal está incluído na alíquota do Simples. Entretanto, o Simples incide sobre a receita da empresa e não sobre o lucro, deste modo, a orientação do contador é indispensável, pois “faturamento não é lucro”. Uma empresa pode ter uma receita muito alta, vender muito,

<sup>5</sup> <http://grupoavanth.com.br/simples-nacional-e-a-nova-lei-complementar-1472014/>

<sup>6</sup> [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

mas, ao mesmo tempo, apresentar resultados negativos. Se optante pelo Simples, continua recolhendo os impostos normalmente. Em resumo, o Simples não é indicado para empresas em fase de instalação ou que tenham lucro muito baixo, embora tenha outras vantagens.

## O PORQUÊ DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Não é regra, mas as micro e pequenas empresas não se organizam nem se estruturam de maneira eficiente e adequada. Isso não está relacionado ao fato de sermos brasileiros, mas a fatores puramente culturais (falta de educação empresarial). Entretanto, o setor de MPE cresce em todas as áreas, principalmente em capacitação. Para confirmar, basta conferir no site do Sebrae as centenas de milhares de empresas orientadas todos os anos, cujos avanços têm surpreendido inclusive a comunidade internacional. A oportunidade de melhoria é grande e pode ser incrementada aumentando o grau de “alfabetização empresarial”, elevando também a força das micro e pequenas empresas.

Pelo explicado anteriormente, o sucesso do negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento financeiro ou de uma boa “administração financeira”. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. A administração financeira é o ofício do planejamento, da organização e da prevenção de riscos ou de situações indesejáveis no futuro e não requer recursos poderosos e caros para sua realização. Conhecimentos medianos de contabilidade e finanças e soluções baratas de sistemas de gestão, alguns disponíveis em planilhas eletrônicas, podem resolver eficientemente a questão. No âmbito da administração financeira, como afirma o ilustre professor Aderbal Nicolas Muller, é comum a tentativa de saber em qual fase a empresa se encontra: “do diagnóstico, da biópsia ou da autópsia”. Tudo com a clara intenção de avaliar a situação financeira, de caixa e de liquidez, e, se possível, quantificar o risco que ela oferece. Para tanto, existem várias técnicas e modelos. Aqui, inicia-se com a do planejamento financeiro.

## OS CICLOS DE PRODUÇÃO

As empresas, se considerado o ponto de vista econômico, atuam basicamente em três ciclos: produção, financeiro e econômico. Fazer distinção desses ciclos e, principalmente, controlar seus passos é de grande importância para o sucesso dos negócios, pois reduz a necessidade de capital de giro. A maioria dos empresários já pratica esse controle, mesmo que de forma empírica e sem saber. A Figura 2.2 apresenta os três

ciclos vividos pela empresa, sobrepostos. Entender a sua mecânica é fundamental, pois, o ciclo da produção, por exemplo, é um ciclo de investimento, ou seja, nessa parte o empresário apenas “coloca” dinheiro no negócio, nada recebe. Assim, quanto mais o proprietário conseguir “sobrepôr” o ciclo econômico sobre o ciclo de produção, tanto mais eficiente será o resultado, bem como menor a quantidade de dinheiro investida.



FIGURA 2.2: Ciclos empresariais

Durante o ciclo de produção, praticamente não gastamos nada, pois normalmente a matéria-prima utilizada é comprada a prazo, e como não existem vendas não se pagam impostos sobre os produtos. Tão logo se iniciem os pagamentos dos insumos e matérias-primas, começa o ciclo financeiro. E, finalmente, aparece o ciclo econômico ou contábil, ou seja, é uma fase da empresa completamente “descolada” de questões de caixa, é a fase contábil e fiscal. Em resumo, a situação ideal seria comprar todas as mercadorias no maior prazo possível e vender à vista. Em tal hipótese, os ciclos estariam mais sobrepostos e as vendas “financiarium” as compras das matérias-primas ou insumos. É claro que esse raciocínio vale apenas para o primeiro momento, pois logo as coisas começam a “girar” e a empresa entra em um ritmo normal de comprar, produzir, vender, receber e, finalmente, contabilizar.

Mas, muito importante nesse imbróglie econômico é entender a diferença entre o financeiro e o econômico, ou também chamado de contábil. Dizemos isso porque o financeiro está ligado ao regime de caixa, ou seja, à entrada e à saída do dinheiro na empresa. Já o econômico corresponde às regras de contabilidade fixadas pelas autoridades fiscais, no caso brasileiro, pela Receita Federal, a chamada competência dos exercícios.

Para exemplificar esse dilema, diremos que uma empresa fez uma venda no mês de março, com pagamento para 90 dias, ou seja, o cliente apenas irá pagar a fatura no mês de junho. Do ponto de vista econômico ou fiscal, a receita é apurada em março, inclusive com todas as obrigações de pagamentos de impostos. Já no regime de caixa, o empresário verá a “cor do dinheiro” do cliente em junho.

Observe essa diferença no exemplo que se segue. A indústria SKF vendeu um conjunto de mercadorias no mês de dezembro por R\$ 30.322,00. Nesse mesmo mês, ela havia comprado a matéria-prima para ser usada na produção dessas mercadorias pagando R\$ 19.356,00, à vista. Entretanto, a venda foi realizada com prazo de pagamento de 60 dias. Vejamos como ficaram os balanços, econômico e financeiro:

Contábil, econômico	Valores	Financeiro, caixa	Valores
Receitas de vendas	R\$ 30.322,00	Receitas de vendas	R\$ 0,0
(-) CVM	R\$ 19.356,00	(-) CVM	R\$ 19.356,00
(=) lucro	R\$ 10.966,00	(=) lucro/prejuízo	-R\$ 19.356,00

QUADRO 2.5 — Balanços fechados em dezembro

Sob o olhar da Receita Federal, o balanço contábil ou econômico apresentou um lucro de R\$ 10.966,00. Entretanto, como se diz na gíria empresarial, “naquilo que interessa”, ou seja, falando em caixa, temos um prejuízo de R\$ 19.356,00. A leitura acima mostra que a máxima “comprar a prazo e vender à vista” deve ser uma obsessão. É claro que na prática as coisas não são bem assim, pois é preciso combinar com o time adversário, como dizia o maior jogador de futebol de todos os tempos: Mané Garrincha<sup>7</sup>.

Histórias de futebol à parte, o empresário precisa estudar o seu ciclo de produção, anotar os prazos médios de fabricação, pagamento de fornecedor, recebimento de clientes e criar uma série de indicadores, com metas estabelecidas em dias, premiando os empregados cada vez que uma delas for alcançada. (Veja no Capítulo 12 como criar as métricas). A Figura 2.3 mostra o Ciclo Operacional da empresa, indicando algumas conclusões interessantes e ensinando boas lições, pois quanto maior for o “ciclo operacional”, mais capital de giro será necessário para financiar as operações da firma. E como todos sabem, o capital de giro é um “dinheiro morto”, um mal necessário, quanto menos investir melhor. Como reduzir o capital de giro? Assim: encurtando os prazos

<sup>7</sup> Conta a história que Feola, o treinador da seleção brasileira, teria dito para Garrincha: entra lá, Mané, e faz três gols nos caras. Garrincha olhou para o treinador, baixou a cabeça, pensou um pouco e respondeu com a célebre frase: pois é, seu Feola, mas antes a gente precisa combinar com os gringos.

de pagamento dos clientes, alongando os prazos de pagamentos dos fornecedores, produzindo cada vez mais rápido, mas com qualidade. Fácil de entender, mas muito difícil de fazer.

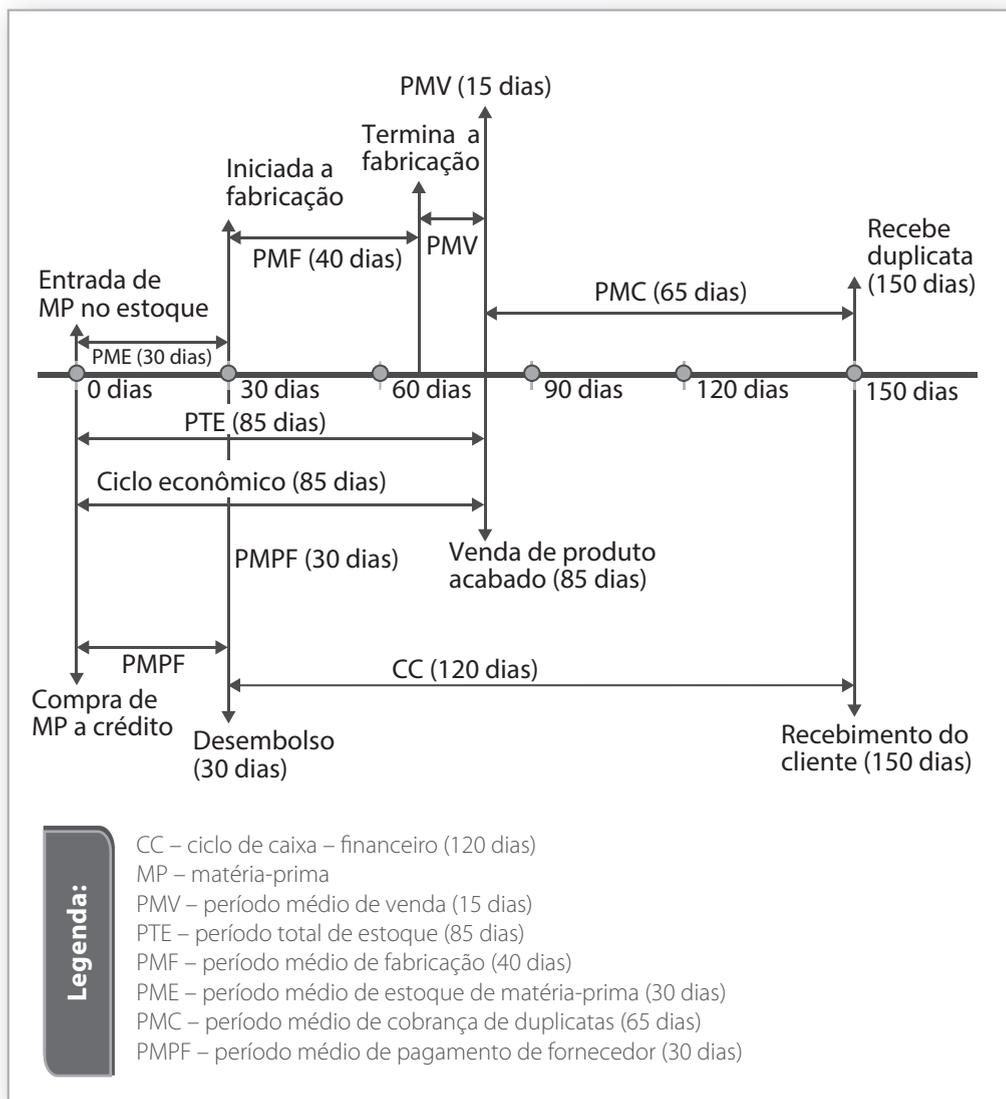


FIGURA 2.3: Ciclos operacionais e financeiros