

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A MICRO E PEQUENA EMPRESA – DESAFIOS, SOBREVIVÊNCIA E
PROSPERIDADE. UMA BUSCA DE SOLUÇÕES INTEGRADAS**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

Por

Airto João Ferronato

Professor orientador: Istvan Karoly Kasznar, PhD

RIO DE JANEIRO

2009

Agradeço

Ao Edison Ferronato um dos responsáveis pela minha participação no curso; à Fundação Getúlio Vargas; aos colegas de Mestrado e a todos os professores.

Ao professor Istvan Karoly Kasznar, meu orientador, pelo encorajamento e incentivo e pela atenção que sempre dispensou. Aos professores Francisco Barone e Fátima Bayma de Oliveira nossa gratidão.

À Andréa Esteves, Iris Rocha e Sheila Santos; ao Ênio Nardi, Antônio Elisandro, Roberto Iparaguirre, Augusto Ferronato, Paulo Nunes, Carlos Santiago e João Héblio pela ajuda quando precisei. A todos que auxiliaram na pesquisa e, em especial, àqueles que responderam o questionário.

Dedico esta obra especialmente ao meu pai Doiglio (*in memoriam*), à minha mãe Doli, à minha esposa Silvia e aos meus filhos Mariana, Matheus, Dara e Manuella que compreenderam a razão da minha ausência neste tempo em que estive dedicado aos estudos e à elaboração da Dissertação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
PARTE I	
CENÁRIOS E RESULTADOS.....	39
1. CENÁRIO DURO.....	40
1.1 Os envolvimento com as grandes corporações.....	41
O poder de barganha dos fornecedores.....	41
Os clientes da pequena empresa atacadista.....	43
Os bancos financiadores.....	46
1.2 A mão invisível do Estado.....	50
A análise do impacto da burocracia e estatal.....	51
Os reflexos dos benefícios fiscais.....	55
Casos de (In) Sucesso.....	58
2. CENÁRIO FLUIDO.....	64
2.1 As relações com o escritório de contabilidade.....	65
2.2 Os envolvimento empregador-empregado.....	67
O pequeno executivo.....	68
O empregado na microempresa.....	70
3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS.....	73
3.1 Metodologia da pesquisa.....	73
O método.....	74
Tipo de pesquisa.....	75
Universo, amostra e seleção dos sujeitos.....	76
Limitação do método.....	76
3.2 Coleta e tratamento dos dados.....	77
Coleta dos dados.....	77
Tratamento dos dados.....	79
3.3 Generalização e apresentação dos resultados.....	79
A generalização da obra.....	80
Os resultados apurados.....	81
3.4 Interpretação e análise dos resultados.....	83
Conexões do saber gerencial.....	83
Conexões correntes.....	85
Conexões serenas.....	87
Conexões pesadas.....	90

PARTE II

CENTRALIDADE DO MODELO.....	93
4. O MODELO GERENCIAL TEÓRICO.....	94
4.1 Da prática instrumental à teoria social.....	95
4.2 O conhecimento gerencial.....	98
4.3 Apresentação do modelo.....	100
5. O NÚCLEO DO MODELO.....	108
5.1 O micro e pequeno empreendedorismo.....	109
Dois pontos de visão.....	110
Conceitos e considerações genéricas.....	112
Criatividade.....	113
Oportunidades de negócios.....	114
5.2 A micro e pequena empresa.....	116
Contextualização dos micronegócios.....	117
A formação dos pequenos negócios.....	121
Franquias e alianças.....	124
Formato jurídico.....	126
Ciclo de vida das empresas.....	129
5.3 O micro e pequeno empreendedor.....	130
O que fazer?.....	131
A pessoa microempreendedora.....	138
Os pequenos cofundadores.....	141
6. FUNDAMENTOS DO MICROEMPREENDEDORISMO.....	145
6.1 Dinheiro.....	146
6.2 Tecnologia.....	151
6.3 Relações.....	153
6.4 Os riscos do pequeno negócio	157

PARTE III

MODULAÇÃO E CONSISTÊNCIA.....	163
7. A ESTRUTURA PATRIMONIAL.....	164
7.1 O homem financeiro, anjos e capitalistas de risco.....	164
O homem financeiro.....	164
Os anjos e os investidores de risco.....	166
7.2 Capitais microcorporativos.....	169

O Passivo.....	169
<i>Passivo Circulante</i>	170
<i>Passivo Exigível a Longo Prazo</i>	171
O Patrimônio Líquido.....	172
7.3 Investimentos corporativos. O Ativo.....	174
Ativo Circulante.....	176
Ativo Realizável a Longo Prazo.....	177
Ativo Permanente.....	178
<i>Permanente Investimentos</i>	178
<i>Permanente Imobilizado</i>	179
<i>Permanente Intangível</i>	180
<i>Permanente Diferido</i>	181
7.4 O Balanço Patrimonial.....	182
8. DINÂMICA FUNCIONAL.....	193
8.1 Operações e processos.....	193
Operações.....	194
Processos.....	195
8.2 Produção, vendas e marketing.....	197
O Produto.....	198
As vendas.....	201
O Marketing.....	203
8.3 Demonstração do Resultado do Exercício.....	204
Considerações e conceitos genéricos.....	205
Apuração e demonstração do resultado.....	205
9. TRÊS PILARES DE SUSTENTAÇÃO.....	214
9.1 Estratégia.....	215
9.2 Contabilidade.....	220
A contabilidade como instrumento de informações e de gestão.....	221
A coleta e a acumulação de dados contábeis.....	224
9.3 Finanças microcorporativas.....	225
10. GESTÃO CONTÁBIL.....	229
10.1 Considerações gerais.....	230
10.2 Índices de análise financeira.....	232
Solvência geral.....	233
Endividamento.....	233

A liquidez.....	236
<i>Liquidez imediata ou instantânea.....</i>	<i>237</i>
<i>Liquidez corrente ou circulante.....</i>	<i>237</i>
<i>Liquidez seca ou ácida.....</i>	<i>238</i>
<i>Liquidez geral ou total.....</i>	<i>238</i>
Grau de imobilizações.....	239
Margem de garantia dos capitais de terceiros.....	239
10.3 Índices de análise econômica.....	240
Lucratividade ou margem de lucro.....	241
<i>Lucratividade ou margem bruta.....</i>	<i>241</i>
<i>Lucratividade ou margem operacional.....</i>	<i>241</i>
<i>Lucratividade ou margem líquida final.....</i>	<i>242</i>
Rentabilidade do Patrimônio Líquido.....	242
Retorno do investimento operacional e total.....	243
10.4 Ciclotmetria - Índices de rotação e prazos médios.....	246
Quocientes de rotação (giro) dos estoques.....	248
Prazo médio de renovação dos estoques.....	249
Giro e prazo médio de recebimentos (Período médio de cobrança).....	250
Giro e prazo médio de pagamento das compras.....	251
Giro (Rotação) do ativo.....	252
11. GESTÃO FINANCEIRA.....	254
11.1 O capital de giro.....	255
11.2 O custo do capital.....	258
11.3 Estrutura de capitais.....	262
11.4 Valor da microempresa.....	269
12. GESTÃO DE CUSTOS.....	275
12.1 Conceituações básicas.....	275
12.2 Classificação dos custos.....	281
12.3 Custo-volume-lucro. O ponto de Equilíbrio.....	289
Ponto de equilíbrio contábil (PEc).....	289
Ponto de equilíbrio econômico (PEe).....	291
Ponto de equilíbrio financeiro (PEf).....	292

PARTE IV

PERIFÉRICOS DE VALOR.....	294
----------------------------------	------------

13. PANORAMA SUBSTANTIVO.....	295
13.1 O mercado e a concorrência.....	295
O mercado.....	296
Os concorrentes.....	299
13.2 O espaço público.....	301
A comunidade.....	302
O meio ambiente.....	304
13.3 O trabalho e o emprego.....	307
13.4 Os trabalhadores.....	310
O laborioso golem.....	312
O assalariado kafkaniano.....	313
O trabalhador borgeano.....	314
O profissional especializado.....	315
13.5 Poder e autoridade.....	316
Indicações preliminares.....	316
Fontes do poder e da autoridade.....	318
Poder simétrico e assimétrico.....	319
Contraditório e mediação.....	320
14. INDICADORES QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS.....	322
14.1 Geração de caixa.....	322
14.2 Geração de lucros.....	323
As receitas operacionais.....	323
As despesas e os custos operacionais.....	324
O resultado operacional.....	326
14.3 Geração de retornos.....	328
14.4 Valores sociais.....	330
14.5 Valores éticos.....	333
14.6 Valores organizacionais.....	336
15. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	341
15.1 Informações preliminares.....	342
15.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.....	346
15.3 Balanço Patrimonial – BP.....	346
15.4 Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC.....	347
15.5 Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido – DMPL.....	350
15.6 Demonstração do Valor Adicionado – DVA.....	351

PARTE V

INDICADORES DE CONECTIVIDADE.....	353
16. CALIBRAÇÕES E REFINAMENTO.....	354
16.1 Alavancagem financeira e operacional.....	354
Alavancagem financeira.....	354
Alavancagem operacional.....	359
16.2 Ponto de equilíbrio em um <i>mix</i> de produtos.....	362
16.3 Análise dinâmica do capital de giro.....	365
Disponibilidade de capital de giro (CDG ou CCL).....	366
Necessidade de capital de giro (NCG ou NIG).....	367
Saldo em Tesouraria (T).....	368
Um exemplo prático.....	369
16.4 Grau de alavancagem total – GAT.....	372
16.5 Ciclo econômico, operacional e financeiro.....	374
Ciclo econômico ou ciclo de produção.....	374
Ciclo operacional.....	375
Ciclo financeiro ou ciclo de caixa.....	377
16.5 Os preços praticados.....	380
17. DESEMPENHO E ENLACES.....	382
17.1 Análise do desempenho.....	383
17.2 O controle microempresarial.....	389
Controle visível e controle invisível.....	389
O controle pelas regras.....	391
17.3 Monitoramento microcorporativo.....	393
Consultoria contábil.....	393
Réguas de indicadores e de alerta.....	397
17.4 Proposição de enlaces.....	401
Contextualização do assunto.....	401
Enlaces de relacionamentos.....	403
CONCLUSÃO.....	411
REFERÊNCIAS.....	418

INTRODUÇÃO

Somos uma empresa aprendiz, capacitada a transmitir o que aprendemos em troca de conhecimentos maiores (Kasznar e Graça Filho, 2006, p. 19).

Nada surpresendidos, deparamo-nos com diferentes publicações apontando para o mesmo resultado quando o assunto é a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas. A maioria desses empreendimentos não sobrevive aos primeiros anos contados da data de início de suas atividades.

Respalda nossa afirmação, primeiramente, a pesquisa do Sebrae (2004, p. 19), que mediu a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas constituídas nos anos de 2000, 2001 e 2002: no Brasil, “49,4% encerraram a atividade até 2 anos de existência, 56,4% com 3 anos e 59,9% não sobreviveram além de 4 anos”.

Além do mais, é generalizada a dificuldade das pequenas empresas que escaparam do desastre dos primeiros anos. Seus executivos - proprietários ou prepostos -, desde o início lutam bravamente para a sobrevivência de seus empreendimentos, sempre envolvidos pela crônica falta de capital de giro, pelo excesso de tributos, por exigências burocráticas acima da conta, pela concorrência desigual, além, é claro, pelas mais altas taxas de juros do mundo capitalista. Refletindo a condição de vulnerabilidade dos minúsculos empreendimentos, assim fala Chér (2008, p. 02): “advirto que nosso ambiente de negócios é hostil aos que desejam empreender”.

Muitas pessoas juntam suas poupanças - acumuladas a duras penas - ou mesmo suas verbas indenizatórias quando da exoneração de seus empregos e partem para uma aventura. Com pouca ou nenhuma avaliação sobre a viabilidade econômica do novo empreendimento, estas pessoas constituem um pequeno negócio que terá alta probabilidade de tombar frente às dificuldades do mercado, que são tantas. Aqueles que dependem exclusivamente da receita dos negócios “representam 65% dos empresários brasileiros, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). São a minoria os que têm outras fontes de renda”, dizem Santi e Marchesan (2008d, p.22).

“Cento e vinte e quatro novas firmas nascem por dia na Junta Comercial do Rio Grande do Sul. Quase um quarto dessas microempresas não sobrevive ao primeiro ano”, aponta a pesquisa do Sebrae (2004, p. 19).

Sob o ponto de vista desta perspectiva, a mudança de paradigma visando à sobrevivência e ao crescimento dessas organizações é questão urgente sob pena de afugentar

futuros empreendedores. Em outras palavras, maiores chances para sobreviver e crescer são imprescindíveis para motivação e estímulo de novos talentos empreendedores que, inexorável e historicamente, começam pequenos. “Os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial”, afirmam Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 3).

Na direção da necessária evolução das pequenas empresas também citamos Kasznar e Graça Filho (2006, p. 10): “[...] sabe-se que um investimento é bem sucedido quando se expande, se atualiza, se moderniza, quando se investe nele”.

A esse respeito, outro detalhe importante também merece ser observado. Trata-se o conjunto das micro e pequenas empresas de um setor estratégico de propulsão da atividade econômica, especialmente no Brasil que não cria muitas oportunidades de emprego.

Em sentido amplo, quando os empregos andam escassos, não é novidade o alto nível de postos de trabalho gerados pelas microfirms. De modo mais restrito, sabe-se da relevância dos pequenos negócios no âmbito dos municípios brasileiros, incapazes de produzir ou de atrair grandes empresas. Inquestionavelmente, todas as pequenas empresas bem-sucedidas contribuem para o desenvolvimento econômico da nação.

Segundo a estatística do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, (2007), o conjunto de micro e pequenas empresas chega a 99,2% do total de empresas em atividade no país. Esse segmento emprega 57,2% dos trabalhadores com relação formal e responde por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Com o intuito de alavancar a possibilidade de elevar-se a patamares mais seguros os microinvestimentos, a questão merece atenção concentrada não só por parte dos acadêmicos, mas também dos grandes empresários, dos governantes em seus três níveis federativos, da sociedade em geral, assim também dos profissionais ligados à área.

A complexidade da manobra para evitar o gosto amargo do fracasso microempresarial incentiva a ansiedade e a adrenalina. Neste particular, também nossa legislação serve “como uma parede muito alta” (Chér, 2008, p. 22).

Não obstante as dificuldades inerentes à sobrevivência dos minúsculos empreendimentos, mesmo com alguns esforços que vêm sendo realizados por pesquisadores e pelo poder público, muito ainda carece ser feito. Certo é que os microempresários convivem num mundo onde a incerteza é uma variável presente, a viabilidade de êxito é quase nula e os esforços no sentido inverso sequer impedem mínimos avanços.

Também é imperativo levar em consideração o despreparo teórico e técnico profissional dos gestores destas minúsculas organizações empresariais. De certa maneira, a dificuldade apontada decorre, em parte, da culpa dos próprios empreendedores que pouco têm se esforçado para buscar conhecimentos mínimos sobre como administrar suas empresas.

Segundo apontam os estudos pesquisados, está claro que o despreparo do pequeno executivo é um dos fatores que contribui de modo decisivo para os maus resultados levantados pelas pesquisas. Enfim, trata-se de uma questão de fundo que deve ser revertida. Dito de outra maneira, nosso enfoque prima pela visão de que a dificuldade de sobrevivência e de crescimento dos pequenos negócios resulta também de modelos de gestão que precisam ser revistos.

Neste enfoque, desde agora cabe referir que a análise desses fatores de insucesso que matam ou inibem o crescimento microempresarial deve ser realizada e aprofundada com urgência com vistas a sinalizar melhores dias às empresas recém nascidas, tão importantes no contexto sócio-econômico de nosso país, muito especialmente pelo potencial de geração de empregos e de renda, atributos característicos dessas organizações.

Conectados a essa realidade decorre o seguinte problema: como aproveitar estas análises e percepções para sugerir a adoção de políticas adequadas às micro e pequenas empresas para aumento de sua sobrevida, evolução e capitalização? A resposta a esse questionamento é o objeto central da presente dissertação de mestrado.

Antes de avançar no assunto, mirando equalizar a terminologia e adequar à linguagem desenvolvida neste texto evitando a enfadonha repetição de expressões, ora vamos usar as expressões microempresas, por vezes empresas de pequeno porte, noutros momentos pequenas empresas. Usaremos também alguns termos mais curtos, alternadamente, como micronegócios e outras expressões, sempre com o mesmo significado, embora em nosso país, juridicamente, cada nomenclatura corresponde a um tipo organizacional distinto.

O objetivo final do nosso estudo é o de aproveitar as análises e percepções anteriormente referidas para sugerir a adoção de políticas adequadas às pequenas empresas visando aumentar sua sobrevida, evolução e capitalização.

Por sua vez, os objetivos intermediários, que serviram de roteiro e guia à pesquisa proposta e base para responder ao objetivo final deste estudo foram os seguintes: (1) levantar e analisar os dados já identificados em pesquisas anteriores, revisar a literatura e identificar, na percepção dos empresários e dos contadores, as causas que elevam o percentual de

falências e que mantêm estagnadas aquelas pequenas empresas que sobreviveram aos primeiros anos; (2) identificar sob o ponto de vista dos pequenos empreendedores e dos contábeis quanto à utilidade e ao grau de confiabilidade dos dados contábeis e financeiros, o nível das exigências burocráticas e o nível dos conhecimentos em finanças e em gestão de empresas por parte dos gestores dos pequenos negócios; (3) identificar, segundo a percepção dos empregados, se seus salários são altos, médios ou baixos e se eles vislumbram perspectivas de futuro profissional atuando nas pequenas empresas; (4) avaliar, sob o ponto de vista de nossa pesquisa e de pesquisas e estudos anteriores, como são percebidos os relacionamentos entre as pequenas empresas e alguns de seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, financiadores, Estado, escritórios de contabilidade e empregados); (5) apresentar um novo modelo teórico de gestão dos micro e pequenos negócios; (6) definir cada tópico do modelo e; (7) propor, ao final, duas réguas de indicadores e de alertas e propor o estabelecimento de enlaces entre os micro e pequenos negócios e os seus principais *stakeholders*.

Como dissemos, sempre enfatizado por pesquisadores de renome nacional, a falta de capital de giro, o alto custo do dinheiro, o despreparo técnico e acadêmico dos empreendedores, a elevada carga tributária são apontados como fatores principais para a retumbante derrota da maioria dos micro e pequenos negócios.

À microempresa não basta apenas sobreviver, será preciso vislumbrar-se alguma probabilidade de crescimento econômico. Como todo o organismo vivo, tais perspectivas fazem parte de sua natureza intrínseca. Caso contrário, inexistindo essa perspectiva de evolução, pouco atrativa será a aplicação de recursos nestes negócios.

Nossas hipóteses: além das questões evidenciadas nesses estudos, existem outros fatores que contribuem de maneira grandiosa para a falência das pequenas organizações econômicas, bem assim cooperam para a estagnação da maioria daquelas que resistiram. Dito de outra forma, o fracasso dos estabelecimentos de pequeno porte decorre também de outras deficiências, que são centrais e decisivas quando o assunto é o elevado percentual de mortalidade dos pequenos negócios e a estagnação daqueles que sobrevivem. São elas:

- a) imposição unilateral pelas maiores empresas dos preços e dos prazos de pagamento e de recebimento (relação com fornecedores, clientes e financiadores);

- b) política equivocada de incentivos e excesso de exigências burocráticas (relação com o Estado);
- c) carência de informações gerenciais (relação com os escritórios de contabilidade);
- d) parâmetros trabalhistas deficitários (relação com os empregados);

Todos estes atributos somados esmagam grande parte das menores empresas, impactando negativamente sobre os números das falências e dificultando sobremaneira o crescimento das sobreviventes.

Além de concentrar esforços no sentido de aprofundar o estudo a respeito do referencial teórico disponível, além de pesquisar as relações entre as microempresas e seus principais *stakeholders*, de focalizar sobre as razões dos fracassos dos micronegócios e, por final, propor um modelo alternativo de gestão com o intuito de diminuir o número de falências proclamadas de antemão, o texto tem o propósito de apresentar conexões, formulações e alternativas capazes de viabilizar o crescimento desses estabelecimentos.

Dito de outra maneira, conhecer as causas do problema, confrontar nossas constatações com as teorias e pesquisas existentes e apresentar medidas corretivas são o foco do nosso trabalho. Enfim, entendemos possível resgatar mínimas chances de sobrevivência e crescimento dos negócios menores com fundamento em práticas comerciais mais favoráveis, políticas públicas adequadas e correta aplicação de teorias gerenciais calcada encima de um novo modelo de gestão que privilegia o conhecimento gerencial.

Todavia, desenvolver uma investigação que contemplasse todos esses quesitos e particularidades inviabilizaria a pesquisa, devido ao grande número de variáveis envolvidas, pela extensão e complexidade do tema, assim também em razão do tempo disponível para se coletar os dados pretendidos. Diante disso, torna-se imperioso estabelecer limites. Então, a investigação está limitada à análise dos estudos e das pesquisas já realizadas e dos resultados da pesquisa que nos propomos realizar junto aos proprietários, aos seus empregados e aos profissionais da contabilidade desses micro-organismos econômicos.

Nesta direção, pesquisamos o comportamento da organização apenas quanto às operações de compra a prazo de mercadorias; quanto às exigências burocráticas por parte dos poderes públicos; às relações patrão-empregado; às relações com escritórios de contabilidade e quanto ao saber teórico e técnico do micro e pequeno empresário.

Por outra parte, embora sejam outros os parâmetros estabelecidos pela Lei Federal nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, nosso exame considerou apenas aqueles estabelecimentos cuja receita bruta anual não ultrapassou a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) no ano de 2008.

Desse modo, a pesquisa não se deteve à análise do custo do capital de giro, ao exame do nível de tributação imposta às empresas nem à investigação da aplicação dos conceitos e práticas de administração, uma vez que sobre estes assuntos muitas pesquisas foram feitas. Excluímos também do exame a análise do perfil do investidor. Fez-se, ainda, a exclusão de outras modalidades de relacionamentos que permeiam as atividades cotidianas destas empresas.

O presente trabalho também não consiste em identificar deficiências além daquelas expostas e não fizemos levantamento sobre empresas cujo faturamento seja superior ao valor estabelecido como parâmetro proposto. A intenção aqui não foi desprezá-las, tampouco diminuir a importância da evolução histórica de qualquer dos pontos estudados, mas servirmo-nos do que já existem.

No contexto das sociedades modernas, na chamada era da globalização, da competição e da larga escala de produção, o mundo empresarial assume cada vez mais um papel preponderante. Neste sentido, quando o assunto diz respeito ao crescimento e desenvolvimento das economias locais, os pequenos negócios tornam-se exponenciais.

Referimos a exposição de Giannetti (2007, p. 265):

Se o progresso material não compra a felicidade, o que é provável, a instabilidade, o atraso e a iniquidade econômica são fontes quase infalíveis de frustração e mal-estar social. Assim como uma doença debilitadora, uma economia encrascada restringe a margem de escolhas e tiraniza a atenção dos homens.

Nenhum município brasileiro – nem mesmo o país – tem condições de atrair empresas gigantes de uma hora para outra, porém, é possível que se constituam inúmeras firmas de pequeno porte nestas localidades. Sob este espectro, nosso estudo tem a preocupação de abordar o assunto atentando para a importância do tema no contexto sócio-econômico local, regional e mesmo nacional, muito especialmente no que se refere à potencialidade de geração de emprego e renda destas instituições empresariais.

Diante do contexto pesquisado e do resultado apurado, a importância da pesquisa ressalta ainda mais, porque estuda aspectos que podem amenizar o problema do alto índice de mortalidade infantil das micro e pequenas empresas, repetimos, responsáveis pela geração de milhares de empregos.

Existem essencialmente muitos motivos para ratificação dessa afirmação. Analisaremos cada um desses motivos separadamente, porém, agora, vamos nos deter na seguinte exposição de Kasznar e Graça Filho (2006, p. 57): “Noutro extremo, as pequenas e microempresas são geradoras automáticas de empregos a favor dos seus proprietários. E estes se cercam normalmente de mais três auxiliares.”

Além do propósito de analisar as consequências negativas decorrentes da falência proclamada de antemão – os números comprovam isso -, o estudo centrou esforços no sentido de interpretar os fenômenos relacionais. Por fim, nossa pretensão foi de apresentar um modelo administrativo com vistas a melhorar a compreensão da empresa inteira, nos seus aspectos estruturais estáticos e dinâmicos, nas suas interações com o mundo interno e externo, além da melhor disposição didática sobre aspectos da gestão empresarial, capaz de contribuir para reduzir aqueles índices falimentares e, igualmente, possíveis de aumentar as chances de crescimento das pequenas empresas.

Inquestionavelmente, como comprovam as pesquisas de Baron e Shane (2007), do IBGE (2007), de Kasznar e Graça Filho (2006), do Sebrae (2004) e de Zouain, Oliveira e Barone (2007), a micro e pequena empresa contribui sobremaneira para o crescimento do Produto Interno Bruto do Brasil, gera riqueza, democratiza o acesso ao trabalho além de incrementar a democratização dos meios de produção para maior número de pessoas dispostas a investir por sua própria conta e risco.

Com a sobrevivência dessas organizações, vislumbramos a possibilidade de melhorar o desempenho do setor privado e, por consequência, até do setor público. O sucesso microempresarial importa na redução de problemas sociais, na diminuição das taxas de desemprego, no desenvolvimento de pequenas e médias comunidades, como dissemos, incapazes de atrair empresas de grande porte.

Em outros termos, a prosperidade dos pequenos negócios pode ser – acreditamos que será – um dos caminhos a perseguir para tirar o Brasil da posição centenária de país terceiro mundista, quando criam oportunidades de emprego aos milhares.

Para dimensionar a medida de grandeza e relevância do tema, basta a medição apontada no Cadastro Central de Empresas – CEMPRE 2005, o qual contempla informações sobre o segmento empresarial formal da economia brasileira.

Em 2005, o Cadastro Central de Empresas foi integrado por 5,7 milhões de empresas e outras organizações ativas, correspondendo a 6,1 milhões de unidades locais, que ocuparam 39,6 milhões de pessoas, e pagaram aos assalariados R\$ 444,3 bilhões em salários e outras remunerações. Do total de pessoas ocupadas, 81,4% eram assalariadas e 18,6% sócios ou proprietários (IBGE, 2007, p. 15).

Ainda segundo aquele texto:

É marcante a elevada participação das empresas de menor porte, definido em termos do número de pessoas ocupadas. No mercado empresarial brasileiro, as empresas com até quatro pessoas ocupadas são responsáveis por 83,0% do total. Quando agregadas as empresas da faixa imediatamente superior, de 5 a 19 pessoas [empregadas] as pequenas empresas passam a representar 96,9% do total (Ibiden, 2007, p. 15).

Neste sentido, quando o tema aborda melhores perspectivas sociais e econômicas para o nosso país e para seus cidadãos, será preciso colocar os “jovens [pequenos] empreendedores como atores relevantes no processo de desenvolvimento socioeconômico brasileiro” (Zouain, Oliveira e Barone, 2007, p. 807).

Enfim, a extraordinária capacidade de iniciativa e a disposição de correr riscos e de aceitar desafios do empresariado nacional apontam para a necessidade de maior atenção por parte das nossas autoridades, visando estimular a tantos brasileiros que estão dispostos, porém desencorajados a investir em novos e profícuos empreendimentos. Segunda aponta Chér (2008, p. 129), “De repente nos demos conta do heroísmo quase insano por trás da decisão daqueles que decidem empreender por conta própria em um país hostil aos negócios como o Brasil.”

Nossa pesquisa também buscou provar que as relações entre as pequenas empresas com seus *stakeholders*, aquelas em desvantagem comparativamente com estes últimos, na maioria dos casos mais poderosos, interferem em boa dose no sentido de agigantar o número de falências das menores empresas e concorrem para colocar fora dos trilhos e a inibir o crescimento de tantas outras.

Por conseguinte, o texto é de extrema pertinência e relevância, porque pretende analisar os relacionamentos das pequenas empresas com seus fornecedores, clientes, com bancos, com o Estado brasileiro, com escritórios de contabilidade, com seus trabalhadores.

Estribado nestes conhecimentos, postulamos sugerir mecanismos alternativos de gestão e novos formatos de relacionamentos possíveis de contribuir para a redução dos indicadores negativos de mortalidade e de estagnação das empresas de pequeno porte.

O último passo desses comentários introdutórios nos leva a definir pontos positivos e avanços que estão acontecendo. Depois de focalizar aspectos do esgotamento do modelo vigente, após enfatizar os resultados que as pesquisas comprovam, por algumas razões é válido comentar que existe luz no fim do túnel. Com a ajuda de diversos pesquisadores e, também, pela nossa experiência, mesmo correndo algum risco, permitimos afirmar que existem motivos para uma ponta de otimismo.

Apesar das dificuldades, dos entraves legais, da carga tributária, da burocracia, do enfrentamento do dia-a-dia da gestão debilitada – fatores que engrossam a fileira dos insucessos –, é possível manter expectativas de um futuro mais promissor para as microfirmas.

Considerando as novas leis que serviram de incentivo e fomento aos micro e pequenos negócios, existem sinais que preconizam esses avanços. São reações imediatas e visíveis que permitem vislumbrar oportunidades decorrentes dessas mudanças. As tendências vão dos favores fiscais à maior disponibilidade de crédito e ao favorecimento nos procedimentos licitatórios. Eis a parte mais encorajadora: a primeira das vantagens, talvez a mais emblemática, reporta à Lei Federal nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O segundo movimento refere à série de mudanças mirando maiores facilidades na concessão de empréstimos; o terceiro movimento reporta à instituição do imposto SIMPLES, estabelecido pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pelas Leis Complementares nº 127, de 14 de agosto de 2007 e nº 128, de 19 de dezembro de 2008. O quarto avanço mostra que existem movimentos confirmando que as taxas bancárias e os custos do dinheiro sobre empréstimos vêm diminuindo gradativamente. O último motivo: a legislação em vigor prevê certa reserva de mercado nas licitações públicas para os menores negócios.

Estes avanços servem para ensinar um pouco mais de segurança aos microempreendedores. É preciso estar familiarizados com os referidos programas porque, em muitos casos, é possível obter valiosos recursos financeiros e similares que podem ajudar muito os novos empreendimentos.

Diante disso, o clima de ceticismo que se abateu sobre o micro empreendedorismo pode estar sendo, aos pouco, compensado por um olhar mais otimista. Estamos convencidos da reação de alívio; resta-nos a clara percepção de que os últimos movimentos em termos de programas e leis aprovadas estão dando certo. Como consequência, essa perspectiva vem sinalizando para a importância dos pequenos organismos empresariais. Em suma, encaramos estes movimentos como uma importante vitória para o setor, que permitem concluir por novos tempos às microempresas.

Muitos progressos surgem na crise; na crise nascem inventos, descobrimentos e, às vezes, grandes estratégias. Sem crises não há desafios a superar; “sem desafios a vida é uma rotina, uma lenta agonia. [...] O inconveniente das pessoas e dos países é a dificuldade para encontrar as saídas e as soluções. [...] Sem crises não há méritos. É na crise que aflora o melhor de cada um, porque sem crise todo vento é uma carícia. [...] Calar-se na crise é exaltar a tragédia do conformismo”, diz Albert Einstein (14/03/1879 + 18/04/1955).

A estruturação do pensamento de Einstein e as demais referências acadêmicas apontadas suportam e sustentam nossas argumentações. “Vencer a empreitada de iniciar um negócio novo significa arriscar dinheiro, transpor obstáculos, assumir responsabilidades pelo sustento de várias pessoas. A tarefa não é fácil, e não é qualquer pessoa que consegue levá-la a cabo” (Santi e Marchesan, 2008e, p. 28).

Calcados sobre todos os argumentos expostos, sublinhamos que, ao longo de nossa experiência pessoal e profissional identificamos um problema e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. O problema consiste na dificuldade de crescimento e longevidade das microempresas. A oportunidade encontra-se em: 1) melhorar os relacionamentos externos, em vista dos níveis sufocantes das interações com terceiros e 2) apropriação de maiores conhecimentos gerenciais.

Como insistimos em repetir, apresentar conteúdos técnicos e científicos buscando resolver problemas práticos enfrentados pelos pequenos empreendedores será o propósito central da dissertação. Nosso objetivo será, pois, escrever uma obra que reflita a trajetória dos envolvimento entre os microempreendimentos e seus principais *stakeholders* e que enfatize a importância do saber gerencial. Nosso propósito também será preparar um texto pedagógico para auxiliar na pretendida reviravolta.

Nesta direção, seguiremos com uma reflexão teórica abrangente que pontue noções básicas, definições, conceitos teóricos e técnicos e ferramentas práticas sobre a gestão

microempresarial. Ao final, concluiremos a obra com a ambição de oferecer uma proposta nova: novo modelo de gestão, calibrações, duas réguas de indicadores e de alertas, um movimento de monitoramento e de enlaces diferenciados nos padrões de conduta visando uma saudável relação.

Para tudo isto, além da Introdução e da Conclusão, o plano geral da dissertação será organizado em cinco partes: Parte I Cenários e resultados, Parte II Centralidade do modelo, Parte III Modulação e consistência, Parte IV Periféricos de valor e Parte V Indicadores de conectividade. Em cada um dos 17 capítulos introduziremos o tema apresentando uma visão panorâmica sobre o assunto a ser tratado e, ao final, apresentaremos a conclusão que sintetizará os conteúdos neles expostos.

Cada uma dessas áreas de estudo oferecerá uma perspectiva objetiva, abrangente e atual. Em cada seção, simultaneamente, perpassaremos pelas considerações introdutórias, por uma análise, definição e características genéricas dos temas abordados. Neste diapasão, também apontaremos para nossa experiência pessoal e profissional, consignaremos citações extraídas das referências bibliográficas que consultamos, além da apresentação de exemplos práticos para a fixação dos conteúdos abordados.

Em outras palavras, cada uma das partes apresentadas assumirá capítulos distintos onde traremos teorias e técnicas existentes, além de sugestões a partir de nossa experiência profissional. “Os grandes temas e problemas da vida”, alerta Giannetti (2007, p. 17) em outro contexto, “não respeitam fronteiras acadêmicas e arranjos burocráticos do saber.”

Citamos nossa experiência como microempreendedor para sublinhar que abordamos essa discussão com conhecimento sobre o assunto. Utilizando as palavras de Baron e Shane, (2007, p. 5): “encaramos esses eventos e atividades do lado de *dentro* e não como meros observadores”.

A Parte I abordará o tema que denominamos *Cenários e resultados*. Logo no início da dissertação, preparamos o primeiro capítulo exclusivamente para contextualizar o cenário duro para o microempreendedorismo. Na primeira seção, iremos refletir sobre o conjunto de relacionamentos que se opera entre os diferentes segmentos das grandes corporações *versus* as minúsculas organizações econômicas.

Em primeiro lugar enfatizaremos o poder de barganha dos fornecedores e as tensões que se estabelecem em razão de como se desdobram atualmente os negócios. Iremos dizer

também que será preciso alcançar o estabelecimento de relações mais harmônicas entre os pequenos negócios e seus principais fornecedores de bens e serviços.

No segundo tópico, propomos-nos a oferecer uma visão panorâmica sobre o atual estágio dos encontros e desencontros operacionais relativamente aos pequenos negócios atacadistas e os seus clientes de grande porte. Consequentemente, devemos reconhecer que algumas das raízes mais importantes para o desequilíbrio dos minúsculos empreendimentos são decorrência de clientes que impõem preços e prazos às microempresas.

No terceiro tópico, refletiremos sobre o poder dos estabelecimentos bancários. Certamente será ilustrativo argumentar contra o formato atual de concessão de empréstimos aos pequenos. Uma observação mais atenta permite afirmar que os bancos oficiais e privados oferecem capital abundante e relativamente fácil para investimentos, no entanto, restringem e dificultam demais a possibilidade de oferta de dinheiro para capital de giro. Há ciladas e riscos potenciais a partir da obtenção de empréstimos com prazos curtos e com os juros mais caros do mundo capitalista.

Contribuindo com a seqüência do debate, a segunda seção visará decifrar as relações entre as empresas de menor porte e o poder público em suas três esferas. *A mão visível do Estado* é o título concebido para a seção, cuja denominação apresentamos por conta da extraordinária força e poder estatal impositivos que modifica, limita e restringe a capacidade lucrativa das microempresas.

Para efeitos didáticos, afirmaremos que os reflexos negativos sinalizados estão ligados a três categorias distintas de dificuldades: as primeiras estão relacionadas ao excesso de burocracia estatal. Inegavelmente, há conexão entre as exigências de papelório e o encarecimento dos custos operacionais das microempresas.

A outra categoria de problemas diz respeito ao tamanho dos encargos tributários. Este aspecto, não menos importante, refere às políticas públicas de estímulo ao pequeno empreendedorismo. Então, iremos focalizar os reflexos da carga tributária e dos incentivos e benefícios fiscais. Isto nos remeterá a examinar as principais ferramentas governamentais adotadas com vistas à concessão de benefícios tributários. Sob o manto da renúncia fiscal, as práticas oficiais da eterna concessão de estímulos repetida à exaustão foram – e ainda estão – concentradas em poucas e grandes empresas e em regiões já industrializadas.

A última espécie refere-se à diferenciação de tratamento entre os grandes e os pequenos empreendimentos, cuja súmula apresentaremos em *Casos de (in) sucesso*. Nesta

direção, no terceiro e último tópico da seção, lembraremos alguns exemplos. Ainda que possa existir algum fundo de polêmica por trás dos exemplos que apresentaremos, o tópico estará configurado com profunda substância prática, de tal maneira que facilitará estimular o debate.

Talvez surpreendente, nossa proposta será auxiliar a pilotagem da microempresa. A rotina e as novas realidades apontam para que os menores possam também ter acesso às mesmas plataformas de benefícios e incentivos. Enfim, pretendemos que as mesmas oportunidades deverão estar em sintonia com as pequenas organizações.

O Capítulo 2 abordará o *Cenário fluido*, denominação que adotamos para refletir sobre as relações com o escritório contábil e com os empregados das miniaturas empresariais. Contrastando com o Capítulo 1 que abordará as relações grandes e pequenos negócios, aqui nossa reflexão recai quando os envolvimento se processam entre pequenos e pequenos.

A primeira seção refletirá as relações microempresa-contabilidade. Tendo como base a importância dos conhecimentos contábeis por parte dos pequenos gestores e a essencialidade dos escritórios de contabilidade no contexto microempresarial, a seção procurará demonstrar a carência desses conhecimentos e as deficiências na comunicação entre os escritórios e a microempresa.

A última seção analisará as implicações dos envolvimento que se travam entre a microempresa e seus empregados. Cada uma destas relações, atualmente, oferece perspectiva diversa e também pode estar contribuindo para os fracassos que apontamos. No tópico primeiro, enfocaremos o problema da conduta dos gestores, buscando elucidar os impactos causados em consequência dos deficientes processos de gestão de recursos humanos na microempresa. Na outra ponta da mesma corda, a última seção apontará as expectativas desfavoráveis dos empregados quanto aos baixos salários que recebem e à percepção de poucas perspectivas de crescimento profissional, fatores que fazem despencar abruptamente o ânimo e a motivação.

No terceiro capítulo abordaremos a metodologia aplicada; informaremos como procedemos ao longo da coleta dos dados e relataremos como as informações colhidas foram tratadas. Como parte desta discussão, iremos explicar as razões que nos levaram à pretensão de generalizar os estudos a todas as microempresas brasileiras e, evidenciaremos os resultados apurados. Por fim, iremos detalhar a interpretação dos resultados alcançados através da pesquisa que realizamos.

Para melhorar o entendimento sobre a estrutura didática da dissertação, nos Capítulos 1 e 2 apresentaremos o cenário atual sob nosso ponto de vista, respaldados teoricamente em pesquisas recentes e em estudos acadêmicos que versam no todo ou em parte sobre o assunto. No Capítulo 3, o cenário será o mesmo, todavia, a agulha da bússola estará apontando para a análise e interpretação dos resultados sob a ótica dos menores empreendedores, dos profissionais contábeis, que também são pequenos, e dos microempregados.

Há uma lógica evidentemente clara nos critérios que nortearam o pensamento refletido na presente dissertação: como refrear o processo de falências em larga escala dos menores negócios?

Por esse e por outros eventuais questionamentos, apresentaremos na primeira seção a estrutura conceitual básica da metodologia que utilizamos. O primeiro passo identificará qual método adotamos para aquisição do conhecimento relativo ao campo de abrangência do nosso estudo; o próximo passo explicará que usamos o tipo de pesquisa aplicada, isto é, aquela que primeiramente examina o problema vivido na prática, em seguida, busca esclarecê-lo e culmina procurando uma resolução do problema. O passo seguinte irá explorar o contexto do universo e da amostra consultada; na seqüência, o quarto passo oferecerá o roteiro dos conhecimentos sobre a seleção dos sujeitos da pesquisa; como fecho da seção, o último passo, examinará as limitações do método.

Na segunda seção enfatizaremos outros dois pontos: a coleta e o tratamento dos dados. Primeiramente, pretendemos explicar como formatamos os roteiros e os procedimentos para a busca dos dados e, o último tópico explicará de que maneira tratamos os dados colhidos com vistas a extrair informações potencialmente úteis e capazes de apurar e projetar conhecimentos novos.

A terceira seção conterà dois tópicos. No primeiro, tentaremos evidenciar que a abrangência da pesquisa, em quantidade de pesquisados e de respostas obtidas, assim também a distribuição geográfica dos investigados, permitirá a generalização dos nossos estudos com sólida base acadêmica e prática. No segundo tópico, partindo-se dos números e percentuais calculados, iremos expor de maneira analítica os resultados medidos.

A quarta e última seção enfocará a interpretação dos resultados obtidos através das respostas apresentadas pelos gestores, pelos profissionais da contabilidade e pelos empregados das empresas menores. Partindo-se dos resultados apontados, nossa posição ali intentada terá como objetivo central estimular o debate sobre o assunto, descrevê-los e

interpretá-los com a profundidade requerida. Pretendemos, também, que nossas descobertas deixem como legado mais um importante ponto teórico para solução ou minoração do problema estudado.

Em *Conexões do saber gerencial*, o principal objetivo será o de estimular o debate sobre os efeitos devastadores do despreparo de tantos empreendedores minúsculos. Em suma, a implementação de melhores práticas da gestão microempresarial perpassa, inicialmente, pela necessidade de formação teórica e técnica dos pequenos gestores.

Em *Conexões correntes*, o segundo tópico comentará os resultados sob a percepção dos pequenos empregados: (1) em relação aos salários que recebem mensalmente e (2) em relação a suas expectativas de crescimento pessoal e profissional. No mesmo tópico, nossas interpretações e comentários irão conectar a outra extremidade da mesma pauta: a perspectiva do comandante número um das pequenas organizações.

O tópico seguinte nos remeterá às *Conexões serenas*, subtítulo que empregamos para interpretar o conjunto de respostas contidas nos questionários aplicados aos gestores das pequenas firmas e aos profissionais da contabilidade. Num extremo, avaliaremos a percepção dos minúsculos executivos, onde estaremos direcionados para a análise dos seguintes resultados: como avaliam o peso dos custos dos honorários contábeis? Recebem ou não mensalmente relatórios financeiros e contábeis? Na outra extremidade, salientaremos o entendimento dos profissionais da contabilidade frente ao problema. Quais percepções têm acerca do cabedal de conhecimentos gerenciais dos pequenos gestores? Remetem ou não aqueles relatórios gerenciais aos microempresários? São altos, médios ou baixos os honorários recebidos daqueles?

No quarto tópico, finalizaremos a seção e também o capítulo em *Conexões pesadas*. Nele interpretaremos os resultados das respostas que nos foram encaminhadas pelos mesmos atores em relação às questões da burocracia estatal e do peso da carga tributária imposta aos menores negócios. Também apontaremos as compreensões de ambos acerca desses temas amplamente discutidos nos meios acadêmicos e empresariais e nos meios político e midiático. Neste tópico, apontaremos os pontos fracos da relação com o Estado brasileiro e também alguns avanços que já foram construídos.

Avançaremos o estudo na Parte II. Intitulada *Centralidade do modelo*, ela conterá mais três capítulos: 4) O modelo gerencial teórico; 5) O núcleo do modelo; 6) Fundamentos do microempreendedorismo.

O Capítulo 4 tratará do Modelo gerencial teórico que iremos propor. Para tanto, a seção inicial (Da prática instrumental à teoria social) partirá para uma análise dos menores gestores com vistas a assimilar as diferenças e as semelhanças que existem em termos de conhecimentos práticos e teóricos. Primeiramente, apresentaremos os resultados de mais algumas pesquisas e, seguiremos adiante, embasando o assunto com inúmeras citações de autores nacionais e internacionais.

Avançaremos em nossos comentários, na segunda seção, refletindo sobre a importância do saber científico de administração empresarial por parte dos microgestores. Aqui a abordagem será a de enfatizar a validade do conhecimento prático; aqui, também destacaremos que os conhecimentos teóricos são indispensáveis ao melhor desempenho da gestão das empresas de pequeno tamanho.

Como fecho do capítulo, a terceira seção apresentará o Modelo, explicando-o, justificando sua utilidade, sinalizando para sua importância pela agregação de novos conhecimentos e, por final, sublinhando que o exame dos demais capítulos da dissertação utilizará os fundamentos nele desenhados.

Os argumentos que sustentarão nossa dissertação permitem avançar para outra síntese. A construção de um esquema próprio de gestão para as pequenas corporações, com certeza, permitirá avançar no aprofundamento do estudo. De forma modelar, a fragmentação didática do desenho destacará a possibilidade de três avanços essenciais: 1) apresentará um corpo sistemático de conhecimentos mediante a revisão de conceitos e características extraídos da base referencial teórica; 2) trará conhecimentos novos à ciência da administração microempresarial; 3) facilitará a formação do microexecutivo.

No Capítulo 5 trataremos da centralidade do modelo: o micro e pequeno empreendedorismo, a micro e pequena empresa, o micro e pequeno empreendedor.

Em quatro passos, a primeira seção estará concebida para abordar o micro e pequeno empreendedorismo. Nesta seção, será preciso enfatizar que seremos abrangentes em relação aos conceitos fundamentais de modo a compreender-se que a área do empreendedorismo é significativa para os dias atuais.

No primeiro passo, trataremos das percepções que nortearam o pensamento das pessoas comuns e dos microempresários sobre a ação empreendedora e sobre cada um desses atores. Na esteira deste contexto, apontaremos que a generalização da desconfiança das pessoas foi um dos fatores que relegou a um segundo plano os pequenos negócios durante

muitos anos. Em uma palavra, aquelas tendências, reflexões e pontos de vista sufocaram o nascimento de novos negócios. Seguindo adiante, registraremos que esse antagonismo desapareceu e, atualmente, o quadro está mudando. As pessoas passaram a compreender o significado e a importância das pequenas empresas e o charme da profissão de microempresário. Não é por outro motivo que estamos percebendo um crescente interesse pela área do microempreendedorismo.

No segundo passo, trataremos dos conceitos e das considerações genéricas sobre o assunto, definiremos o seu significado e refletiremos sobre algumas de suas características descritivas. Mais adiante, abordaremos sobre quais são as verdadeiras motivações para o empreendedorismo. Logo a seguir, falaremos que o microempreendedorismo começa com uma idéia, perpassa pelo reconhecimento de uma oportunidade, avança com a reunião de recursos e avança ainda mais com a fundação de uma pequena empresa.

No penúltimo tópico abordaremos outra discussão: a criatividade humana. Nesse passo, levantaremos o debate sobre a essência do empreendedorismo – como surgem as idéias e como os empreendedores descobrem oportunidades. Em outros termos, à medida que este raciocínio envolve cada vez mais pessoas, notadamente os mais jovens, iremos propor para reflexão uma abordagem que é central: a primeira etapa-chave do empreendedorismo começa quando uma ou mais pessoas formulam uma idéia.

O último passo, proposto no tópico quatro, será o de investigar a existência de oportunidades que favorecem e até encorajam as novas corporações. No lado oposto, há outras características e fatores que dificultam o ingresso das menores organizações econômicas. Mais especificamente, em primeiro plano, a discussão englobará apontar para o leque de oportunidades de negócios potencialmente lucrativo. Em segundo lugar, a mesma discussão relatará o reconhecimento de fatores que abafam o estímulo aos novos empreendimentos.

Em suma, o objetivo do tópico será o de resumir como a área do empreendedorismo pode reconhecer oportunidades que favorecem a escalada do processo empreendedor e que podem aumentar a sua probabilidade de sucesso. Noutro extremo, o escopo de nosso estudo também se preocupará em oferecer aos pequenos empreendedores atuais e futuros uma síntese de informações sobre segmentos avessos aos pequenos negócios.

O ponto de partida da segunda seção focalizará a micro e pequena empresa. Em *Contextualização dos micronegócios* trataremos, inicialmente, do conceito de empresa,

seguiremos com a definição da grande e da hipermoderna empresa. Por fim, abordaremos com maior profundidade a pequena empresa.

No segundo tópico, didaticamente, iremos apresentar um padrão-lógico de formatação dos pequenos negócios. Inicialmente, a geração da idéia; a seguir, refletiremos sobre a crucial importância da estimativa bem calculada do valor total dos recursos de financiamento; no terceiro passo, apontaremos para a necessidade de estruturação adequada do arcabouço de investimentos no ativo; mais adiante, nossa reflexão irá recair sobre a essencialidade dos colaboradores talentosos e motivados; seguiremos em frente, referindo sobre a correta entrada no mercado da nova firma e dos seus produtos; na sequência, iremos referir que uma estratégia acertada poderá ser essencial para conquistar uma vantagem competitiva diferenciada; e, por fim, diremos que a inteligência para a projeção e a formatação do cenário desejável está calcada na sabedoria do timoneiro microgerencial.

Nesta direção, para começar um novo empreendimento de forma consistente e para atingir aos objetivos da microempresa e às expectativas dos seus proprietários, carecemos do último passo: a geração de lucros sustentáveis.

No terceiro tópico identificaremos conceitos e considerações genéricas sobre as franquias e alianças. O tópico conterà duas partes: a primeira delas exporá as franquias referindo o franqueador e o franqueado. A última parte focalizará outras formas de parcerias para explorar oportunidades e para aproveitá-las.

Formato jurídico será o título do quarto tópico. Nele, em caráter genérico e fundamentado apenas na sumarização do assunto, traremos de quatro tipos de empresas: firma individual, sociedades em nome coletivo, sociedades por responsabilidade limitada e sociedades por ações.

No quinto tópico traremos à discussão, resumidamente, o ciclo de vida das pequenas empresas. Abordaremos que há etapas bem demarcadas nesse trajeto inevitável – início, evolução ou crescimento, auge ou maturidade e declínio. Bem administrada a trajetória do pequeno negócio, será possível melhor acompanhar seus efeitos favoráveis e, também, poderá ser uma importante maneira de controlar ou evitar os efeitos negativos e prejudiciais, bem como manter as pequenas firmas *em boa forma física*.

Reservaremos a terceira seção do Capítulo 5 para abordar, centralmente, o micro e pequeno empreendedor. Como já dissemos, a figura ilustre deste personagem expressa o principal interlocutor da microempresa. Em segundo plano, reverenciaremos a parcela

relevante de pessoas que têm dinheiro, enxergam o empreendedorismo com entusiasmo, também têm postura de quem quer empreender, muitas vezes possuem as habilidades que precisam os pequenos dirigentes, porém, lhes faltam idéias criativas. Estes são os cofundadores.

No primeiro tópico, introduziremos a temática falando sobre outra questão-chave. Refletiremos sobre o cenário atual, mais precisamente sobre a diminuição em larga escalada dos postos de trabalho formais; das perigosas armadilhas que sobrevêm à perda do emprego, notadamente, quando o trabalhador atinge seus 40 ou 50 anos de idade; da dificuldade – senão da impossibilidade – de recolocação no mercado de trabalho concorrido e cada vez menor.

Neste tópico também argumentaremos sobre a imprescindível necessidade da formação de poupanças previdenciárias para um futuro; logo adiante, mostraremos algumas alternativas de investimento e, ao final do tópico, com pretensioso atrevimento, proporemos às pessoas a opção de se transformarem em pequenos empreendedores.

O segundo tópico estará reservado para uma reflexão cuidadosa sobre a pessoa do microempreendedor. Nele iremos narrar algumas das características essenciais do pequeno dirigente mantendo o foco nas suas qualidades e, também, em algumas de suas limitações triviais.

Muitas vezes, o pequeno executivo, timoneiro número um das menores firmas, não detém todos os recursos financeiros necessários para dar a partida. Ignorar essa carência poderá ser um perigo fatal. Diante deste fundamento, no terceiro tópico, o objetivo central será apresentar os cofundadores. Nela refletiremos sobre como convergir esforços para encontrar sócios motivados e compromissados, fundamentalmente impactados pela idéia que está por trás do novo empreendimento e pela competência da pessoa que a formulou.

O Capítulo 6 irá refletir quatro fundamentos do microempreendedorismo: dinheiro, tecnologia, relações e riscos. O quinto fundamento, *retorno do investimento*, será abordado com detalhes nos Capítulos 10 e 14.

Em primeiro lugar, iremos em direção à necessidade de capital monetário indispensável para a abertura da pequena firma. A abordagem nos remeterá a discorrer sobre a grandeza do volume dinheiro que deverá ser levantado para o início de qualquer pequeno empreendimento. Nesta seção introduziremos o Balanço Patrimonial, uma das principais peças de gestão contábil, que expressa a fotografia da microempresa num momento

específico. Nesta oportunidade apresentaremos os primeiros conceitos sobre o Ativo, o Passivo, o Patrimônio Líquido e sobre o Capital Social subscrito e integralizado.

Em *Tecnologia*, a próxima seção trará à luz uma reverência especialíssima ao fator conhecimento do negócio, da gestão e das operações microempresariais. Igualmente, a abordagem refletirá sobre a importância do treinamento continuado dos empregados da pequena empresa. Diante disso, será sumamente importante referir que a temática levantará outra importante questão: saber dirigir e produzir leva tempo, custa caro, consome recursos e esforços.

Às vezes, na automação e nas inovações tecnológicas repousam as maiores oportunidades. Consequentemente, por estes e por tantos outros motivos, o senso comum sugere que o preparo profissional e diretivo do gestor, o treinamento dos funcionários e a tecnologia à disposição das empresas menores são fatores de diferenciação competitiva.

Em terceiro lugar, trataremos das relações que se estabelecem entre a pessoa do microempreendedor com as autoridades administrativas, com as lideranças e com os políticos locais e regionais, assim também com a comunidade.

Outro aspecto bem interessante e bem característico tratará do preconceito sobre a política – e os políticos. Como as evidências disponíveis sugerem, o sucesso de um novo empreendimento dependerá muito destes envolvimento. Por esta razão, os pequenos empreendedores preparados tomam o cuidado de gerar uma boa impressão junto às diversas redes sociais e políticas. Em particular, dependendo da qualidade da rede de relacionamentos, o executivo minúsculo poderá considerar a possibilidade de aliança estratégica estreita e bem sucedida com pessoas ou com empresas aliadas.

Como apontam Baron e Shane (2007, p. 195), citando Baron, R. A.; Markman, G. D. (2003), “Pesquisas indicam que os empreendedores bem classificados quanto a habilidades sociais são realmente mais bem-sucedidos em administrar seus novos empreendimentos do que os que não as têm.” Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 502), “as boas relações podem ser destruídas por um ato fora de hora, inábil”.

O ponto de partida da quarta seção tratará dos riscos dos pequenos negócios. Em sua maioria as empresas novatas são simplesmente pequenas demais para tolerar riscos em demasia e, por isso, acabam numa conduta defensiva perante as ameaças e incertezas do tempo vindouro. Mostraremos que estes perigos podem igualmente se revelar como sinalizador número um para que outras pessoas se afastem da atitude empreendedora.

Intitulada *Modulação e consistência*, a Parte III conterá seis capítulos: Estrutura patrimonial (Capítulo 7), Dinâmica funcional (Capítulo 8), Três pilares de sustentação (Capítulo 9), Gestão contábil (Capítulo 10), Gestão financeira (Capítulo 11) e Gestão de custos (Capítulo 12).

No Capítulo 7 trataremos da estrutura patrimonial, abordando os seguintes temas: O homem financeiro; Capitais microcorporativos; Investimentos corporativos e Balanço Patrimonial.

A primeira seção pretenderá contextualizar a demarcação do homem financeiro, dos anjos e dos capitalistas de risco. O principal objetivo da segunda seção será sinalizar para a análise das origens dos recursos, ou seja, sobre o lado direito do Balanço Patrimonial. No primeiro tópico trataremos dos capitais de terceiros representados pelo Passivo da microempresa. Em três momentos distintos, discriminaremos o Passivo Circulante, o Exigível e Longo Prazo e o Resultado de Exercício Seguinte. No segundo tópico contemplaremos o restante do lado direito do gráfico patrimonial definindo os capitais próprios, ou seja, o Patrimônio Líquido.

Desenvolveremos a terceira seção focados no estudo dos investimentos corporativos compreendidos como o conjunto de bens e direitos da pequena organização. Nesta seção abordaremos as aplicações de recursos configuradas no lado esquerdo do Balanço Patrimonial. Em três tópicos distintos caracterizaremos os grupos de contas do Ativo Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente. No quarto tópico descreveremos, separadamente, cada um dos quatro subgrupos do Ativo Permanente: Investimento, Imobilizado, Intangível e Diferido.

A quarta seção apresentará o modelo da estruturação estática do patrimônio e, para tanto, levantará o Balanço Patrimonial a partir de um conjunto de transações hipotéticas propostas. Neste particular, desencadearemos uma série de conceitos, notadamente, sobre disponibilidades, realizações e exigibilidades.

O Capítulo 8 tratará da *Dinâmica funcional*. Nunca é demais referir que operações e processos eficazes e eficientes podem diminuir custos e aumentar as receitas e, decorrência disto, seu papel também pode ser o de reduzir a necessidade de investimento.

Focada nessa visão, a primeira seção abordará o tema em tópicos. O primeiro deles, intitulado *Operações*, tratará do conjunto de atividades desenvolvidas no seio das

microempresas. De outro lado, no segundo tópico, a abordagem avançará referindo os processos.

A segunda seção tratará da produção, das vendas e do marketing. Sublinharemos que o nível de estocagem correto, a compra em escala bem definida, o bom desempenho do *mix* de produtos, a rede de fornecedores, a prospecção de novos e bons clientes, a estratégia certa de preços e de margens, em grande parte, definem a necessidade de investimento. Enfim, a obtenção do novo suprimento no momento exato e a manutenção de um estoque mínimo de segurança são fatores todos que também contribuem para auferir vantagens e recompensas financeiras e mercadológicas mais tarde, no futuro.

A terceira e última seção fará referências à Demonstração do Resultado do Exercício – DRE. A proposta básica da seção concentrar-se-á, primeiramente, na apresentação de um conjunto de conceitos e de considerações genéricas sobre a demonstração contábil.

Em segundo lugar, a seção abordará a apuração do resultado. Inicialmente, iremos argumentar sobre o lucro e o prejuízo, referindo que pode, ocasionalmente, vir a acontecer prejuízo, todavia, caso persista, uma luz vermelha acenderá, porque nenhuma empresa poderá sobreviver por longo tempo com resultados negativos sistemáticos.

Concluiremos a terceira seção levantando a DRE, momento em que, para sua compreensão, apresentaremos conceitos e algumas formulações teóricas e técnicas empregadas. Continuaremos o tópico com uma exposição detalhada dos diversos níveis dos resultados e, por fim, levantaremos o novo Balanço Patrimonial.

O Capítulo 9 apresentará uma visão ampla sobre três dos quatro pilares de sustentação das miniaturas empresariais. Para tanto, o Capítulo atacará: (1) Estratégia, (2) Contabilidade e (3) Finanças corporativas.

A primeira seção focalizará a estratégia microempresarial. Em uma tentativa de melhorar a qualidade da gestão, achamos apropriado propor uma forma de olhar atentamente para a geração da estratégia, para a implantação da estratégia e para a administração estratégica.

O ponto de partida da próxima seção também tratará do despreparo profissional por parte dos gestores. Nela, avançaremos analisando a importância da Contabilidade como linguagem essencial dos negócios. Segundo apontam as pesquisas, aqueles que militam na carreira de gestor microempresarial carecem de claras e consistentes noções sobre Contabilidade.

Centrados no pressuposto do descontrol das contas pelos micro e pequenos empresários, apontado por Zouain, Oliveira e Barone (2007), o capítulo avançará para a terceira seção, cuja proposta básica concentrar-se-á no estudo das finanças corporativas.

O Capítulo 10 assinalará a gestão contábil. Com o suporte empírico na pesquisa que realizamos e na literatura acadêmica indicaremos algumas ferramentas de gestão contábil. Pragmáticos, vamos nos restringir a introduzir, conceituar e apresentar modelos de gestão empresarial consagradas universalmente. Sem a pretensão de esgotar o assunto, o propósito do capítulo não será o de criar fórmulas novas diferentes daquelas que já existem, tampouco, trazer à luz verdades universais.

A partir da segunda seção, apresentaremos o assunto dividido em três blocos lógicos: (1) análise financeira, (2) análise econômica, (3) análise da ciclometria. Desse modo, primeiramente, apresentaremos os principais índices adotados para a análise financeira das pequenas firmas, onde refletiremos sobre o grau de solvência e de endividamento, os índices de liquidez, o grau de imobilização e a margem de garantia dos capitais de terceiros.

A próxima caminhada tratará da conceituação, caracterização e cálculo dos índices de análise econômica. Na ótica destes indicadores, com fundamento na Demonstração do Resultado do Exercício, a terceira seção abordará o tema da lucratividade, da rentabilidade e do retorno do investimento. Ao longo da quarta seção, trataremos da ciclometria, ou seja, dos índices de atividade: giro e prazo médio de renovação dos estoques, dos recebimentos, dos pagamentos e do Ativo.

O próximo passo nos enviará para a gestão financeira das empresas de pequeno porte. Neste sentido, o Capítulo 11 examinará a necessidade de acumular conhecimentos, com vistas à compreensão dos conceitos básicos necessários à mensuração do desempenho financeiro dos minúsculos negócios.

Neste capítulo, repetiremos que a boa gestão é um dos principais fatores que induz a resultados positivos. Como referenciam nossas pesquisas, os empreendedores, na maioria das vezes, não têm formação acadêmica. Todavia, o vetor do conhecimento é um diferencial de destaque para o alongamento da vida de qualquer organização. Neste diapasão, voltaremos a enfatizar a carência de consistentes noções de finanças por parte dos menores gestores.

Diante do contexto, nosso eixo central de estudo da primeira seção tratará do capital de giro. O propósito da segunda seção será o de apontar para o custo do capital. Aqui também não pretendemos criar fórmulas novas nem fazer previsões a partir de sofisticados cálculos

matemáticos. Na realidade, iremos nos restringir a conceituações e a comentários genéricos, além de apresentar algumas das formulações universalmente utilizadas.

A terceira seção tratará da conceituação e caracterização das principais teorias sobre a arquitetura dos capitais microcorporativos. Essencialmente, apresentaremos a estrutura destes capitais apontando para os dois tipos de fontes de captação de recursos: o Passivo e o Patrimônio Líquido. O capítulo culminará com a quarta seção, momento em que tratará dos conceitos e do cálculo do valor da microempresa, com vistas a determinar com razoável precisão o seu tamanho.

O Capítulo 12 discutirá a temática da gestão dos custos. Na primeira seção iremos apresentar o assunto abordando uma sequência lógica de conceituações básicas sobre os custos incorridos nas microfirms, momento em que apresentaremos as definições de gastos, desembolsos, custos, despesas, investimentos e perdas. A segunda seção estará reservada para refletir sobre a classificação dos custos. Na mesma seção, definiremos custos diretos e indiretos, fixos e variáveis. A partir de um exercício prático, nosso objetivo principal será o de fornecer ao pequeno administrador uma visão geral sobre os conceitos narrados, sobre como se classifica e como se acumula os custos.

A terceira seção avançará referindo sobre o custo-volume-lucro, trilogia que expressa o cálculo e a análise da margem de contribuição unitária e do ponto de equilíbrio, também denominado ponto de ruptura ou *breack even point*. A seção também conterá um exercício prático recomendável para a fixação dos conteúdos apresentados.

A Parte IV, intitulada *Periféricos de valor*, estará estruturada em três capítulos: Panorama substantivo (13), Indicadores quantitativos e qualitativos (14) e As demonstrações contábeis (15).

Resumidamente, no capítulo 13, reservaremos um espaço significativo para falar sobre o *Panorama substantivo*. Na esteira desta anotação, a primeira seção nos remeterá à abordagem sobre o mercado e a concorrência. No tópico 1, sublinharemos que organizações novas e pequenas têm bastante flexibilidade, fator que ajuda a entrar no mercado com vantagens em muitos casos. No tópico 2, abordaremos valores inerentes à competição econômica. Mais precisamente, trataremos de referir que a temática da concorrência é definitivamente relevante para os pequenos empreendimentos.

Quando nos determos à análise do espaço público, falaremos especificamente sobre a comunidade e o meio ambiente. É fundamental que os fundadores de novas empresas dêem

atenção especial às questões consideradas aqui, porque tanto a comunidade pode interir negativamente sobre os rumos dos novos empreendimentos, quanto poderá ser um diferencial positivo de alta significância.

Devido à abundância de preocupações sobre a questão do meio ambiente, destaque também será dado à temática. A simples alegação de geração de alguns empregos, de minguados tributos e de insignificante volume de renda já não são mais a força econômica de outrora e fatores decisivos para a aceitação das empresas. Catalizar as boas idéias sobre programas ambientais são fenômenos que estão sacudindo a mente das pessoas mais esclarecidas.

A terceira seção apresentará uma análise sumária sobre o trabalho e o emprego. Iniciaremos com uma retrospectiva histórica sobre o trabalho e, logo a seguir, citaremos diversos trechos de autores reconhecidos nacional e internacionalmente sobre a questão do emprego.

A quarta seção trará uma abordagem sobre a figura do empregado. Sublinharemos que pessoas talentosas e motivadas trabalhando em estreita colaboração entre si e com a microempresa são um fator estratégico de grande valor. “Evidências sugerem que quanto maior é o número de funcionários do novo empreendimento, maior é seu sucesso financeiro”, dizem Baron e Shane (2007, p. 145).

Nesta direção, iremos referir que o pequeno dirigente deverá ter muita habilidade política para lidar com seus colaboradores. Em suma, diremos que os recursos humanos excelentes são parte essencial na estruturação das novas firmas.

Para Baron e Shane (2007, p. 142), “fica claro que os recursos humanos são um ingrediente-chave para o sucesso das empresas iniciantes, desde que a expansão de sua força de trabalho ocorra dentro dos limites sustentáveis pela empresa”. Concluindo a seção, abordaremos quatro distintos tipos de empregados: o laborioso golem, o assalariado kafkaniano, o trabalhador borgeano e o profissional especializado, titulações referidas pelo professor Thiry-Cherques (2004).

Finalizando o capítulo, a quinta seção apresentará uma visão panorâmica sobre o poder e a autoridade. Em *Indicações preliminares* traremos as primeiras considerações sobre o tema; logo a seguir, iremos apontar para as fontes do poder e da autoridade; na sequência falaremos sobre o poder simétrico e assimétrico e, finalmente, iremos refletir sobre o contraditório e a mediação.

O Capítulo 14 estará focalizado em dois grandes eixos: indicadores quantitativos financeiros e indicadores qualitativos não-financeiros. No primeiro eixo refletiremos sobre a geração de caixa, de lucro e de retorno; no segundo, discutiremos os valores sociais, éticos e organizacionais. Segundo identificam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 420), “Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza.”

Nesta direção, a primeira seção repetirá uma síntese sobre a relevância do caixa das empresas de pequeno porte. Iremos referir, em poucas palavras, os instrumentos tradicionais da análise da solvência, da liquidez e do capital de giro. Nossa abordagem sublinhará que o total dos ativos correntes acumulados ao longo do tempo confrontados com os passivos circulantes precisa ser suficiente para cobrir os investimentos de curto prazo e ainda permitir-lhes algum acréscimo de riquezas, com vistas ao crescimento sustentado dos pequenos negócios.

Na direção da geração de lucros, a segunda seção centrará a atenção para as receitas operacionais, para os custos e despesas operacionais e para os resultados operacionais. Embora todos os procedimentos de administração dos minúsculos empreendimentos são indispensáveis, a questão do desempenho favorável em termos de geração de lucros é um dos aspectos mais decisivos. Diante dessa constatação, tanto em termos teóricos quanto práticos, a geração de bons lucros privilegia uma grande vantagem aos pequenos empreendimentos. Para suportar os negócios no futuro torna imperativo que lucros sejam gerados e que os mesmos sejam adequadamente compreendidos e controlados.

Na terceira seção iremos falar sobre a geração de retorno. No seu escopo, denotaremos uma síntese da importância do retorno do Patrimônio Líquido e do retorno do investimento operacional. O crescimento de uma empresa de pequeno porte é um processo contínuo, portanto, achamos conveniente falar que, desde a concepção até a maturidade, as empresas pequenas se movem e decolam pela estabilidade do caixa, pela lucratividade e pelo retorno dos seus investimentos.

Agora voltamos outra vez a Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 562):

Pelo fato de haver diferenças importantes entre fluxo de caixa líquido e lucro líquido, é imperativo que as pequenas empresas administrem seus fluxos de caixa tão cautelosamente quanto elas administram receitas, despesas e lucros. Do contrario, elas poderão tornar-se insolventes apesar de apresentar belos lucros no papel.

Como referimos, o segundo eixo refletirá sobre três indicadores não financeiros: valores sociais, éticos e organizacionais. A quarta seção dará destaque especial à questão social. Na seção apontaremos que o tema da responsabilidade social deve estar sempre presente no seio microcorporativo. No limite, investimentos sociais eficazes são uma das melhores razões pelas quais as empresas desenvolvem a sustentabilidade, referenciando uma prática de sobrevivência dos pequenos empreendimentos.

Com vistas a elucidar a importância dos valores éticos, reservaremos a quinta seção para tratar desse assunto. Para se ter uma idéia da extensão e da importância do tema, apresentamos Chér (2008, p. 93): “Os grandes escândalos empresariais dos últimos anos tornaram o tema transparência corporativa ainda mais importante para a sociedade.” Sem dúvida, discutir e definir regras e limites sociais e éticos para lidar com as relações internas e externas dos negócios menores é um grande desafio. Novos papéis como chefes, novos consumidores, novas condutas, tudo isto são fatores de relevo no mundo das pequenas corporações.

A sexta seção caminhará para os valores micro-organizacionais. Repetindo-se, no dia-a-dia das empresas pequenas, as pessoas que tomam decisões se defrontam com dilemas sociais e éticos. Esta dimensão aponta para a preocupação com o ambientalismo, às relações com a comunidade, ao movimento de defesa do consumidor, à responsabilidade social.

A microempresa ética que respeita o consumidor, a sociedade e o meio ambiente pode conquistar uma vantagem competitiva. O diferencial de atendimento, a qualidade do produto e o preço justo, a responsabilidade social, tudo isso expressa um conjunto de atitudes que vem se sofisticando. A assimilação de técnicas e conceitos sociais, éticos e empresariais são referenciais capazes de conciliar gestão empresarial com o chamado lucro social.

De Masi (2006, p. 15) escreve sobre a necessidade de redistribuir “eqüitativamente a riqueza (que aumenta) e o trabalho (que diminui)”; [...] “entretanto”, continua ele, “alarga-se a distância entre alguns que trabalham e ganham cada vez mais e outros que são forçados à inércia e à miséria”.

Como o autor exemplifica na mesma página:

O presidente do Travellers Group ganha 413 bilhões de libras por ano (mais de um bilhão por dia!); o presidente da Coca Cola ganha 201 bilhões. No entanto, no mesmo país, o mais poderoso do mundo, 30 milhões de cidadãos vivem abaixo do limite de pobreza, sete milhões estão reduzindo a mendigos sem moradia fixa e 1,7 milhão estão encarcerados.

Na outra ponta da corda, segundo identifica a professora Ricamar Maia (2005, p. 6) citando o estudo do economista Marcelo Néri chefe do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getulio Vargas, o Relatório de Desenvolvimento Humano, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de 2000 refere que: “Caso sirva de alento, [...] a concentração de renda é um fenômeno mundial que se tem estabelecido nas últimas cinco décadas. De 73 nações analisadas, [...] 48 viram a desigualdade crescer e outras 16 estabilizaram. Infelizmente, o caso Brasil encontra-se no grupo dos 48.”

O Capítulo 15 tratará da sumarização dos dados e refletirá sobre a evidenciação das demonstrações contábeis. Nas três primeiras seções, revisaremos alguns conceitos e formulações técnicas empregadas para a compreensão do saber contábil. Nas últimas três seções traremos conhecimentos novos. Mais precisamente, a primeira seção conterá os dados hipotéticos de um extenso exercício prático, o qual será a base para todos apontamentos oferecidos no capítulo.

A segunda seção identificará mais uma vez o Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE e a terceira seção terá por objetivo repetir a apresentação do Balanço Patrimonial – BP. A quarta seção trará à luz a novidade: o Demonstrativo dos Fluxos de Caixa – DFC. Nesta seção apresentaremos uma exposição dos conceitos, procurando evidenciar suas finalidades e seu formato técnico. Com outra demonstração nova, a quinta seção apontará para o conceito e para a estruturação do Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL.

A sexta seção apresentará a última novidade: o Demonstrativo do Valor Adicionado – DVA, o qual informa a riqueza gerada pela empresa durante determinado período de tempo. Em síntese, o DVA mostra o rendimento pertencente a toda sociedade: empregados, fornecedores de serviços, governo, financiadores, donos das empresas.

Em geral, a seção financeira de um plano de negócio deve fornecer aos investidores um panorama claro de como o novo empreendimento usará os recursos que já tem, os gerados pela continuidade das operações e os fornecidos por investidores para alcançar seus objetivos financeiros (Baron e Shane, 2007, p. 196).

A Parte V refletirá sobre os indicadores de conectividade. No capítulo intitulado *Calibrações e refinamentos* (16), abordaremos conceitos teóricos e exemplificaremos com exercícios práticos. A primeira seção refletirá sobre a alavancagem financeira e operacional. A segunda seção caminhará para a análise do ponto de equilíbrio em um *mix* de produtos, mercadorias ou serviços.

Em três blocos, a terceira seção, intitulada *Análise dinâmica do capital de giro*, refletirá sobre disponibilidade de capital de giro (CDG); necessidade de capital de giro (NCG) e saldo de tesouraria (T). Encaminharemos a quarta seção focalizando a alavancagem geral; a quinta seção avançará para o final do capítulo. O primeiro tópico tratará do ciclo de produção ou ciclo econômico; o segundo tópico versará sobre o ciclo operacional e o terceiro tópico abordará o ciclo financeiro ou ciclo de caixa.

Sob a intitulação *Desempenho e enlaces* caminharemos para o final da dissertação. Para alcance dos objetivos propostos, o Capítulo 17 conterá quatro seções distintas. A primeira seção será destinada a analisar o desempenho da microempresa. A segunda seção tratará de discorrer sobre o controle microempresarial. Nesta direção, em dois tópicos, abordaremos o controle visível e controle invisível e o controle pelas regras.

A terceira seção irá falar do sistema de mensuração do desempenho. Inicialmente falaremos sobre a necessidade dos profissionais contábeis atuarem como consultores de gestão. No tópico seguinte, proporemos duas réguas de indicadores e de alertas. Ao final, na quarta seção, iremos propor a formalização de um modelo de relacionamento. Em outras palavras, pretendemos ousar ao propor enlaces táticos e estratégicos entre nossas pequenas empresas e seus principais *stakeholders*.

Os temas apresentados neste capítulo introdutório forneceram uma visão geral sobre a estrutura completa do presente trabalho de mestrado. Resumindo a Introdução, nosso objetivo será investigar os riscos que estão envolvidas as pequenas corporações. Consequentemente, sem deixar-se levar pelo exagerado otimismo, nosso propósito será, ao fim da obra, buscar arrumar os formatos administrativos, formular melhores arranjos capazes de impulsionar novas e bem-sucedidas diretrizes relacionais, bem assim, adequados eixos do conhecimento microgerencial.

“A humanidade, com bom senso, sabe acrescentar ao conhecimento de gerações anteriores novas camadas de saber. Isto gera refinamento e maior capacitação”, dizem Kasznar e Graça Filho (2006, p. 89).

Cabe repetir que há nesta dissertação alguma criação nova do autor, além de ensinamentos trazidos de ilustres pensadores da ciência da administração, os quais são aplicados em praticamente todos os quatro cantos do universo. É claro, sem a pretensão de esgotar o assunto, tampouco, assegurar aos pequenos empreendedores que, ao final, estarão habilitados a tomar decisões de toda e qualquer ordem.

Repetindo-se, a reversão do quadro atual em que os pequenos – com recursos escassos e sempre muito contados – sofrem severas restrições de sobrevivência e desenvolvimento, o estímulo a mudanças de rumo com vistas ao aparecimento e ao fortalecimento dos minúsculos negócios será o foco da presente dissertação de Mestrado.

Então, concluímos a Introdução com um destaque derradeiro. Com pretensioso atrevimento, estaremos sugerindo o aprimoramento dos hábitos, do comportamento e dos envolvimento para a construção de um legado futuro melhor para as minúsculas empresas. Inspirados nesta meta-síntese, iniciamos a caminhada.

PARTE I CENÁRIOS E RESULTADOS

1. Cenário duro

2. Cenário fluido

3. Coleta e análise dos dados pesquisados

Sísifo – como Prometeu ou Odisseu – cometeu o pecado de transpor as colunas de Hércules do conhecimento, amar a vida, competir com os deuses. Pela mitologia, sabemos que ele revelou aos homens os segredos divinos, ousou acorrentar a morte, nutriu uma arrasadora paixão pela beleza da existência e recusou-se a voltar ao Hades (De Masi, 2006, p. 330).

Daí a pedagógica punição – aparentemente rude e totalmente encerrada em uma dolorosa materialidade. “Os deuses”, escreveu Albert Camus, “tinham condenado Sísifo a transportar uma rocha, sem descansar, até o alto de uma montanha, de onde a pedra voltava a rolar pela ação do próprio peso. Eles tinham pensado – não sem razão – que não existe punição mais terrível do que um trabalho inútil e sem esperança” (De Masi, 2006, p. 331).

1. CENÁRIO DURO

Este capítulo terá o propósito de apresentar o panorama geral dos envolvimento entre a micro e a macroempresa e, daquela com o Estado brasileiro. A partir das práticas e teorias existentes, sinalizaremos nossa percepção sobre o que acontece no contexto recente dos relacionamentos entre as microempresas com seus maiores *stakeholders*.

Todas as posições expostas fundamentam-se em nossa experiência pessoal e profissional e, também, na revisão da literatura que versa no todo ou em parte sobre cada tópico escolhido, servindo de sustentação prática e acadêmica para o texto inteiro. Como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16), “É um desserviço [...] oferecer o novo e trivial ao invés do velho e do importante.”

Por conta disto, em cada seção falaremos sobre fatos que experimentamos anteriormente e que conhecemos de perto. Permeando nossos conhecimentos apontaremos os estudos existentes na órbita acadêmica. “Um especialista em inteligência humana, Robert Sternberg, sugeriu recentemente que, para serem bem-sucedidos, os empreendedores precisam de um alto nível de inteligência para o sucesso – uma boa mistura de inteligência prática, analítica e criativa” (Baron e Shane, 2007, p. 75).

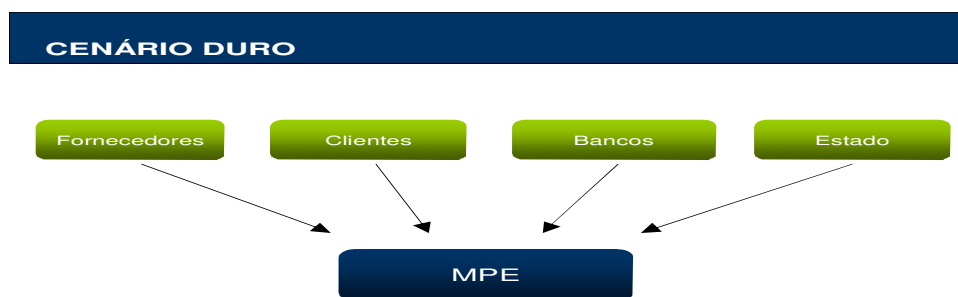


Figura 1.1 – Configuração do cenário duro.

O panorama do capítulo estará representado pela estrutura mental exposta na Figura 1.1. Nela enxergamos o pequeno negócio pressionado pelos maiores *stakeholders*. São duros estes relacionamentos porque, de cima para baixo, os dois primeiros ditam as regras dos preços e dos prazos praticados; o terceiro, os bancos, cobra pesados custos pelo dinheiro disponibilizado às menores empresas, fator que sufoca o capital de giro das mesmas. Neste ambiente, quando olhamos as relações com o Estado brasileiro, as coisas não se alteram.

A primeira seção estará estruturada em torno do conjunto de relacionamentos das minúsculas instituições econômicas com as grandes corporações: fornecedores, clientes e bancos. Em palavras novas, faremos uma análise acerca do poderio econômico das fornecedoras de bens e serviços, dos compradores atacadistas e das instituições financeiras emprestadoras de dinheiro às pequenas firmas.

Em seguida, na segunda seção examinaremos os relacionamentos que envolvem as micro-organizações com o Estado, mormente no que tange à análise dos impactos da burocracia estatal, às principais ferramentas governamentais adotadas na concessão de benefícios fiscais e tributários e, por derradeiro, apontaremos alguns exemplos.

1.1. Os envolvimento com as grandes corporações

Começamos a seção examinando as relações entre os micronegócios e as grandes corporações – fornecedoras e compradoras das empresas menores. Logo adiante, trataremos o assunto focando o envolvimento dos negócios menores com os bancos financiadores.

Conforme pondera Chér (2008, p. 73), “graças ao poder de investimento das grandes empresas transnacionais e à sua força geradora de riqueza, seu poder suplanta invariavelmente o de muitos governos”.

O poder de barganha dos fornecedores

Aqui, as ligações se operam com potentes conglomerados econômicos e, claro, fica irremediavelmente comprometida qualquer tentativa de diálogo civilizado. A racionalidade instrumental converte as empresas de pequeno porte a ferramentas à disposição dos grandes grupos econômicos. Neste particular, deve ser revisto e abandonado o caráter racional prático dessas relações, eis que se trata de um dos fatores decisivos para o insucesso das minúsculas organizações.

Para iniciar o assunto, faz-se necessário a apresentação de pesquisas recentes, buscando-se discorrer sobre aspectos relevantes relacionados com o problema. “Todavia, grandes atacadistas e varejistas, com crescente poder de negociação, pressionam os fabricantes dos produtos, querendo vantagens em preços, benefícios (em prazo de entrega, condições de fornecimento etc.) e logística” (Urdan e Urdan, 2006, p. 92).

Poderosos fornecedores de bens – matérias-primas, insumos, mercadorias –, na ânsia de realizar retornos extraordinários, praticam preços elevados e curtos prazos inegociáveis, que, relacionados aos longos prazos impostos pelos compradores, geram um descasamento que comprometem num primeiro momento a liquidez e, logo adiante, a solvência da pequena empresa. A qualquer atraso nos pagamentos, passam a exigir compras à vista e, até mesmo, a demandar pagamentos antecipados.

Talvez o ponto fundamental das relações com os fornecedores seja a percepção do comprador de que o fornecedor geralmente é mais importante para o comprador do que o comprador (como cliente) é para o fornecedor. O comprador é apenas um entre dúzias, centenas ou talvez milhares que comprem daquele fornecedor (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 501).

Por sua vez, têm sido recorrentes as manifestações de insatisfação dos empresários pelo tratamento dispensado pelas concessionárias de serviços públicos e suas conhecidas políticas operacionais intransigentes. Salvo honrosas exceções, empresários ávidos pelo lucro a qualquer custo adotam métodos clássico-ortodoxos da racionalidade instrumental para a maximização do retorno de seus investimentos, independentemente de quais reflexos tais práticas acarretam às frágeis empresas.

É neste sentido que a abordagem se encaminha para as relações com prestadores de serviços de alto consumo, notadamente, de energia elétrica e telefonia. Sobre toda a gama de dificuldades a enfrentar para lograr-se êxito em qualquer tipo de microempreendimento, seja ele indústria, comércio ou prestação de serviços, desponta a relação com multinacionais que monopolizam este mercado. A qualquer atraso no pagamento de suas faturas, sem dó nem piedade, esses *parceiros* aniquilam tentativas de negociação e extrapolam qualquer postura civilizada de relacionamento.

Como resultante desta característica, as ameaças elevam exponencialmente o risco para a maioria das empresas. Seus pequenos gestores ficam completamente vulneráveis e desprotegidos diante às ameaçadoras propostas de cortes do fornecimento destes serviços essenciais.

Todos os ensinamentos evidenciam com clareza que há de se conseguir tempo de pagamentos maiores do que os de recebimentos. Sobre a importância da compatibilização de prazos citamos Walter e Braga (1980, p. 53): “Como boa política financeira, a empresa deve estabelecer como meta um quociente de rotação das contas de fornecedores mais baixo do que o de contas a receber.”

Também na concepção de Matarazzo e Pestana (1985, p. 33) nosso entendimento encontra guarida. Há necessidade de administrar com eficiência os prazos, eis que são basilares para o bom desempenho da organização econômica.

Os índices de prazos médios, analisados conjuntamente, mostram se o ciclo financeiro é adequado ou não para a empresa. A análise dos prazos médios, porém, pode ir muito mais longe, trazendo à tona o impacto econômico e financeiro dos prazos médios sobre o capital de giro.

Sobre o ângulo do poder das empresas maiores, nossa base teórica também está centrada no estudo de Porter (1980). Seu modelo identifica “cinco forças competitivas”: a) ameaça de novos entrantes, b) poder de barganha dos fornecedores da empresa, c) poder de barganha dos clientes da empresa, d) ameaça de produtos substitutos; e) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Chama atenção que a pequena empresa brasileira enfrenta problemas críticos neste quesito, uma vez que são bastante sensíveis a flutuações nas condições de mercado e, mesmo assim, precisa submeter-se às mesmas *forças competitivas* daquelas de grande porte, o que é uma incongruência. Nossa afirmativa pretende encontrar guarida em Baron e Shane (2007, p. 47). “Na maioria das vezes, empresas estabelecidas se saíram melhor na exploração de uma oportunidade do que as novas empresas. Quando as empresas estão em atividades por algum tempo, elas desenvolvem diversas vantagens sobre as novas empresas.”

Os clientes da pequena empresa atacadista

Neste tópico, a questão está focalizada no seguinte pressuposto: a insuficiência crônica de caixa decorre, em primeiro plano, dos relacionamentos anteriormente apontados com fornecedores e, agora, com os alongados prazos arbitrariamente impostos pelos compradores.

Conectados com estas premissas, o segundo relacionamento direciona a abordagem na direção dos compradores, essencialmente quando as microempresas operam no atacado, isto é, quando os clientes revendem as mercadorias adquiridas ou quando compram para aplicação nos seus processos produtivos. Eles não promovem à pequena instituição econômica o casamento mais adequado entre prazos de recebimentos e de pagamentos.

As grandes empresas, fornecedores e clientes das organizações de pequeno porte, com seu extraordinário poder de barganha, quando exigem curtos prazos para pagamento, quando impõem alongados prazos para o recebimento das vendas e quando obrigam a aceitar seus

preços, impactam negativamente sobre o volume do capital de giro e sobre os resultados. Com pouco dinheiro e com pouco retorno é muito difícil sobreviver no mundo dos negócios.

Sob o prisma de preços e prazos gerados no curso normal das operações, eles nunca são ditados pelas condições de equilíbrio cliente/fornecedor. Dado o modo narcisista de negociação, onde a grande empresa é a *maioral*, a inclinação é sempre a mesma: preço praticado pelos clientes (o menor possível) e prazo arbitrariamente por eles imposto (largo demais). Estes prazos alongados chegam aos absurdos quarenta e cinco dias, quando o exemplo são alguns supermercados que operam no país. Qualquer tentativa de recomposição das condições estabelecidas tem sempre a mesma resposta dos patrocinadores: “É a política da empresa”.

Essa linha torta de raciocínio, que considera as microempresas e as empresas de pequeno porte meras ferramentas precisa ser revista e abandonada. “O principal motivo da mortalidade da empresa [micro e pequena], segundo os proprietários/administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa” (Sebrae, 2004, p. 19).

Diante destas condições, do ponto de vista estritamente gerencial, aprofunda-se ainda mais a complexidade administrativa afeta aos pequenos executivos, implicando com isso, irremediavelmente, o comprometimento da saúde financeira da organização. Em outras palavras, mesmo que a premissa primeira da ciência das finanças enfatiza a necessidade da compatibilização entre prazos de recebimento (menores) *versus* prazos de pagamento (maiores), por mais diligente, dedicado e brilhante seja o gestor, infrutíferos serão seus esforços, uma vez que a determinação vem de cima para baixo, ou seja, do grande que literalmente esmaga o microempreendimento.

Decorrencia disto, a área considerada como a mais sensível e delicada dentre as componentes das finanças corporativas, o pulmão da empresa – o Caixa –, será afetada negativamente, fato que compromete de forma irremediável a capacidade de geração e poupança de dinheiro.

Ruim para a *performance* da microempresa, para a superação dos seus primeiros cinco anos de vida e para sua sobrevivência no futuro. Significa, na prática, que se caminha em sentido inverso, ou seja, em vez das grandes empresas financiarem as pequenas, no Brasil, são as micro e pequenas firmas que financiam as operações de muitos impérios econômicos.

“Para uma possível reconciliação, serão de fundamental importância os estudos de Jürgen Habermas, *frankfurteano* de segunda geração” (Tenório, 2004, p. 16). Conectado nestes ensinamentos, no Capítulo 17, iremos propor que o encontro entre pessoas jurídicas de tamanhos diferentes se dê por outros meios que não as atuais maneiras de negociação impostas pelos maiores empreendimentos, os quais não permitem compartilhar a possibilidade de maiores retornos aos pequenos.

Caso contrário, sem alternativa para reverter o descompasso entre estes prazos e preços, o processo leva à degradação inexorável do caixa, como visto, um dos principais motivos da quebra geral e do extermínio inconsequente de centenas de milhares de microempresas anualmente, que, sem bússola, navegam em mares desconhecidos.

Empresas saudáveis e seus administradores lúcidos conhecem os princípios básicos da necessidade de conciliar o fluxo financeiro de suas operações; compreendem perfeitamente que é fundamental priorizar a liquidez e, com ela, reduzir o risco. Dito de uma forma bastante simples, mesmo com poucos conhecimentos sobre administração empresarial, os gestores sabem que a simples análise do fluxo de caixa permite determinar com precisão qualquer desequilíbrio entre recebimentos e pagamentos e que desembolsos em volumes elevados comprometem a situação financeira da empresa. O dilema é: como equilibrar estes fluxos de entradas e saídas?

Matarazzo e Pestana, (1985, p. 33) afirmam que “Os prazos médios são elementos administráveis pelos dirigentes; portanto, a análise dos prazos médios é também uma análise da administração do capital de giro.” A pergunta que fica: Como administrar estes prazos se são impostos por terceiros?

Afora observações outras, este é um cenário duro, difícil de reverter, pela desconectividade de suas entradas e saídas de dinheiro, sob o ponto de vista das micro e pequenas empresas, eternas tomadoras de crédito. Caso os números não apresentem uma evolução favorável via geração de lucros praticamente inatingíveis para a maioria das microfirms, os meses vão corroendo o dinheiro necessário ao capital de giro e a destruição dos negócios é mera questão de pouco tempo.

Destruindo a credibilidade em vista da crescente necessidade de recursos de terceiros a qualquer custo, sempre a curto prazo, as perspectivas passam a apontar para o aumento do custo do dinheiro pelo risco do endividamento cada vez mais elevado. São indicadores que comprometem a programação financeira dos desembolsos; os atrasos na quitação das dívidas

passam a ser inevitáveis. São estes alguns dos sinais de complicação e, sobretudo, de fracasso iminente.

Diante do panorama atual, como já referimos, a grande dificuldade consiste em obter o reequilíbrio entre o prazo médio de pagamento *versus* prazo médio de recebimento. Nada mais resta senão flexibilizar preços e prazos, reduzir o ciclo compra-produção-estoque, conseguir maior giro nas vendas com impactos positivos nos resultados e no caixa. Diante do estratagema aqui aventado, a realidade ideal seria instituir-se formas eficazes de concessão de crédito mais barato para financiamento das compras, na tentativa de induzir a aceleração das vendas.

Os bancos financiadores

Vamos seguir adiante. Agora nos detemos na força dos financiadores de capital – os bancos. Neste sentido, o estudo concentra-se na análise das finanças empresariais, centralmente no que se refere ao poderio das instituições financeiras. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 255), “A dificuldade para conciliar os prazos de pagamento do empréstimo com as entradas de fluxos de caixa do investimento é uma causa freqüente de problemas financeiros para muitas empresas pequenas.”

Quanto ao terceiro relacionamento, a abordagem tem o propósito de criticar o envolvimento dos fornecedores de dinheiro – bancos e outras instituições do setor. A questão diz respeito às relações de captação de recursos para fazer frente às necessidades de financiamento das operações empresariais. Aqui começa calvário ainda maior.

Para compreender sobre a política de oferta e procura de recursos monetários, citamos, inicialmente, Giannetti (2007, p. 72). “O juro é o que se paga por antecipar e o que se ganha por diferir um benefício. Ele reflete a relação de troca na comparação entre valores presentes e futuros em todas as situações nas quais se procura fazer do fluxo temporal um aliado de nossos objetivos imediatos ou remotos.”

Quando faltam recursos para o financiamento das operações diárias dos negócios de pequeno porte será preciso captá-los a qualquer custo. Dito de outra forma, para manter a empresa funcionando é necessário buscar dinheiro onde ele se encontra disponível. Às corporações minúsculas, depois de exaurir-se a capacidade de financiamento de seus proprietários, na maioria das vezes, a fonte única – e última – passa a ser os bancos.

Ao captar recursos incompatíveis com a possibilidade de amortização, por desesperada necessidade de financiamento de suas operações – a taxas de juros nada civilizadas –, torna-se imperioso alcançar lucro acima da conta com vistas a suportar o financiamento operacional dos grandes fornecedores e clientes e, além disso, para contribuir na geração dos fabulosos resultados financeiros dos bancos e dos banqueiros nacionais e internacionais, públicos e privados, resultados estes sempre divulgados pela mídia. Para Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 806), “a principal dificuldade apresentada [pelos pequenos empresários] para acessar serviços financeiros foi o alto custo das tarifas financeiras”.

Focar este fator é bastante significativo, uma vez que o referencial de ganhos dos estabelecimentos bancários é de dar inveja a qualquer Papai Noel turbinado – lucros fantásticos sempre na casa dos bilhões de reais. Grosseiramente, agridem não só aos menores investidores, mas também ao universo empresarial, independente do segmento de atuação: indústria, comércio ou prestação de serviços.

Aproveitando o ambiente descontraído, a qualquer pequeno atraso nos pagamentos das “suaves” prestações são enviadas correspondências intimidadoras aos empresários e aos avalistas dos empréstimos. Tais ameaças destemperadas são invariavelmente um dos primeiros passos em direção à cobrança “amigável” proposta pelos bancos. As promessas de castigo e de fritura no braseiro do fogo eterno assustam, desesperam e desanimam aos atuais e a novos empreendedores.

Verdadeiramente não há compaixão no mundo dos negócios. Os altos encargos cobrados sobre empréstimos, indiscutivelmente, são o terceiro referencial prático que contribui de modo solene para o tombo das recém-nascidas e de muitas idosas já esclerosadas. Também Chér (2008) aponta para a mesma constatação quando afirma que as corporações de pequeno e de médio portes enfrentam uma situação crônica: “falta de capital de giro”.

Noutra pesquisa, repetimos, sobressai que “quase 50% dos entrevistados alegaram como a principal dificuldade o alto custo das tarifas financeiras”, enquanto outros mencionaram que a motivação mais freqüente para a frustração de suas demandas de capital foi a “insuficiência de renda” (Zouain, Oliveira e Barone, 2007, p. 806).

Na mesma direção, quando o tomador do empréstimo é a empresa de pequeno porte, a avaliação do risco do projeto e da viabilidade do empreendimento é digna de atenção toda especial. Mesmo que sua reputação creditícia seja aceitável e que suas contas são quitadas

com certa regularidade, implacáveis são as conclusões dos analistas para aprovação de operação de crédito.

Sob este atributo, é preciso levar-se em consideração duas dimensões do problema: a magnitude do retorno (lucro ou prejuízo) ocorrido no passado e o risco associado a esse retorno. “Os juros estratosféricos são aqui uma medida da insegurança e ansiedade dos que cedem recursos, de um lado, e da sofreguidão e desespero dos que tomam esses recursos, de outro” (Giannetti, 2007, p. 274).

Em síntese, os analistas deixam de examinar a expectativa de resultado positivo futuro, a representatividade e extensão dos mercados conquistados e em potencial, a qualidade dos produtos e serviços produzidos a partir de conhecimento acumulado e da tecnologia de produção desenvolvida a duras penas. Chancelam nossa posição os apontamentos de Chér (2008, p. 14), quando diz: “Em geral, os limites de crédito dos bancos são definidos com base no histórico passado e muito pouco com base nas perspectivas futuras.”

O verdadeiro risco operacional é determinado pela maior ou menor capacidade de geração de caixa no futuro da empresa e não pelas agruras e reveses ocorridos em tempo pretérito. Isto nunca é levado em consideração.

Trata-se de uma premissa implícita que aponta para um horizonte de aplicabilidade universal tanto aqui no Brasil, como na China, na Malásia, no Paquistão, na Europa, na América, em qualquer outra parte do mundo. Fato é que o afastamento destes pressupostos tem como consequência lógica o encarecimento ainda maior do dinheiro.

Olhando dessa forma, não querendo ser o apologista do quanto pior melhor, tampouco, sem a pretensão de estabelecer o prenúncio do apocalipse bíblico, a pressão no caixa será aumentada ainda mais, o fôlego financeiro será menor e, então, os bancos passam de imprescindíveis fomentadores do desenvolvimento nacional a patriarcas hostis, promotores do fim dos tempos para essas firmas minúsculas.

Quando explica um dos motivos da falência de sua empresa, simplificando com grande propriedade, Chér (2008, p. 16) discute essa problemática. Ele destaca que os bancos “exigiam um volume de garantias que inviabilizava a operação. Francamente, se alguém tivesse todas aquelas garantias para oferecer aos bancos sequer precisaria do financiamento”.

Em suma, quando o tema se reporta ao relacionamento com as pequenas empresas e as instituições financeiras, nossos três eixos temáticos encontram-se contemplados nas citações

acima: alto custo do dinheiro, indisponibilidade de recursos para financiamento do capital de giro e exigências de garantias pessoais fora da conta.

De outra banda, o alcance da saúde financeira dos negócios é vital e, sem dúvida, um dos principais aspectos na definição da estratégia de sobrevivência e prosperidade de qualquer empreendimento econômico. Dessa maneira, os estudos e as pesquisas recentes, acima de tudo, nos remetem a outra reflexão: captar fontes de recursos escassos e caros, a curto prazo, aumenta em muito o nível de risco dos menores negócios.

Ao analisarmos a *performance* da pequena empresa, indicando pontos fortes e fracos dos resultados financeiros, as pesquisas estão revelando condição adversa como regra. Ao examinarmos a questão de iliquidez crônica dessas firmas e com o propósito de dar maior consistência aos micronegócios, a análise da disponibilidade e da necessidade de capital de giro deve ser realizada e aprofundada, uma vez que aqui nos reportamos ao pulmão da organização empresarial.

Como qualquer atividade econômica requer boa saúde financeira, a grande dificuldade consiste na falta de linhas de capital corrente mais fáceis, menos burocratizadas e mais baratas. Em outras palavras, não só redução custo do dinheiro, mas também aumento no volume disponível dos recursos monetários e diminuição das restrições e exigências pessoais impostas aos pequenos precisam ser observados.

Além disso, os curtos prazos para a quitação desses empréstimos carecem ser revistos com urgência. O descompasso entre os prazos impostos pelas forças competitivas das maiores empresas reflete sobre o volume do capital de giro das organizações menores. Esse caráter instrumental das relações grandes *versus* pequenos sempre em desvantagem tem centralidade e grande atenção em nosso estudo. Nossa abordagem é apresentada segundo o ponto de vista exposto por Alberoni e Veca (1992, p. 30): “O mundo moderno só iria desabrochar [...] quando a inteligência teve a coragem de distinguir [...] aquilo que era moral daquilo que, ao contrário, era imoral.”

Inquestionavelmente, é preciso livrar a microempresa da sangria de recursos além do limite de sua capacidade de pagar. Não se pode admitir que os critérios adotados para amortizar dívidas junto aos fornecedores de bens, de serviços e de capital financeiro imponham que administradores se debrucem em engenharias e mágicas mensais impossíveis para fechamento das contas.

Sintetizando, apresentamos nosso imperativo hipotético: para reduzir o número de falências e para viabilizar progresso às empresas que sobreviveram, uma das saídas está em resgatar formatações diferenciadas no tratamento dado por gigantes empresas em relação aos preços, prazos e custos impostos às minúsculas organizações.

Encaminhando para o final do tópico, referimos o processo de evolução do crédito disponível aos minúsculos negócios. “O programa de microcrédito do Banco do Nordeste, o CrediAmigo, é um dos grandes fomentadores das microfinanças no Brasil”, diz Bellotto (2008, p. 27). O potencial de crescimento do microcrédito é enorme, porque, no Brasil, os financiamentos das atividades produtivas chegam a 2% da demanda. De acordo com Bellotto (2008, p. 27), “No Chile, Peru e Paraguai, o micro crédito atinge de 25% a 30% da demanda, enquanto que em El Salvador, Nicarágua e Bolívia, a mais de 70%.”

“O microcrédito é um dos mais eficientes instrumentos de incentivo ao desenvolvimento e à inclusão social.” Esta afirmação está contida em Ações para o desenvolvimento regional, publicado pelo Banco do Nordeste do Brasil (2008, p. 3). No mesmo documento temos que “os resultados do programa [microcrédito] comprovam sua eficácia na geração de emprego, renda e, principalmente dignidade”.

Foram de 500 milhões de reais o volume de microcrédito concedido a um total de 357 mil microempresários formais e donos de pequenos negócios informais do país. A oferta de microcrédito aos brasileiros cresce a cada ano, porém ainda é menor do que “o volume concedido pela Bolívia e por outros vizinhos latino-americanos”.

O Brasil necessita de, pelo menos, um volume de dez vezes superior para atender uma base de 15 milhões de pequenos empreendedores formais e informais, calcula o professor Francisco Marcelo Barone, coordenador do programa de estudos avançados em pequenos negócios, empreendedorismo, acesso ao crédito e meios de pagamentos da EBAPE/FGV (Terzian, 2008, p. 6).

1.2. A mão visível do Estado

Sabemos todos que a matriz brasileira de empregos é calcada em um modelo produtivo que depende em demasia dos menores organismos empresariais. Para tanto, o nascimento e desenvolvimento das pequenas empresas deve ser compreendido como um instrumento à disposição do Estado para contribuir de modo positivo na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

De acordo com a economista Giselle Aranha, da Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais – FEBRAFITE (Revista Febrafite, 2009, p. 07), “Em 2006, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), elas representavam 98% das empresas formais brasileiras [...]”

Conforme outra pesquisa,

O dado mais recente é do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, de 2003. [...] A mesma pesquisa indicou, na época, que havia cinco milhões de micro e pequenas empresas formais, 98% dos empreendimentos existentes no Brasil. [...] O setor gerava 56% dos empregos, 26% da massa salarial e 20% do Produto Interno Bruto (Jornal do Comércio, 2008, p. 15).

Nesta direção, agora, a abordagem trata da dialógica que se estabelece entre o minúsculo empreendedor *versus* o poder público - federal, estadual e municipal. No que se refere ao panorama em tela, o centro da questão reflete no fraco desempenho da nossa economia e no pequeno percentual de crescimento e desenvolvimento sócio-econômico, incapaz de responder aos problemas essenciais da pobreza, da exclusão social, do alarmante nível de desemprego, do volume de receitas públicas insuficiente para atender às demandas da sociedade.

Repetimos nossa premissa: convivemos em um contexto que pouco favorece os menores negócios. Sob esta ótica, o fulcro da questão será, primeiramente, apresentar o cenário de maneira contundente a partir da análise dos impactos negativos da burocracia estatal. O passo seguinte nos remeterá a focalizar os benefícios fiscais. Com efeito, o último passo apontará para alguns casos de (in)sucesso. Simplificando, abordaremos o Estado brasileiro e as práticas estatais pouco eficientes em termos de formulação e implantação de políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo de tamanho pequeno ou minúsculo.

A análise do impacto da burocracia e estatal

O ponto de partida deste tópico trata de avaliar os envolvimento da micro-organização econômica com o Estado, mormente, no que tange à análise dos reflexos causados pela burocracia estatal. O eixo central parte da informação de que, em 2005, conforme pesquisa do IBGE (2007, p. 19), foram constituídas 722 mil novas empresas e, destas, 544 mil foram extintas. Ainda com fundamento no mesmo estudo, “94,4% das empresas criadas e 97,2% das empresas extintas” são de menor porte.

Sabendo-se que a média de empregabilidade destas empresas é de três/quatro empregados, no mínimo, 1,632 milhões pessoas perderam seus empregos naquele ano. Para que possamos compreender melhor a proposição aqui intentada, se compararmos esse número com a quantidade de 39,6 milhões de trabalhadores formais inscritos no Cadastro Central de Empresas, a quebradeira de pequenas firmas responsabilizou-se pela baixa de 4,12% do total empregados ativos. Ainda de acordo com os números expressos pelo IBGE (2007), R\$ 18,3 bilhões em salários deixaram de ser pagos anualmente por conta da catástrofe.

A grandeza destes números é o destaque especial e nos remete outra vez aos ensinamentos de Kasznar e Graça Filho (2007, p. 58): “Em que pese os esforços dos últimos governos, a retórica e o discurso têm sido maiores que a geração de empregos de alto nível e de boa remuneração.”

Na esteira desses apontamentos, é claro que as políticas adotadas pelos governos, quando exigem procedimentos burocráticos em demasia, desempenham um papel que pode criar verdadeiros gargalos com graves conseqüências em termos de tempo e custos geradores de percalços, às vezes intransponíveis, para os pequenos negócios. “Entretanto, há poucas dúvidas de que as políticas e regulamentações que os governos adotam afetam o destino de vários empreendimentos. Essas políticas e regulamentações facilitam ou dificultam começar um novo empreendimento, fazer um funcionar e chegar ao sucesso” (Baron e Shane, 2007, p. 101).

Assim, é suficiente dizer que uma seqüência de procedimentos e de regulamentações governamentais, certamente, interfere no processo empreendedor desde os seus dias iniciais. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 270) cancelam a posição revelada acima. “Muito pouco [apoio] existe à disposição dos empreendedores de pequenos negócios para a implementação das suas atividades empresariais.”

A desregulamentação da economia seguramente trará impactos positivos sobre as pequenas empresas. “Quanto às instituições públicas que poderiam prestar determinados serviços às PMEs, a atitude das últimas com relação às primeiras é, antes de tudo, de medo e de desconfiança. Mesmo assim, as PMEs recorrem freqüentemente ao poder público, na busca de recursos e de ajuda financeira” (Padula, 1996, p. 31).

Por oportuno, antes de tudo é preciso apontar para algumas contradições que dificultam o desenvolvimento das empresas, em especial as menores e, particularmente, as recém-nascidas. Para uma economia pujante, tirar da penúria e mudar o quadro de estagnação

do estado gaúcho é, também e fundamentalmente, dispensar atenção maior às empresas objeto do nosso estudo.

“Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação”, sinalizam Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 34). Mesmo controvertida, uma conclusão definitiva também é extraída dos mesmos autores ao afirmarem que essas organizações “geram mais empregos do que as grandes corporações”. Neste sentido, eles também afirmam, na mesma página: “De fato, parece que as pequenas empresas criam a *parte do leão* dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão *achatando* e demitindo funcionários.”

Este é também o entendimento de Callado et al. (2002), quando afirmam que as micro e pequenas empresas têm desempenhado um papel relevante na economia brasileira, uma vez que elas representam uma parcela bastante significativa do mercado, mas, por outro lado, também têm sido vistas como um desafio às tantas dificuldades econômicas e administrativas.

As características já evidenciadas [...] são de fundamental importância para a consubstanciação de políticas públicas focadas no segmento das micro e pequenas empresas, visando o empoderamento do jovem empreendedor e, por consequência, o fortalecimento da economia como um todo (Zouain, Oliveira e Barone, 2007, p. 806).

Consequentemente, para benefício da sociedade nacional e da economia brasileira, neste país onde moram mais de trinta milhões de almas vivendo na miséria, o desafio a partir de agora é debater o futuro dessas empresas calcado encima do conceito de perpetuidade.

Para seguir nessa linha de raciocínio, o exame sinaliza para mais uma direção. Para Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 803), quando estudam o perfil do jovem empreendedor, entre aqueles que encontraram dificuldades em regularizar o negócio “quase 80% alegaram a ‘grande burocracia envolvida na regularização’ como a principal dificuldade enfrentada”.

Os lentos trâmites das autorizações e da expedição de documentos, a complicação burocrática e as restrições e complexidades de nossa legislação servem como uma barreira e são uma das principais reclamações dos pequenos empreendedores. “As variedades de regulamentação são infinitas. Elas afetam a maneira pela qual as pequenas empresas pagam seus funcionários, fazem publicidade, licitam contratos, dispõem do lixo, promovem a segurança e cuidam do bem-estar público” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 693).

Também Santi e Marchesan (2008a, p. 14) agregam conhecimento quando apontam que:

O desempenho de uma empresa não depende apenas das decisões do dono. Se tempo é dinheiro, os empresários brasileiros deixam de faturar enquanto lidam com entraves impostos tanto por órgãos públicos quanto por empresas privadas. São documentos, taxas, autorizações, uma infinidade de exigências que precisam ser atendidas

A sinalização dessas pesquisas investigativas alerta de modo a chamar a atenção das autoridades para uma visão de médio e longo prazos visando alavancar o crescimento econômico do Brasil. Certo é que os empregos andam escassos e, por isso mesmo, o governo tanto se preocupa em aumentar o nível de postos de trabalho.

Embora sem incluir quantas horas o empresário precisa trabalhar para conseguir dinheiro para pagar os impostos, somente com o preenchimento de papéis, no Brasil,

Segundo o levantamento elaborado em 178 países em conjunto com a consultoria *PricewaterhouseCoopers* e divulgado em dezembro [2007], são necessárias 2,6 mil horas de trabalho para que uma empresa brasileira cumpra todas as suas obrigações fiscais ao longo do ano. [...] Na Índia, citada na pesquisa, como economia semelhante a do Brasil, o índice anual é de 257 horas – praticamente 10 vezes menos (Ibiden, 2008b, p. 14).

Ainda de acordo com o mesmo estudo, os pesquisadores sintetizam dizendo que: “O país ficou em último lugar numa pesquisa do Banco Mundial sobre o tempo gasto com burocracia tributária.”

Na esteira destas investigações, também referimos que inexistente diferenciação para o pequeno e para o grande negócio. Sob os mais variados pretextos, aqueles estão sempre sendo vigiados para licenciamentos e para cobranças de taxas e tarifas e por controles burocráticos, às vezes necessários, porém sempre caros e complexos demais.

São duras as punições ao microempresário, desde o extrativista do norte do país até aquele que planta cebola no extremo sul da pátria. Licenciamentos ambientais, de saúde, de segurança do trabalhador são imprescindíveis. Contudo, desajustadas da realidade estão as formalidades e os padrões de refinamento requeridos para a elaboração destes projetos que, dada sua complexidade, sempre exigem a contratação de profissionais especializados e caros aos negócios de menor monta.

Não será demais lembrar, mesmo no regime de tributação do Simples, criado para unir diversos tributos numa única tarifa, o sistema acaba por gerar uma série de impasses e retrabalho. Rumo à formalização, combinadas a inexperiência gerencial com a complexidade

burocrática, os pequenos dependem dos escritórios de contabilidade para prestar orientações enquanto não vêm as autorizações, o enquadramento numa ou noutra modalidade tributária. Resumindo, os órgãos públicos necessitam tornar mais ágeis e fáceis os entraves burocráticos, o preenchimento de guias, os processos de abertura de empresas.

Parece-nos, contudo, que já ocorre um despertar para a realidade. Fenômenos como a globalização, o surgimento de novos paradigmas, a preocupação com as megatendências e a generalização do conhecimento impõem uma revisão de princípios e de práticas. Então, provavelmente, também em nosso país as empresas de pequeno porte terão não apenas o reconhecimento, mas o apoio que merecem (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 270).

Em geral, a regulamentação das atividades das pequenas empresas não é de todo má. Absolutamente nada de regulamentação certamente seria caótico, e algum grau de regulamentação é de valor social. Portanto, as pequenas empresas devem reconhecer o valor das políticas reguladoras e devem “mostrar alguma disposição em suportar a carga”, sublinham Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 690).

Os reflexos dos benefícios fiscais

Até aqui falamos da reclamação dos pequeninos negócios acerca das imposições dos fornecedores e dos clientes, acerca dos bancos credores e de um Estado burocratizado em demasia. Agora, ao longo do tópico, vamos compartilhar sugestões e comentários sobre um governo insaciável e sobre a ausência sentida e percebida de políticas de incentivos e de benefícios fiscais e não-fiscais mais efetivas e que atendam às verdadeiras necessidades dos estabelecimentos econômicos de pequena monta.

Para iniciar o assunto, fazemos uma referência à síntese exposta por Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 714).

Uma das maiores evidências do impacto de uma legislação tributária injusta, além, é claro, de outros fatores, é o fantástico crescimento da economia informal – que chega a ser estimada em mais de 30% do Produto Interno Bruto. [...] Impostos nem sempre são pagos porque são caros e são caros porque nem sempre são pagos.

Sumariamente, para exemplificar, a privatização das estatais brasileiras, com duvidosos resultados, foi promovida à base do derramamento de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Necessitamos romper com esta política única, que impacta os grandes e desestimulam os micro e pequenos contribuintes. Neste sentido, o dilema a ser enfrentado não será essencialmente revogar benefícios. Entretanto, crescimento econômico, geração de emprego e renda, solução ou redução da fome e da miséria são fatores que devem estar intimamente aliados aos resultados sociais positivos desses instrumentos. Dito de maneira diferente, não será plausível a concessão de benefícios dissociados de superávits sociais.

Pela mesma lógica, um dos vilões que impedem o equacionamento da crise e o desafio de reverter a situação de baixo crescimento da economia brasileira em geral e gaúcha, em particular, sem dúvida, perpassa pelo insipiente nível de atenção quando o assunto é o fortalecimento e incentivo às micro e pequenas empresas. O caminho da mudança passa por resolver a flagrante contradição entre uma sociedade ativa, um Estado anacrônico, enquanto pequenas organizações econômicas, relegadas ao abandono, estão falindo em massa, à moda fordista-taylorista.

Assim, se o governo deseja encorajar a abertura de novos empreendimentos, deve reduzir as alíquotas de impostos. Quando tais alíquotas são altas, os ganhos potenciais de empreendedores, que podem reter apenas uma pequena parte dos lucros que obtiverem, são muito pequenos para compensar os riscos envolvidos ao iniciar novos empreendimentos. O resultado? Pode ocorrer a desaceleração do crescimento econômico de toda a sociedade (Baron e Shane, 2007, p. 102).

Mesmo diante da citação acima, é preciso rechaçar de plano a idéia da simples e costumeira concessão de alguns poucos benefícios (sempre) tributários, para fazer face às crescentes dificuldades dessas firmas. Com o foco centrado em um só fator, sob o manto de sucessivas e insipientes benesses, sinaliza-se como último estímulo salvador e redentor de todas as mazelas.

A propósito dessa política de infindáveis debates, decorre que o nível de isenções e benefícios fiscais – o Imposto Simples, por exemplo –, mesmo que amplamente positivo, parece, apenas cumprir atender a emergências. Para Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 804), quando referem ao quesito *aderir ao Simples Nacional*, “O principal motivo alegado [pelos pequenos empreendedores] para não aderir está em que as alíquotas não são vantajosas à empresa.”

De certo modo, porque o comportamento é diametralmente oposto quando o assunto envolve benefícios e incentivos: quem se apodera da maior fatia desse bolo sempre são as maiores organizações econômicas, enfileirando mais dificuldades às pequenas, que ficam relegadas a plano secundário. Inúmeros exemplos serão parte do tópico seguinte.

“Considerando-se os fatores dificuldade no desenvolvimento dos negócios e assistência técnica recebida, a principal dificuldade encontrada [...] no desenvolvimento de seus negócios ao longo de 2006 foi o alto nível de impostos [...]” (Ibiden, 2007, p. 804).

De forma que, o primeiro passo é abandonar uma das crenças que apenas com mecanismos tributários estejam solucionados os problemas do pequeno empresariado. Será preciso definir políticas alternativas que vão muito além da redução da carga fiscal.

Como consequência direta, há que se considerar a necessidade de novos mecanismos, simples procedimentos corretivos, que poderão alavancar melhor o progresso das miniaturas empresariais. Em outras palavras, uma boa alternativa sob o ponto de vista de sua continuidade sinaliza, por exemplo, para o acesso ao financiamento de longo prazo, especialmente para capital de giro, o qual é considerado um dos fatores mais problemáticos para fazer negócios. Essa linha de crédito, historicamente não é disponível. A resposta dos bancos é sempre a mesma: “esgotaram-se estes recursos em nossa agência”.

Lamentavelmente, o Brasil não é pródigo no amparo financeiro aos empreendedores, principalmente aqueles de pequeno porte [...] Em parte em função de outras prioridades nacionais, em parte como decorrência da carência crônica de capitais, comum em economias emergentes, há uma desconsideração notória para com os pequenos negócios, malgrado o seu peso e a sua importância para a economia nacional (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 270).

Sem dúvida, para melhorar esse desempenho sinaliza-se também pela necessidade do Estado brasileiro estabelecer e executar uma política governamental adequada para fomento e incentivo aos pequenos negócios. Facilitar o acesso ao crédito através do aumento do volume de dinheiro à disposição dos pequenos empreendimentos é imperativo. E aqui não trata do microcrédito, cujo valor é muito baixo.

Na pátria Brasil, tanto se alardeia os nefastos resultados decorrentes da guerra fiscal, onde cada estado federado se esmera na concessão de benesses a multinacionais ou mesmo a empresas nacionais poderosíssimas. Foram – e são – bilhões de reais de incentivos e benefícios a tanta gente, muitos dos quais estrangeiros, *construtores de impérios*, que não precisariam destes favores.

Entretanto, quando nos reportamos aos micro e pequenos negócios o tratamento é bem diferente. Não se vê grande estímulo a esses jovens empreendedores que anseiam por seus negócios próprios. É pouco expressiva a presença do Estado quando o tema diz respeito a mais de meio milhão de empresas que tombaram em apenas um ano.

Também é verdade que o tema não desperta maior interesse nos políticos, porque estas organizações e seus proprietários dispõem de poucos recursos para financiamento de suas engordadas campanhas eleitorais.

O Auditor Fiscal e ex-Superintendente da Receita Federal do Brasil, Luiz Jair Cardoso (2008, p. 15), “justifica a mudança de tratamento como forma de afastar o interesse apenas tributário para as pequenas empresas” e continua, afirmando que “Micro e pequenas empresas representam apenas 5% da arrecadação estimada de R\$ 30 bilhões com impostos federais no Rio Grande do Sul em 2008”.

De acordo com Adelmir Santana (2009, p. 10), Presidente do Sistema Fecomércio do Distrito Federal e Presidente do Conselho Nacional do Sebrae, “A carga tributária elevada, equivalente a 37% do PIB, muitas vezes surge como fator desestimulante, assim como o acesso ao crédito, principalmente no caso do micro e pequeno empresário, é também bastante danoso.”

Parafraseando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), será preciso abordar o velho importante, mas também o novo necessário, rechaçando o antigo e o novo superados.

Casos de (In) Sucesso

Mesmo que o texto pretenda alcançar uma pegada universal, não se restringindo a modelos estreitos e locais, seguimos adiante, apontando para algumas referências práticas vivenciadas no Brasil. Com o afloramento de certos *Casos de (in)sucesso* dá para averiguar e medir alguns impactos patrocinados pela “mão visível da gerência da grande empresa” percebida por Alfred D. Chandler (1918 – 2006) e, outros tantos promovidos pela “mão invisível do mercado” definida pelo escocês Adam Smith (1723 - 1790), o pai da economia liberal.

Embora passível de discussão, passamos a descrever nossos exemplos práticos.

No dia 12 de junho de 2007, o Presidente Lula baixou um conjunto de medidas para compensar os setores mais afetados pela desvalorização do dólar. Tais medidas foram aplicadas às empresas com faturamento anual de até 300 milhões de reais e envolveram recursos do Tesouro Nacional na ordem de 4,5 bilhões de reais.

Naquele dia, estimulando às empresas exportadoras, foram autorizados empréstimos a juros subsidiados para capital de giro à taxa de 8,50% ao ano (0,68% ao mês), cujo prazo de

carência foi de 18 meses e pagamento em 36 prestações mensais. No que se refere a investimento, os juros foram ainda menores, 7% ao ano (0,56% ao mês); a carência foi de 36 meses e o prazo de pagamento foi de 90 prestações mensais.

Na mesma data, o Banco do Brasil aplicava às micro e pequenas empresas, através do *Giro Rápido*, a linha de financiamento do banco oficial do governo federal, taxas de juros mensais de 2,57% ao mês (35,60% ao ano).

Continuando os comentários sobre os atos do governo federal, em 26 de junho de 2007, foram concedidos parcelamentos em até 240 meses para os clubes de futebol quitar seus débitos fiscais e previdenciários.

A propósito, em 19/02/2008, a imprensa brasileira publicou que o futebol brasileiro ganhou uma forma de pagar dívidas históricas com o Governo Federal. Em cerimônia realizada no Palácio do Planalto, o presidente Luiz Inácio Lula do Silva lançou oficialmente a Timemania, loteria que permitirá aos clubes parcelarem seus débitos com a União em até 240 meses. Naquela mesma semana (e até hoje) não é permitido aos minúsculos empreendimentos econômicos obterem um segundo parcelamento de seus pequenos débitos relativos ao Imposto Simples.

Em 24/10/2008, a imprensa publicou que o Governo Federal editou a Medida Provisória nº 443, que “permite que o Banco do Brasil faça parcerias com bancos de investimentos que trabalham com financiamentos de automóveis”. A medida foi tomada, segundo o Presidente Lula, “porque a indústria automobilística tem uma cadeia extraordinária e nós não queremos que ela deixe de ser um dos carros chefes da economia” (Correio do Povo, 2008, p. 1).

Em 06 de fevereiro de 2009, o mesmo jornal publicou na página 1: “O Banco Central (BC) vai emprestar até 36 bilhões de dólares das reservas internacionais brasileiras para empresas com dívidas no exterior que vencem ou venceram entre outubro de 2008 e dezembro de 2009. A estimativa é que quatro mil empresas sejam beneficiadas.” A remuneração desses empréstimos é de 1,5% ao ano mais *Libor*, a taxa internacional de juros.

No dia 15 de maio de 2009, encontrava-se disponível no simulador do Banco do Brasil, em www.bb.com.br, que o Proger empresta dinheiro e financia até 80% do projeto para investimento aos micronegócios. Na mesma data e no mesmo site, o custo do capital de giro rápido no mesmo banco era de 2,37% ao mês. Outras taxas pré-fixadas para capital de giro, no Banco do Brasil oscilavam entre 2 e 5%, variáveis em função do prazo e do risco do

cliente. Quem tem mínimos conhecimentos sobre gestão de empresas sabe esta premissa básica: não há aumento das operações sem aumento da necessidade de capital de giro.

O derradeiro exemplo aconteceu em 11/09/2009, quando estivemos visitando a agência do Banco do Brasil na cidade de Encantado/RS para averiguar *in loco* a questão dos juros bancários aos pequenos. Eis o que colhemos (disponíveis em www.bb.com.br) a partir de informações fornecidas por uma funcionária daquela agência bancária: Pronaf, para agricultores: 2% ao ano; Proger Rural, para investimentos a agroindústrias: 6,25% ao ano. Na outra extremidade, para qualquer pequena empresa – agroindústrias ou não – as linhas de crédito para capital de giro expressavam taxa mensal de juros de 2,40%. Repetimos com ênfase, 2,40% ao mês. Sublinhamos que essa taxa equivale a 32,92% ao ano, implicando 16,46 vezes mais cara do que as taxas oferecidas aos agricultores.

A estruturação do pensamento, agora dirige nossas argumentações para um exemplo estadual. O caso diz respeito aos gastos e incentivos para a instalação de novas fábricas no Rio Grande do Sul, todas elas seguindo a mesma moldura desenhada para atração de investimentos novos em solo gaúcho. Quando a maior montadora de veículos do mundo chegou ao Rio Grande, o Estado assumiu a responsabilidade pela construção da malha rodoviária no entorno do parque industrial, tomou para si a responsabilidade pela instalação de redes elétricas, de esgoto, de água, de saneamento básico. Aliado a tudo isso, concedeu longos anos de isenções fiscais.

Para usar a expressão de Alberoni e Veca, (1992, p. 79), quando “o qualquer um” pretende correr altíssimo risco e abrir um pequeno negócio no galpão dos fundos de sua residência, o que oferecem os governantes? A indagação é respondida por duas palavras: quase nada.

O refrão se repete e as coisas acontecem de maneira idêntica. São bilhões de dólares alcançados graciosamente a título de incentivo para gigantes e, de outra banda, dificuldades fora da conta para as menores empresas, a “bola que quica para todos os lados” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 172).

Sem nenhum posicionamento crítico quanto à validade ou não dessas medidas, no Brasil e mesmo nos países desenvolvidos, não brotam de uma hora para outra, não se constrói nem se tem capacidade de atrair num passe de mágica, empreendimentos majestosos. Porém, nascem milhares de pequenos e micronegócios por ano, que, sobrevivendo, poderiam produzir mais e melhores efeitos sociais e não menores resultados econômicos.

Agora, abordamos o rigor absoluto da legislação tributária acessória. Neste quesito, o Estado brasileiro é uma máquina imbatível em sua capacidade de descobrir e exigir procedimentos burocráticos.

No bombardeio de infundadas exigências, vamos compartilhar um acontecimento. Sobre o assunto, dois talentosos executivos de primeira viagem, ambos residentes e domiciliados numa pequena comunidade do interior do estado do Rio Grande do Sul, cuja população local não atinge três mil habitantes, resolveram cada qual por sua conta e risco implantar uma pequena fábrica, uma de produtos laticínios e outra, de embutidos à base de carne suína.

Distantes cada estabelecimento aproximadamente três mil metros e a 200 quilômetros da região metropolitana de Porto Alegre, maior centro consumidor do Estado, eles partiram para uma *aliança estratégica*. Um deles adquiriu uma caminhoneta refrigerada, a única naquele município – nenhum outro veículo com aquelas condições por lá cruzava. Buscando a melhor maneira de contornar o alto custo de transporte e para alcançarem maior competitividade para seus produtos, firmaram a parceria logística.

O Regulamento do Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS –, Decreto Estadual nº 37.699, de 26 de agosto de 1997, proíbe tal acordo, eis que nenhuma das duas tinha registro como transportadora. Resumindo o tema, cada qual foi forçado a transportar seus produtos individualmente. O primeiro com seu veículo transitando sempre meio vazio; quanto ao segundo, a situação tornou-se insustentável e a melhor solução foi a de fechar a agroindústria dado que só o transporte consumia exatos 25% de toda sua receita bruta mensal.

Sem ser alarmista, diante desse fato dá para perceber nitidamente algumas das principais causas do insucesso da maioria dos pequenos investidores: o Estado deixou de arrecadar pouco mais de R\$ 200,00 por mês e outra microempresa despencou, desapareceu.

Na esteira desses apontamentos, partimos para um exemplo que se processou dentro da lógica liberal privatista. Em 20 de junho de 2007, um pequeno empresário portoalegrense precisou ir ao cartório da cidade para obter uma certidão (des) necessária à tomada de certa quantia de dinheiro junto a uma instituição financeira local. Como sabemos, o cartório tem por missão sagrada apontar para a veracidade das assinaturas.

Visando embasar tecnicamente nossa tese, cronometramos o tempo de trabalho despendido pelo prestador daquele serviço concedido. Para expedição do documento, a tarefa

consumiu cinco segundos para digitar o número da Carteira de Identidade, oito segundos para a impressão do documento, frente e verso e 25 segundos para preencher o recibo. Pelos 39 segundos de árduo e penoso esforço foram cobrados R\$ 30,21. Aquele valor equivale a: R\$ 46,48 ao minuto; R\$ 2.788,80 por hora trabalhada; R\$ 22.310,40 ao dia de trabalho normal.

Como fecho do tópico, questionamos a legislação trabalhista e previdenciária. Neste particular, as decisões administrativas e jurídicas insistem em privilegiar o trabalhador rural, inclusive, os grandes e endinheirados latifundiários produtivos, em detrimento de maiores incentivos aos mesmos trabalhadores quando formam uma sociedade limitada, por exemplo. No centro da argumentação está a diferença de tratamento conferido ao agricultor pessoa física e ao mesmo agricultor, minúscula pessoa jurídica.

É possível perceber a diferença de tratamento diametralmente oposta entre as duas situações igualmente essenciais à economia do país. Para os primeiros, empréstimos governamentais quase de graça – juros de 2% ao ano; para os pequenos negócios corporativos, muito pouco – ou praticamente nenhum incentivo – juros de 2,4% ao mês.

Todos os casos somados asseguram afirmar com firmeza: não é verdade que os bancos oficiais em geral e o Banco do Brasil, em particular, priorizam os pequenos negócios.

Neste contexto, em que pesem todos os esforços, os retumbantes fracassos também estão associados à outra singela premissa. Paradoxalmente, do Oiapoque ao Chuí, no centro de São Paulo, do Leblon, o bairro mais valorizado do Rio de Janeiro, à Vila Maria Degolada, a mais pobre e violenta vila de Porto Alegre, mesmo na mais distante comunidade rural, desde a menor empresa familiar estabelecida no interior do Piauí até os poderosos do aço, do petróleo, da petroquímica, da construção civil vigoram, praticamente, as mesmas regras rígidas de contratação e de remuneração de pessoal.

Alguma facilidade será preciso para ajustamento dessas diferentes realidades locais. É uma linha torta de raciocínio apontar que idêntico tratamento tributário, creditício, trabalhista e previdenciário para as grandes corporações estabelecidas nas metrópoles brasileiras sejam exigidos em igualdade de condições em pequenos núcleos rurais carentes de mão-de-obra. Cabe, então, ao Estado brasileiro o papel crucial de conciliar essas relações.

Ao longo do capítulo tratamos de quatro dentre as seis principais relações que se envolvem as pequenas empresas. Para reflexão, apresentamos uma série de situações que ocorrem no mundo dos negócios, às quais, sob nosso ponto de vista e sob a observação de autores consagrados que estudaram o mesmo assunto, têm servido como indutoras dos maus

resultados apurados quando o assunto diz respeito à sobrevivência e prosperidade dos pequenos empreendimentos.

Sob esta ótica, na primeira seção, analisamos o relacionamento dos microestabelecimentos frente ao poderio das grandes corporações privadas. Inicialmente, em um tópico distinto, confrontamos os envolvimento entre a pequena empresa com os fornecedores. O tópico seguinte analisou como se processam as relações das microempresas atacadistas frente aos grandes clientes varejistas.

Em seguida, no terceiro tópico, referimos à questão do alto custo do dinheiro. Referimos que, no Brasil, mesmo diante da redução que vêm acontecendo, ainda são praticadas as mais altas taxas de juros do mundo capitalista. Nesta direção, abordamos a relação das minúsculas firmas com os bancos públicos e privados.

A segunda seção foi dividida em três tópicos. O tema central tratou de avaliar as relações da microempresa com o Estado Nacional, no que diz respeito às políticas governamentais direcionadas aos pequenos negócios. Inicialmente, apresentamos as microempresas frente à exaustiva quantidade de exigências burocráticas.

Seguimos adiante, no segundo tópico, refletindo sobre o tamanho da carga tributária que é muito alta. E, mais ainda, no mesmo tópico examinamos as práticas reiteradamente praticadas pelo Estado, quando o assunto diz respeito aos benefícios e incentivos aos menores: pequena redução de alíquotas de tributos, em doses homeopáticas. Em terceiro lugar, um tópico distinto foi reservado para apresentar uma série histórica de exemplos que mereceram nossa especial atenção.

2. CENÁRIO FLUIDO

No capítulo anterior argumentamos o Cenário Duro, ou seja, as rigorosas formas de relacionamentos que permeiam os vínculos entre os pequeninos negócios e as maiores corporações privadas e públicas – as grandes empresas e o poderoso Estado brasileiro.

Agora, a estrutura básica de argumentação estará focalizada em dois outros pontos relacionados às pequenas firmas: o escritório de contabilidade e os empregados. A idéia aqui será sinalizar para a carência de ações e relações mais intensas e eficazes entre os pequenos empreendimentos, os pequenos escritórios e os empregados, também pequenos, por isso, todos fragilizados.



Figura 2.1 – Configuração do cenário fluido.

Para estudar de perto os envolvimento que se estabelecem entre a microempresa, o escritório de contabilidade e os funcionários, apresentamos a Figura 2.1. Designamos *Cenário Fluido* o capítulo, dada à percepção de que, neste ambiente, as relações fluem de maneira menos rígidas. É fluido o cenário porque nele são mais brandos e flexíveis os relacionamentos e porque sinaliza para comportamentos que se sustentam ora favorecendo o centro da Figura, ora pendendo favoravelmente aos laterais.

Entretanto, a compressão relacional que espreme e pressiona ambos, em linha reta, não tem trazido os melhores resultados a ninguém. Sumariamente, nestas relações acontecem poucos ganhos e as perdas pendem de um lado para outro. Os profissionais contábeis e os empregados afirmam que cobram pouco pelos seus préstimos; os pequenos gestores dizem que pagam demais.

O ponto de partida apresentará nossos argumentos sobre as relações microempresa-escritório de contabilidade. O primeiro passo abordará a relevância da contabilidade como

instrumento básico de informações e de gestão. O passo seguinte focalizará a comunicação microempresa *versus* escritório contábil. Nesta seção sinalizaremos para a necessidade de estabelecer formas de envolvimento mais profícuas entre ambos.

Na segunda seção, faremos uma investigação sobre a compreensão das formas de relações entre os pequenos proprietários e seus empregados. Nosso desafio será evidenciar que a obstinação desses empresários pela redução dos custos trabalhistas e que a convicção de perspectivas exageradamente fracas no trabalho por parte dos empregados são a prova mais evidente da fragilidade administrativa dos recursos humanos. Esta visão e preconceitos, aditada à realidade dos altos custos trabalhistas e previdenciários e aos baixos salários, enfraquecem qualquer perspectiva de melhores e mais venturosos dias para os dois lados.

2.1. As relações com o escritório de contabilidade

A proposta básica da presente seção concentra-se nas relações entre micro e pequenas empresas com os escritórios de contabilidade e na necessidade dessas relações contribuírem para o melhor desempenho das minúsculas organizações. Em resumo, examinamos a necessidade de compreensão, por parte dos empresários, sobre a importância da contabilidade no contexto dos pequenos negócios e vice-versa.

A seção inicia com uma breve revisão da literatura e com comentários introdutórios acerca do tema, ressaltando a importância da comunicação da microempresa *versus* escritório contábil. Do ponto de vista unicamente dos envolvimento que se travam entre eles, avançamos enfatizando a necessidade de melhorar a comunicação.

Segundo apontam as pesquisas de Carvalho, Mário e Aquino (2007); Szuster et al. (2007); de Tiago (2008) e de Zouain, Oliveira e Barone (2007), aqueles que militam na carreira de gestor dos micronegócios carecem de claras e consistentes noções sobre contabilidade, finanças e gestão empresarial.

Na outra ponta, Padula (1996, p. 33-34) diz que: “Embora tenham sido identificadas várias restrições com relação à ação do profissional contábil, ele permanece. Sobretudo para a pequena empresa, é o único interlocutor a quem ela expõe, pelo menos uma vez por ano, o conjunto de seus problemas.”

Como visto, a Contabilidade pontifica pela incorporação em seu arcabouço conceitual de uma série de referenciais teóricos e de ferramentas técnicas imprescindíveis e essenciais.

Sem descartar outras reflexões e quaisquer outros aspectos afetos aos informes por ela fornecidos, citamos como exemplo: as premissas do registro e da observação; o caráter preditivo das informações geradas; o entendimento e mensuração aplicados aos elementos do patrimônio e do resultado.

Com as evidentes conotações quantitativas – e qualitativas – quanto à sua mecânica patrimonial, sem a menor dúvida, a disciplina contábil se destaca no campo do conhecimento social aplicado. Diante destes motivos, também são evidenciadas pela Contabilidade as correspondentes ramificações na divulgação do valor adicionado, na apuração e divulgação da distribuição dos ganhos gerados, nas áreas de produtividade ambiental e social etc.

Das características anteriormente vistas e da premissa da relevância da consultoria contábil, são os seguintes os passos mínimos que deveriam ser seguidos para se levar adiante as legítimas pretensões da gestão científica aplicada aos pequenos negócios: interpretação mais atualizada da situação econômico-financeira e de resultados; consideração sobre as informações gerenciais de aconselhamento sobre a política da empresa, as operações, os objetivos, a eficiência, o planejamento financeiro e empresarial de curto e de longo prazos; a investigação sobre fatores de risco e desempenho da microempresa; a preponderância do valor econômico em lugar de simples custos e preços; avaliações contábeis de custos imputados e de oportunidade; introdução e conceituação do valor do dinheiro no tempo.

“Por outro lado, e embora a principal competência da profissão [contábil] seja o domínio da informação econômico-financeira – coleta, formalização, processamento e utilização analítica de tal informação -, a atividade encontra-se atualmente sob forte ameaça das ditas *profissões da informação*” (Padula, 1996, p. 29).

Em vez de apontar novos caminhos e de viabilizar soluções criativas para os antigos problemas dos menores executivos, com perplexidade percebemos repetidos padrões. Neste diapasão, percebemos os contadores envolvidos, quase exclusivamente, como auxiliares do fisco, da burocracia, da Previdência Social, da lei trabalhista, todavia, pagos pelos microempresários.

Segundo os estudos de Padula (1996, p. 33), o contador está colocado em posição intermediária entre o poder público e as empresas e tem beneficiado mais o primeiro do que os pequenos empreendimentos, seus clientes. “Definitivamente, a questão fundamental é saber quem é o cliente e qual sua demanda.” Para o professor Padula (1996, p. 33), “decorrente dessa conjuntura, a parte *consultoria* da profissão tem se limitado a aspectos fiscais, sociais e

jurídicos”. O citado professor encara essa tendência com um viés deficiente por parte dos profissionais contábeis. Para ele, “os esforços dos contábeis estão mais voltados a moldar os clientes segundo as orientações do poder público, do que atender às necessidades gerenciais de seus clientes”.

Na mesma direção, quase nunca encontramos o profissional contábil ocupado na tarefa de despertar novas necessidades, a refletir sobre o que falta no dia-a-dia dos pequenos empresários. Pelo contrário, a tendência atual é enxergar os contadores sempre envolvidos no rol dos produtos contábeis acontecidos no passado, fornecendo demonstrações financeiras já ultrapassadas e corroídas pela passagem do tempo. Em suma, muito pouco coincide os conhecimentos e as habilidades do contador com as maiores e mais imediatas demandas e interesses dos microgestores.

Noutro ângulo, estudos apontam para uma mudança de percurso.

Ciente dessas transformações e adotando postura proativa diante da ameaça identificada, a profissão contábil em diferentes países (da Europa, nos Estados Unidos, no Brasil) está mobilizando esforços no sentido de superá-la e obter certas vantagens competitivas na nova ordem que será estabelecida (Ibiden, 1996, p. 30).

2.2. Os envolvimento empregador-empregado

Boas pessoas são sempre necessárias, portanto, os novos empreendedores enfrentam os mesmos problemas que todas as empresas: como reter funcionários realizadores. Fazer isso é crucial para novos empreendimentos por duas razões: substituir boas pessoas exige tempo e outros recursos preciosos que o novo empreendimento pode evitar e, se saírem, eles podem levar informações importantes, talvez para a concorrência (Baron e Shane, 2007, p. 379).

Como insistimos em replicar, a propulsão do desenvolvimento nacional passa pelo empreendedor brasileiro, independentemente de seu tamanho. Aos pequenos basta um impulso e amparo inicial, um esforço coletivo. Caso contrário, os pequenos negócios, responsáveis pela geração de fatia significativa da riqueza nacional, vão continuar morrendo à míngua, “vitimando não só o trabalhador, mas o trabalho” (Thiry-Cherques, 2004, p. 13).

A fundamentação prático-teórica da seção aponta para uma abordagem das relações entre microempresa-empregador-empregado. Para introduzir o assunto e para contextualizar, no primeiro tópico, examinaremos o comportamento da empresa e do empreendedor frente aos colaboradores – seu modo de pensar e de agir quando se trata de comandar a administração dos recursos humanos.

Mais adiante, interpretaremos qual o sentimento do trabalhador diante de sua realidade vivida. Evidenciar o posicionamento e a compreensão de ambos acerca dos problemas cotidianamente enfrentados pelas pequenas empresas também será um objetivo deste último tópico. Enfim, neste quesito a análise será comportamental com vistas a confrontar-se a ligação empresário-trabalhador.

Nosso imperativo hipotético: os microempresários queixam-se do alto volume de encargos sociais que a empresa suporta; os empregados trabalham insatisfeitos pelos baixos salários que recebem mensalmente e pela falta de perspectiva de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

O pequeno executivo

Para gerir os empreendimentos de pequeno tamanho será preciso, antes de tudo, compreender o alcance, as implicações e os limites dos relacionamentos que se processam entre as pessoas. Em primeiro lugar, porque deve refletir um dos principais fundamentos acerca da gestão de pessoal da microempresa: boas relações internas.

Diante disso, inicialmente, apresentamos estruturação do pensamento de Aktouf (2001, p. 29) que, embora radical, representa o mesmo viés de tantos outros pesquisadores do assunto.

O empregado-assalariado-custo e instrumento-peça-passivo do funcionalismo-taylorismo-fordismo é hoje um vestígio nocivo do qual é preciso imperativamente se livrar para caminhar na direção [...] do empregado-cúmplice-ativo, produto de uma empresa que só tem uma escolha: um humanismo vivido e aplicado, com todas as renúncias e negações ideológicas e práticas que isto implica.

Ainda inspirado em Aktouf (2001), somos levados à segunda reflexão: não dá mais para tratar o funcionário como instrumento de rentabilidade a curto prazo; não mais é possível conviver com o trabalhador calado, que vive a irresignação do inconformismo, a sensação de incerteza e desânimo, de vez que não são poucos os problemas a desafiar.

Permeando estas posições extremistas, um pouco de rebeldia e indignação dos dois lados - dos empresários e dos empregados -, uma certa dose de não conformidade e contestação faz bem à saúde da empresa e são armas poderosas para reversão do quadro atual.

As empresas, para prosperarem, dependem de velocidade, inovação permanente, vantagens únicas e exclusivas. Não é pouca exigência. É muito difícil que o empreendedor – dono do negócio –

lidere e vença essa batalha sozinho. Ter a seu lado colaboradores que agem como sócios [...] por si só já representa uma vantagem competitiva muito grande (Chér, 2008, p. 121).

No ambiente dos estabelecimentos econômicos de pequeno porte, é notória a reclamação dos proprietários quanto ao tamanho dos encargos sociais, os quais consomem elevado percentual da receita bruta mensal. Paradoxalmente, também é de conhecimento público a percepção de insatisfação dos trabalhadores quanto aos baixos salários vigentes em nosso país.

Dessa situação diametralmente oposta, inexoravelmente decorrem atritos que também contribuem de modo decisivo para os maus resultados. Na hipótese exposta, cada uma das partes é imagem invertida e problema para a outra: o empregador olha daqui para lá e enxerga custos exagerados; o empregado, de lá para cá, vê como padrão, pouco dinheiro no bolso e baixa perspectiva de futuro.

Permeando estas posições, citamos Giannetti (2007, p. 77): “Conhecer tentativamente o outro, por mais distante e alheio que ele dê a impressão de ser, é conhecer tentativamente a si mesmo.”

A fim de conciliar tais interesses antagônicos, como veremos no Capítulo 5, fundar uma pequena empresa implica enfrentar dilemas e também explorar oportunidades.

Pessoas [empreendedores e empregados] não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade [...] às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações. [...] Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa do seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas (Davel e Vergara, 2001, p. 31).

Baron e Shane (2007, p. 30) também investigaram a questão.

Eles [os empreendedores] conseguem lidar com a incerteza, têm disposição, acreditam em si mesmos, reagem bem e de forma flexível aos contratempos, têm paixão por suas crenças, são bons com outras pessoas, são altamente adaptáveis e estão dispostos a assumir níveis de risco razoáveis.

Para o desenvolvimento e longevidade da pequena firma, caso não queira permanecer sem perspectivas de crescimento, será preciso empregar pessoas. Em outros termos, diante da complexidade e da difusão de problemas inerentes à gestão das firmas menores, um certo isolamento por parte dos proprietários implicará inevitavelmente estagnação.

O mesmo ângulo da questão requer que se estabeleça a seguinte premissa: a microempresa não cresce sem empregados; a microempresa não cresce sem um corpo gerencial competente. A sustentação teórica desses postulados vem de Barão e Shane (2007,

p. 14) e de Chandler (1998, p.131). “Nenhuma empresa pode crescer sem funcionários talentosos e motivados”, dizem os primeiros; “Embora a empresa possa ter vida própria, sua atual saúde e seu futuro crescimento certamente dependem dos indivíduos que gerem suas atividades”, afirma o segundo.

No mesmo diapasão, a gestão microempresarial é percebida como carente de competências e de domínio do saber. A maioria dos pequenos executivos não dispõe de uma série de conhecimentos acadêmicos sobre a gestão empresarial, nem entendem de teorias, de metodologias e de ferramentas organizacionais.

Pequenos empresários aproveitam os ventos do crescimento para aprender como gerenciar melhor e consolidar negócios. Bem estruturadas e mais competitivas, as empresas de pequeno porte têm mostrado que a boa gestão pode conferir muito mais do que aumento na receita, permitindo crescimento sustentável e consolidação dos negócios (Tiago, 2008, p.1).

Com relação às expectativas do dirigente de micronegócios, diversos estudos revelam o que se espera desse profissional: competências mínimas – ou amplas – em matéria de gestão, de finanças, de recursos humanos, assim também de habilidades, de experiências e de competências para bem gerir a pequena empresa.

Atuando dessa forma, o pequeno dirigente será o vetor ideal e, na maioria das vezes, o único interveniente a quem o empregado confia e cristaliza suas expectativas; o homem de confiança e de confiança do colaborador; enfim, aquele que conhece as dificuldades, os anseios e interesses, os projetos pessoais dos empregados.

O empregado na microempresa

“À medida que se distancia a queda do Muro de Berlim, fica cada vez mais clara a diferença entre os países comunistas – que eram capazes de distribuir a riqueza mas incapazes de produzi-la – e os capitalistas, capazes de produzi-la mas incapazes de distribuí-la”, lembra De Masi (2006, p. 222).

A partir de agora passamos a avaliar como os colaboradores das microfirms reagem no trabalho, qual o ânimo, suas satisfações e insatisfações pessoais e profissionais, suas expectativas de futuro. Neste quesito, a repercussão da atual situação também nos pareceu imperativo averiguar.

Como repetido à exaustão, no panorama da mortandade em grande escala, a microempresa convive com a perspectiva da insolvência. Em cada flanco, estas derrotas

anunciadas pelas estatísticas produziram ecos e despertaram interesse em torno do assunto. Somando-se a isso, numa atitude defensiva, o dono do negócio reclama dos altos custos trabalhistas e previdenciários e o empregado clama por melhores salários e maiores perspectivas. Nesse ar contraditório e de turbulências, discutimos o intento de superar esses obstáculos e seguir adiante seguros de que a vitória é possível para ambos.

Para lembrar a metáfora de Giannetti (2007, p. 13), “a moderação tem seu mérito, mas ela também precisa ser moderada”. Nesta condição, uma relação saudável entre o *capital-trabalho* precisa antes de mais nada de medidas diferenciadas que permitam às minúsculas empresas enfrentar esses descaminhos. Contudo, desafiar os velhos caminhos requer muito esforço, mas permanecer na defensiva e acomodar-se aos atuais indicadores implica manter atirados à própria sorte e infortúnios esses abnegados cidadãos brasileiros – microempresários e pequenos empregados.

Diante das dificuldades apontadas, também para instigar, lembremo-nos de Sísifo, a criatura da mitologia grega condenada “a carregar para cima da montanha uma pedra que sempre rola para baixo” (Tenório, 2004, p. 45). Dada à mesmice a que está submetido o operário, comparamos o pequeno trabalhador a este personagem. Como já referimos, aos pequenos negócios basta um impulso e amparo inicial. Caso nada venha a ser feito, também continuará Sísifo o microempreendedor condenado à fritura do fogo eterno e sempre novo.

Manifestar certa rebeldia, no entanto, opondo-se a tudo que representa a manutenção da situação atual nos parece indignar-se aos resultados das pesquisas.

As pessoas trabalham para viver bem e, neste sentido, o trabalho é um componente fundamental no quadro das experiências humanas, trata-se de uma atividade nobre, pois permite que externemos nossas habilidades e potencialidades. Vasconcelos (2004, p. 3) resumiu com propriedade a questão quando diz que as organizações inteligentes já perceberam que é forçoso ser o empregado “valorizado e respeitado”.

Dada à ameaça constante de perda do emprego a qualquer momento e da falência pela fragilidade dos pequenos empreendimentos corporativos, nos pratos da balança, os riscos e contrastes refletem sobre as cabeças de ambos – patrão e trabalhadores –, bem assim os resultados apontados impiedosamente açoitam todos – microempresários e seus empregados.

Como lembra Falcão Vieira e Carvalho (2007, p. 88), “Com o nascimento da sociedade burocrática e, conseqüentemente, das organizações burocráticas, assistiu-se à modificação das relações entre indivíduos e entre empregados e empregador.”

A despeito do tema, o exercício da escolha e manutenção de uma equipe de colaboradores experientes e talentosos, preparados, leais, dedicados e motivados trata-se de uma arte sutil e decisiva para o progresso dos pequenos empreendimentos.

O conceito de que o chefe faz o trabalho mental e o empregado faz o trabalho na prática é enganoso. Gerentes com idéias avançadas descobriram que as idéias dos empregados frequentemente são úteis no desenvolvimento de soluções para problemas da empresa. [...] Se o relacionamento empregador-empregado for bom, os empregados em pequenas empresas naturalmente desenvolvem fortes sentimentos de lealdade pessoal ao empregador (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 427).

Com relação às expectativas dos empregados, o empreendedor deverá refletir sobre o que lhes falta no dia-a-dia. Bom conhecedor da empresa na qual comanda e intervém, o microgestor deve adotar um estilo gerencial menos centralizador e mais participativo, delegando atribuições e responsabilidades aos colaboradores.

Na relação destes sentimentos à primeira vista desconexos, nossos argumentos também encontram sustentação referencial em Brown (2007, p. 21): O segredo do contrato de sucesso “está menos nos cargos e salários (apesar de ajudarem muito!) e mais na criação de um ambiente que promova o crescimento pessoal dos empregados”.

O capítulo referenciou dois tipos de envolvimento que, historicamente, se travam com os pequenos negócios: relações com os escritórios contábeis e relações com os empregados. Do mesmo modo que fizemos no Capítulo 1, agora também examinamos a questão com base em nosso ponto de vista e sob a ótica de autores de renome nacional e internacional.

Quanto ao primeiro relacionamento, nosso enfoque enveredou para a importância da Contabilidade no contexto gerencial dessas firmas, para as deficientes formas de envolvimento entre microgestores e contadores e para o pequeno número de informações econômico-financeiras geradas pelos escritórios de contabilidade.

Para concluir, na seção dois, fizemos uma exposição sobre o envolvimento do empregador com os empregados da organização e vice-versa. Para a saúde e prevenção de falência das pequenas empresas, o capítulo também permeou com uma revisão da literatura, ressaltando a importância de saudáveis relacionamentos entre todos os envolvidos: a microempresa, o pequeno dirigente, os profissionais contábeis e os empregados.

3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS PESQUISADOS

Hoje em dia não existe um padrão único de cientificidade universal quanto à metodologia aplicada, quanto ao tratamento dos dados conquistados e quanto à forma de interpretação das respostas dos questionários aplicados. Sabemos todos da imensidão de informações, cenários e números que, de uma forma ou de outra, podem interferir diretamente nos resultados de qualquer pesquisa acadêmica. Como alerta Giannetti (2007, p. 174) em outro contexto, “A identificação e a pesagem dos cursos e benefícios de cada alternativa meneiam em traiçoeiras balanças.”

Com estas palavras carregadas de realismo, primeiramente informaremos o método aplicado para averiguar os relacionamentos apontados, o tipo de pesquisa, o universo e a amostra pesquisados e a seleção dos sujeitos que forneceram as respostas aos questionários. Ao final da primeira seção explicaremos a limitação do método seguido.

Em segundo lugar, explicaremos o modo como os dados foram colhidos e, logo adiante, será informado o tratamento que dispensamos a esses dados. Embora diante da complexidade, da difusão dos problemas e das limitações apontadas, na sequência, a terceira seção sugerirá a idéia da possibilidade de generalização do estudo e, em tópico distinto, apresentará os resultados.

Por último, na quarta seção interpretaremos os resultados. O primeiro tópico explicará as *Conexões do saber gerencial*; o segundo subtítulo – *Conexões correntes* – referirá à análise sob a percepção dos gestores e dos empregados. Em *Conexões Serenas* trataremos de interpretar a interação entre os pequenos negócios e os escritórios de contabilidade. Por último, em *Conexões pesadas* concluiremos a abordagem analisando as relações entre esses atores e o Estado.

Nos Capítulos 1 e 2 apresentamos o cenário atual dos relacionamentos sob nosso ponto de vista e sob a ótica de estudos, pesquisas e referenciais teóricos já existentes. Agora, no Capítulo 3, a abordagem avançará com uma análise dos mesmos relacionamentos sob a percepção dos microempresários, dos empregados e dos profissionais da contabilidade.

3.1. Metodologia da pesquisa

Qual a percepção dos empreendedores de pequeno porte, dos contábeis e dos empregados destes minúsculos negócios sobre o valor dos tributos, dos salários e dos

encargos sociais; sobre os honorários pagos pelas empresas e recebidos pelos escritórios contábeis; sobre o tempo consumido para o atendimento das exigências burocráticas; sobre a possibilidade de progressão funcional dos trabalhadores; sobre o envio regular – ou não – de relatórios contábeis aos pequenos empreendedores?

Qual a percepção dos pequenos gestores e dos contábeis sobre conhecimentos gerenciais por parte dos gestores; sobre projeções dos resultados e dos fluxos de caixa; sobre a emissão ou não de documentos fiscais para cada operação de venda; sobre compras de mercadorias e/ou matérias-primas acompanhadas de documentação fiscal; sobre a possibilidade de conseguir aumento no prazo de pagamento das compras?

As respostas foram buscadas na pesquisa que realizamos. Sem dúvida, o conhecimento e a compreensão destes sentimentos e vínculos são fatores cruciais ao desempenho de qualquer atividade econômica e, portanto, mereceram uma investigação particular.

Em tópicos distintos, esta seção identificará a metodologia utilizada no estudo. Apresentaremos o método e os tipos de pesquisa – quanto aos fins e quanto aos meios – que orientaram o trabalho e conduziram aos resultados alcançados. Logo após, a seção apresentará a definição do universo e da amostra e a seleção dos sujeitos. Por fim, abordaremos as limitações do método escolhido.

O método

Os métodos em si são bastante complexos e muito além do escopo desta breve discussão; no entanto, sua essência foi descrita de forma concisa pelo filósofo francês Diderot (1753) há mais de 250 anos. Diderot sugeriu que *há três formas principais de se adquirir conhecimento: observação, reflexão e experimentação. A observação reúne os fatos; a reflexão os combina; a experimentação verifica o resultado dessa combinação* (Barão e Shane, 2007, p. 19).

Reunimos fatos e os observamos *do lado de dentro da microempresa e não como meros observadores* e também colhemos dados mediante nossa pesquisa empírica; tabulamos esses dados e refletimos sobre os resultados apurados. Por fim, experimentamos.

Na medida do que foi possível, selecionamos as informações e os dados, que foram coletados conforme um conjunto de regras ou métodos usados para adquirir conhecimento confiável.

De acordo com a economista Giselle Aranha, da Federação Brasileira de Associações de Fiscais de Tributos Estaduais – FEBRAFITE (Revista Febrafite 2009, p. 07), “Só no

Estado de São Paulo, por exemplo, dos 12 mil novos empreendimentos abertos por ano, cerca de quatro mil morrem em menos de um ano.” Nessa mesma direção, o Supervisor do Sebrae da Região Metropolitana de Porto Alegre, João Fernando Moreira Junior, afirma que “A estatística aponta que 60% dos negócios fecham em até dois anos” (Jornal do Comércio, 2008, p. 15).

Do ponto de vista desse histórico, o diagnóstico apontado sinaliza, em seu conjunto, que a inércia que paira sobre a questão induz à utilização de um modelo analítico diferente. “Quase todos os grandes avanços da humanidade aconteceram quando alguém questionou as normas e tentou outra abordagem” (Chér, 2008, p. 206).

Quanto ao método de investigação, seus pressupostos e sua importância, os pilares dos nossos argumentos foram extraídos da obra de Vergara (2007). O “método-raiz” que aplicamos, a partir do qual abrigou métodos-frutos específicos para a orientação da forma e dos passos trilhados neste estudo, foi o hipotético-dedutivo.

Aplicamos três questionários fechados, distintos para micro e pequenos empresários, para contadores e técnicos em contabilidade e para os empregados das microcorporações. Nas hipóteses expostas no presente trabalho de dissertação, um dos pressupostos elementares a seguir, é que cada padrão e solução encontrados devem estar sendo testados de novo. Em resumo, será imperativo relativizar o histórico dos resultados apurados. Dito de maneira mais simples, as informações que interferiram de modo relevante numa quantidade de dados colhidos podem ser encadeadas de maneira diferente em outra situação concreta.

Tipo de pesquisa

Nossa pesquisa se propôs a provar que as relações a que se envolvem as micro e pequenas firmas interferem em boa dose no sentido de agigantar o número de falências das menores empresas e concorrem para a inibição do crescimento de tantas outras. Nunca é demais repetir, aliado a tudo isto, o despreparo profissional dos micro e pequenos empreendedores também contribui de modo decisivo para estes resultados negativos.

Consideramos o critério de classificação proposto por Vergara (2007), que distingue dois tipos de pesquisa:

a) quanto aos fins, fizemos uma pesquisa aplicada com finalidade prática, ou seja, aquela “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais

imediatos ou não” (Vergara, 2007, p. 47). Desse modo, a pesquisa procurou elucidar fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de tantos insucessos no que se refere ao elevado nível de mortalidade das pequenas e microempresas.

b) quanto aos meios, fizemos uma pesquisa bibliográfica e outra, de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada a fim de reunir a literatura pertinente ao assunto estudado. Através de consulta em obras literárias de diferentes pesquisadores, pretendemos trazer ao trabalho alguns resultados apresentados por estudos já efetuados. Estes estudos sustentaram nosso referencial teórico. Por sua vez, a pesquisa também foi efetuada no campo, momento em que coletamos dados junto aos sujeitos da pesquisa. Tratou-se de uma “investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Ibiden, 2007, p. 47).

Universo, amostra e seleção dos sujeitos

O universo da pesquisa abrangeu as pequenas empresas cujo faturamento anual, em 2008, não ultrapassou a R\$ 1.200.000,00. Cabe ressaltar que adotamos o tipo de amostragem probabilístico baseado em procedimentos estatísticos. Mais especificamente, nossos procedimentos alcançaram uma amostra aleatória simples, onde cada elemento da população teve uma chance de ser selecionado.

As pessoas que forneceram os dados foram enquadradas em três grupos distintos de atores: (a) no primeiro grupo estiveram sujeitos à pesquisa os micro e pequenos empresários; (b) no segundo, os contadores responsáveis pelos escritórios de contabilidade; (c) no terceiro e último grupo, pesquisamos empregados do micro-estabelecimentos econômicos.

Limitação do método

“Todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se [...] explicitando quais limitações que o método escolhido oferece” (Ibiden, 2007, p. 91).

A partir do enunciado da professora Vergara (2007), passamos a destacar algumas deficiências e dificuldades que encontramos ao longo do caminho. Mesmo que o pesquisador tenha a pretensão de generalizar os achados da pesquisa, algumas restrições mereceram cuidado todo especial, especialmente no que se refere à amostra pesquisada.

A extensão e complexidade do tema, assim também a grandiosidade dos números de falências empresariais são fatores que não podem ter por fundamento e causa apenas as hipóteses que estudamos. Outros fatores de relevo certamente também influem nesses resultados.

Em relação ao resultado que apuramos, corremos o risco de que o conteúdo tenha ficado incompleto em razão da limitação do tempo disponível para o trabalho. Outra questão diz respeito à imparcialidade nossa e dos questionados, que também se nos apresenta como uma limitação importante, de vez que a parcialidade, a visão de mundo, a história de vida, as emoções e os sentimentos de ambos possam ter sido capazes de deformar os resultados atingidos. Por último, dificuldades de acesso serviram de mais um parâmetro que limitaram a abrangência do exame a que nos propomos. Enfim, são riscos a que todos os processos de investigação estão sujeitos a enfrentar.

Vergara (2007, p. 60), citando Cláudio Gurgel:

O tratamento dos dados exige um método de considerável complexidade, de modo que possamos trabalhar com alguma segurança no terreno ideologizado em que se transforma, frequentemente, a literatura das ciências sociais. Exige um método que compreenda os problemas e suas formulações, como delimitados pelas condições de existência. Portanto, permeados por interesses, representações da realidade e ambigüidade, que corresponde ao perene movimento da sociedade, suas lutas e seus acordos.

3.2. Coleta e tratamento dos dados

Esta seção estará dividida em dois tópicos. O primeiro passo nos remeterá aos procedimentos e à forma que adotamos para a coleta dos dados; o passo seguinte informará sobre o tratamento dos dados colhidos.

Coleta dos dados

Para evitar o envolvimento ideológico, o conhecimento das variáveis relacionadas aos fracassos dos pequenos negócios já seria um passo importante no combate à mortalidade das pequenas empresas. Por conseguinte, ao longo do estudo, nosso compromisso foi encontrar, no mínimo, uma variável que justificasse as hipóteses apresentadas.

Para tanto, todos os passos do estudo tiveram significância elementar. Todavia, a coleta e o tratamento dos dados despontaram, eis que a obtenção e o manuseio adequados dos dados foram de fundamental relevância para responder ao problema.

Para o referente estudo, no que tange à pesquisa bibliográfica, os dados foram obtidos mediante a leitura exaustiva de livros, revistas científicas, dissertações, teses e artigos acadêmicos que abordam a temática e em *sites* especializados, gerando uma base analítica substancial. Fundamental também, nossa investigação bibliográfica se valeu de resultados de pesquisas anteriores que versam sobre o tema escolhido, às quais tivemos facilidade de acesso, eis que foram divulgadas, por conseguinte, são de conhecimento público.

Embasamos nossa pesquisa de campo na aplicação de questionário fechado, onde formulamos uma série de questões. No questionário, cada respondente fez escolha simples. Com base nestes parâmetros visitamos muitos pesquisados e enviamos questionários a outros por e-mail.

Neste sentido, a pesquisa de campo foi conduzida em etapas. Preliminarmente, a primeira etapa consistiu na estruturação do questionário, onde formamos um grupo de foco para discussão do problema investigado e para a adequada formulação dos questionamentos. Nesta fase, também oferecemos à apreciação e julgamento de pessoas de reconhecido conhecimento e experiência sobre o assunto.

A segunda etapa aconteceu *in loco* e consistiu na aplicação simultânea de questionários aos empresários, aos contabilistas e aos empregados. Em outras palavras, não foi nossa intenção aplicar o questionário primeiro a um tipo de pesquisado e, depois, a outro.

Em síntese, as pesquisas bibliográficas e de campo foram suficientes para coletar os dados necessários e para atingir os objetivos intermediários. As pesquisas bibliográficas que expressaram nossa fundamentação teórica, aliada à pesquisa de campo, foram complementares. Desse confronto e compartilhamento de dados buscou-se uma visão geral, de forma a responder ao objetivo final proposto.

No campo, buscou-se desvendar a percepção que os sujeitos possuem acerca do problema proposto. Nesta dinâmica, é fundamental também grifar que, durante a busca dos dados, informações consideradas relevantes e pertinentes, mesmo que fora do escopo inicialmente planejado, foram incorporadas ao trabalho.

Consideramos neste estudo o universo das micro e pequenas empresas e como sujeitos da investigação os atores anteriormente identificados. A coleta de dados – 178 questionários respondidos – foi realizada no período de 10 de março de 2008 a 25 de setembro de 2009.

Tratamento dos dados

Quanto ao tratamento de dados, extraímos os percentuais sobre cada quesito pesquisado. Embora simples a forma de cálculo destes indicadores do ponto de vista estatístico, os resultados foram importantes para as nossas conclusões.

Coletados os dados com que trabalhamos, principiámos o estudo através da pesquisa bibliográfica. Nosso conhecimento acumulado por quase uma década atuando como sócio majoritário de uma microempresa, também, serviu de base e contribuiu na interpretação dos dados e na conclusão do estudo. Confrontamos as argumentações, interpretações e análises dos diferentes autores com os resultados apurados no campo.

O modelo de aplicação da pesquisa empírica foi também baseado em Vergara (2007). Definido o tema e o problema, o estudo prosseguiu com outros procedimentos sugeridos pela autora. Nesta fase de tratamento dos dados, onde nosso exame se apegou em cálculos matemáticos, esperamos ter identificado a correlação entre os relacionamentos dos microempresários com seus *stakeholders*.

A metodologia escolhida nos levou a hipóteses pré-estabelecidas de modo a confirmá-las ou refutá-las. Sendo assim, as variáveis foram mensuradas e os resultados ficaram bastante claros.

A escolha do método hipotético-dedutivo, portanto, deveu-se à visão de que os dados coletados precisaram ser interpretados quantitativamente. Com base na regularidade com que as respostas foram apresentadas, pudemos estabelecer um padrão de respostas, avaliar graus de certeza, fazer previsões e delinear o perfil da população.

3.3. Generalização e apresentação dos resultados

Nesta seção apresentaremos as razões pelas quais pretendemos que os resultados apurados possam ser generalizados para todos os pequenos negócios estabelecidos no Brasil e,

por fim, apontaremos os percentuais que resultaram do conjunto de perguntas e respostas contidas nos questionários aplicados.

A generalização da obra

Como já referimos, durante a coleta e tratamento dos dados houve limitações decorrentes da limitação do tempo disponível e da simplicidade da formulação dos quesitos. Assim também, existiram limites pela extração dos indicadores lógico-matemáticos reduzidos apenas a números percentuais. Mesmo diante disto, o método que adotamos permitiu que dados quantitativos fossem levantados gerando base sólida de respostas às nossas conclusões.

Embora a maioria das pessoas que responderam nossos questionários reside e trabalha no Rio Grande do Sul, há razões para se pretender que os resultados medidos e as conclusões extraídas possam ser generalizados a toda a população das pequenas empresas brasileiras.

Nossa pretensiosa conclusão se sustenta sobre quatro motivos principais. Primeiramente, em vista da ampla gama de sujeitos pesquisados e da quantidade de questionários respondidos (foram pesquisadas 178 pessoas). O segundo motivo que sustenta nossa visão é que também foram sujeitos da consulta microempresários, titulares de escritórios contábeis e empregados estabelecidos em diversos municípios. Aplicamos 76 questionários em Porto Alegre; 75 no interior do Rio Grande do Sul e 27 em outros estados da federação brasileira.

Em terceiro lugar, a possibilidade de inferência dos resultados ao conjunto de microempresas brasileiras deve-se à aplicação dos questionários e aos dados colhidos mediante respostas de indivíduos estabelecidos em sete estados do Brasil, distribuídos em quatro regiões da federação nacional. Nesta direção, nossa pesquisa atingiu: Região Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina); Região Sudeste (Minas Gerais e Rio de Janeiro); Região Centro-Oeste (Distrito Federal e Goiás); Região Nordeste (Rio Grande do Norte).

O último motivo: as respostas obtidas nos outros estados federados não foram diferentes, pelo contrário, apresentaram resultados muito aproximados dos números percentuais apurados pela pesquisa no Rio Grande do Sul.

Nossos apontamentos também encontram amparo acadêmico em Demo (1995, p. 90). “Se, de um lado, as transformações históricas se dão de maneira estruturada, porque não são caos, nem pura veleidade humana, nem intromissão dos deuses, de outro lado, aportam informações inovadoras, nas quais predomina o novo sobre o velho.”

Os resultados apurados

A pesquisa acadêmica, os confrontos com os resultados de outras pesquisas recentes e as conexões simétricas do conjunto de perguntas feitas e de respostas oferecidas merecem destaque especial. Nestas condições, a partir de agora passamos a apresentar os números que extraímos em cada quesito apresentado.

Perguntado aos profissionais contábeis se os microempresários têm ou não conhecimento sobre contabilidade que lhes possibilitam analisar balanços e outros demonstrativos contábeis, chama atenção que 89,13% dos contadores e técnicos em contabilidade pesquisados responderam que os empreendedores não têm estes conhecimentos em grau suficiente e necessário para analisar dados e informações gerenciais.

Noutro extremo, quando o pesquisado é o micro e pequeno empresário: (a) indagados sobre seus conhecimentos de contabilidade e finanças suficientes para poder analisar as informações contidas nas demonstrações financeiras da empresa, 52,86% responderam que não têm estes conhecimentos; (b) consultados sobre seus conhecimentos para conceituar e calcular ponto de equilíbrio, a necessidade de capital de giro e a alavancagem operacional e financeira, 68,57% afirmam que não sabem conceituar e calcular estes números.

No mesmo sentido, nosso interesse também foi pesquisar se os menores executivos elaboram ou não projeções dos resultados e dos fluxos de caixa para períodos seguintes. À indagação, 47,14% das respostas dos pequenos empresários foi *sim* e 52,86% responderam *não*.

Simetricamente, perguntado aos profissionais contábeis se enviam ou não, mensalmente, relatórios gerenciais aos microempresários: (a) 71,11% responderam que não enviam estes demonstrativos; (b) 89,13% responderam que não enviam relatórios contábeis, porque os menores empresários não dispõem de conhecimentos suficientes para analisá-los; e (c) 84,78% responderam que não enviam as demonstrações, porque os dados fornecidos aos escritórios são incompletos.

À pergunta respondida sob a ótica dos microempresários no sentido inverso, ou seja, se os contábeis enviam mensalmente relatórios sobre a situação econômica, financeira e patrimonial dos seus negócios, 40% deles responderam que *sim* e 60% responderam *não*.

Indagado aos profissionais contábeis se os pequenos empresários emitem ou não notas fiscais para cada operação de venda e se só compram mercadorias e/ou matérias-primas acompanhadas de documentação fiscal e se exigem documentação idônea quando de outros

pagamentos, pela amostragem, destaca-se outro indicador: 15,91% responderam *sim* à pergunta e 84,78% responderam *não*. Essa amostragem aponta que, na visão dos profissionais da contabilidade, são poucos os microempresários que enviam aos escritórios toda a documentação relativa às operações de seus estabelecimentos.

Quando o questionamento é sobre o valor dos honorários pagos mensalmente pela empresa ao escritório de contabilidade, conquistamos percentuais que não surpreendem. Para os pequenos dirigentes, os honorários pagos são altos (30%); médios (51,43%) e baixos (18,57%). Por conseguinte, 81,43% dos microgestores afirmaram que são médios e altos os valores pagos aos escritórios de contabilidade.

Na outra ponta do mesmo fio, sobre o valor dos honorários recebidos, 60,87% dos s responderam que são baixos e 39,13% dos profissionais indagados responderam que são razoáveis os honorários pagos pelas micro e pequenas empresas. Chama atenção que nenhum profissional respondeu que os valores pagos a título de honorários são altos.

Também referimos, questionados sobre o volume de trabalho para atendimento das exigências burocráticas: 95,65% dos profissionais da contabilidade responderam que é alto ou médio o tempo consumido para atender à imposição da burocracia nacional.

Para ser respondida sob a percepção dos microempresários, outra pergunta foi: “*Se a empresa compra a prazo e paga em 30 dias, você acha que conseguiria, junto aos fornecedores, aumentar este prazo, por exemplo, para 40 dias?*” Do grupo de respostas 40% responderam *sim*; 48,57% assinalaram *não* e 11,43% afirmaram que só compram à vista.

Quais são os maiores problemas da micro e pequena empresa: financeiros, da burocracia, de Recursos Humanos, de vendas ou outros? A indagação foi respondida sob a percepção dos microempresários. Para 61,43% deles os maiores problemas são financeiras e de burocracia. Um detalhe importante: questionados sobre os maiores problemas e dificuldades, apenas 10% dos pequenos empreendedores afirmaram que são problemas com seus empregados.

Indagados os empresários sobre o valor das despesas com impostos, encargos sociais e trabalhistas pagas pelas microempresas, as respostas foram as seguintes: alto (78,57%); médio (15,71%) e baixo (5,71%).

Respondidos sob o ponto de vista dos empregados das menores empresas: a) se o valor do salário mensal é baixo, médio ou alto? b) se há possibilidade de progredir em termos funcionais na atual empresa? Para eles, os salários recebidos são baixos (59,68%); médios

(38,71%) altos (1,64%). À segunda indagação, 77,42% dos trabalhadores disseram que é baixa ou média a probabilidade de ascensão profissional.

Como bem definem Baron e Shane (2007, p. 94), por estes e por tantos outros motivos “[...] a maioria dos novos negócios iniciados por empreendedores acaba em alguns anos”. Em função dos resultados apurados pela amostragem pesquisada, bem como pelas reflexões racionais possíveis de extrair, é suficiente e ilustrativo afirmar que, definitivamente, dá para ratificar a posição dos autores.

Voltamos à pesquisa para sintetizar uma resposta que precisa ser encarada sob o ponto de vista positivo. Quase metade dos pequenos empresários (47,14%) respondeu que elabora mensalmente projeções de resultados e de fluxos de caixa.

3.4. Interpretação e análise dos resultados

Finalmente serão encadeadas as contribuições e as possibilidades de utilização dos conhecimentos gerados pela pesquisa. Para isto, basta avaliar e projetar os resultados apurados, as conclusões estabelecidas; basta interpretar e projetar as percepções dos sujeitos pesquisados. Enfim, a aprendizagem adquirida e a confirmação de estudos anteriormente feitos será o objetivo principal da seção.

Após a breve introdução ao assunto, a seção se desenvolverá em quatro tópicos distintos. Em *Conexões do saber gerencial* confirmaremos o despreparo do empreendedor; em *Conexões correntes* abordaremos o resultado das interações entre o proprietário e os empregados; em *Conexões serenas*, no terceiro tópico, analisaremos as relações entre aqueles e os titulares dos escritórios de contabilidade e; por último, em *Conexões pesadas* direcionaremos-nos à análise das interações entre os pequenos negócios, os escritórios de contabilidade e o Estado, no que concerne à excessiva burocracia e ao peso dos tributos impostos aos menores negócios.

Conexões do saber gerencial

Na verificação dos números extraídos da pesquisa, todas as respostas merecem destaque especial. Inicialmente, chama a atenção que 86,96% dos contadores e técnicos em contabilidade pesquisados responderam que os pequenos empresários não têm conhecimentos contábeis suficientes para analisar dados e informações contábeis.

De volta aos resultados, destaca-se que esta também é a visão de 52,86% dos pequenos gestores. Eles mesmos afirmaram que não sabem interpretar as informações contidas nas demonstrações contábeis. Também, 68,57% dos minúsculos empreendedores assinalaram que não sabem conceituar e calcular outros indicadores de análise contábil e financeira.

Definitivamente a maioria dos microempresários não tem conhecimento suficiente para analisar qualquer demonstrativo gerencial ou financeiro. Mesmo que não precisam ser especialistas, eles necessitam, contudo, de conhecimento mínimo dos conceitos, das técnicas e da terminologia empregada pela contabilidade e pela ciência das finanças corporativas.

Como as pesquisas apontam, a carência de saber gerencial encontra terreno fértil e pode constituir-se em um dos fatores preponderantes para a mortalidade precoce de tantas micro-organizações empresariais. Em outras palavras, a aquisição de conhecimentos por parte dos empresários para fins de capacitar-se a analisar e interpretar os relatórios gerenciais é questão emergente.

Sintetizando tudo, “Há evidências de desaparecimentos súbitos, de mortalidade em grande escala num dado momento. Analogamente à seleção natural, os fatores aleatórios ou quase aleatórios também não são raros na vida das organizações” (Thiry-Cherques, 2004, p. 19).

Os sistemas contábeis são a parte mais importante da infraestrutura financeira da empresa. Como referem Iudícibus et al., (2005), comerciantes italianos de Veneza em 1494, mesmo antes deles, empresários e gestores utilizavam informações contábeis para controlar seus negócios e para embasar suas decisões. Mais ainda, já os fenícios, gregos, romanos controlavam suas contas. Mesmo diante desse fato histórico, de volta aos resultados extraídos da pesquisa, hoje, no século XXI, os microempresários não utilizam informações contábeis, simplesmente porque não as recebem, são incompletas e porque não conhecem contabilidade.

Referentemente ao perfil do dirigente da pequena empresa, nossa pesquisa possibilitou constatar quatro incapacidades básicas: 1) incapacidade de analisar as demonstrações contábeis, com isto, impossibilitando a medição do grau de endividamento, a liquidez e a rentabilidade do pequeno negócio; 2) incapacidade de conceituar e calcular o ponto de equilíbrio, fator que evidencia deficiência à análise do custo-volume-lucro, implicando dificuldade na avaliação do tamanho adequado da arquitetura estrutural, do volume de operações e do nível de atividades da microempresa; 3) incapacidade de conceituar e calcular o grau de alavancagem financeira e operacional, fator que inviabiliza a melhor formatação da

estrutura de capital corrente – capital de giro – e do capital estratégico, o cálculo do custo do dinheiro, a administração dos prazos médios e o ciclo operacional e financeiro do minúsculo empreendimento; 4) a baixa propensão à elaboração de projeções dificulta o planejamento econômico-financeiro e é fator que também dificulta a estimativa da necessidade de capital de giro e de geração de lucros para a sobrevivência da empresa no futuro.

Em resumo, as deficiências expostas impossibilitam avaliar a empresa no passado, mensurar o desempenho no presente e projetar perspectivas e cenários futuros. O parágrafo-síntese acima é um dos principais motivos que nos encoraja a propor um modelo novo de gestão, que será apresentado e estudado a partir do Capítulo 4.

Enquanto o mundo lá fora rodopia, na maioria das vezes por desconhecimento, sem perceber, acontece ao microempresário o mesmo que sucede com o sapo fervido. Jogue animal numa panela com água quente e ele salta fora imediatamente. Se, no entanto, você o coloca no recipiente com água fria e vá esquentando aos poucos, ele morrerá. “O sapo não quer morrer, ele apenas não se dá conta disso até que seja tarde demais” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 169).

Conexões correntes

Nas atividades diárias da microempresa convivem lado a lado o pequeno patrão e os empregados. A dimensão afetiva e emocional dessa convivência, muitas vezes, anda junta à dimensão racional das operações e das interações empresariais que ocorrem entre ambos.

Como as pesquisas apontam, 59,68% dos empregados nas empresas menores investigados em quatro regiões do país responderam que seus salários são baixos; 38,71% afirmaram que os salários são médios. O definitivo resultado: apenas 1,64% entendem que seus salários são elevados. O derradeiro percentual: exatamente metade dos empregados pesquisados (50%) afirmou que nas empresas pequenas inexiste expectativas de evolução pessoal e profissional. Quando a pesquisa investiga este quesito, tão somente 20,97% dos trabalhadores em pequena empresa avalia oportunidades de progredir dentro da pequena empresa.

Um traço importante no lado oposto: 78,57% dos pequenos gestores percebem que são demasiadamente altos os custos com os encargos sociais, tributários, trabalhistas. Neste particular, tão somente 5,71% dos empregadores responderam que são baixos estes encargos.

Na mesma direção, apenas 18,57% dos pequenos empresários disseram que os honorários pagos aos escritórios de contabilidade são baixos.

Resumindo, de acordo com o que a pesquisa investigou, é possível identificar duas características comuns e diametralmente opostas: de um lado o empregado, sem perspectivas, ganha pouco; do outro lado a microempresa, vivendo perigosamente, gasta demais. Este contraditório soa como um sistema de alerta.

Portanto, a pesquisa apresenta o seguinte padrão: (1) de ressentimento e de desânimo dos pequenos empregados, sempre dispostos a abandonar o barco; (2) de frustração por parte dos proprietários, que reúnem recursos, concebem organizações e assumem os reveses. Estes parâmetros sinalizam para a possibilidade de fracasso dos pequenos negócios, eis que dificultam – ou mesmo inviabilizam – a administração lúcida e científica dos recursos humanos à disposição do comandante número um.

Do ponto de vista gerencial, sabemos que as atitudes e comportamento dos colaboradores são fatores exponenciais para o sucesso de qualquer organização. Neste quesito, os resultados que apontam as pesquisas são, sem dúvida, outra das possíveis razões que explicam tamanha fragilidade dos pequenos empreendimentos.

Neste particular, deparamo-nos com um quadro em que ficam evidentes as preocupações das autoridades no sentido de melhorar essas condições, refletindo-se, porém, em iniciativas que aparentemente não se conectam e se mostram como ações pontuais e independentes.

A recuperação do cenário como referência fundamental para o imaginário do cidadão – microempresário e pequeno trabalhador – e conseqüente aumento de autoestima passa por ações em três níveis: no plano empresarial, relacionado à geração de lucros e aumento nos salários; no plano psicológico, relacionadas a maiores estímulos e melhores perspectivas para ambos; e no plano conceitual, relacionadas a novas leis e novas regras mais flexíveis e adequadas.

No primeiro caso, destacam-se ações e algumas intervenções propostas através da implantação de poucos mecanismos de crédito aos pequenos, além de outros, todos englobados no Programa de Incentivo às Microempresas. Porém, quanto a iniciativas que venham a modificar as amarras das leis trabalhistas e previdenciárias, muito deverá ainda ser feito.

No plano psíquico, parece-nos profundamente lógico pensarmos que ainda resta muito a fazer para a recuperação da autoestima dos atores pesquisados. Por fim, no plano conceitual, podemos vislumbrar projetos de grande importância em andamento ou já vigentes, como o Estatuto da Micro e Pequena Empresa e a Lei que instituiu o SIMPLES Nacional.

Conexões serenas

Na percepção dos titulares dos escritórios, eles cobram pouco pela quantidade de serviços que prestam; na outra extremidade, os empresários alegam que pagam demais aos contábeis. Sob o ponto de vista dos primeiros, 60,87% responderam que são baixos os honorários pagos pelas pequenas empresas; sob a ótica dos segundos, 81,43% afirmaram que são médios e altos os valores pagos mensalmente aos escritórios de contabilidade.

Trata-se, pois, de uma relação tumultuada e essa dicotomia provoca dúvidas e tensões entre ambos. Na verdade, parece-nos, os pequenos empresários nem mesmo compreendem direito sobre a relevância do trabalho e sobre o papel dos profissionais da contabilidade. Nesta dimensão, também parece que os próprios profissionais de contabilidade não reconhecem a importância de seu papel.

De outra parte, destaca-se o terceiro indicador quando aponta que, conforme estes profissionais, 84,78% dos micro e pequenos empresários não enviam aos escritórios toda a documentação fiscal e comercial.

Os resultados que apuramos, pois, nos remetem para o quarto indicador. A maioria dos profissionais da contabilidade respondeu que não envia relatórios gerenciais aos pequenos gestores. A resposta dos contábeis a esta omissão está assentada em duas razões: 1) 89,13% não enviam os relatórios sob o pretexto da falta de saber gerencial por parte dos pequenos empreendedores; 2) 84,78% alegam que o motivo desta omissão diz respeito às carências pela falta de remessa de todos os documentos aos escritórios.

Noutro extremo, quando o pesquisado é o micro e pequeno empresário, 60% deles responderam que não recebem dos escritórios demonstrativos gerenciais. Segundo a avaliação dos próprios empreendedores, 68,57% não têm conhecimento suficiente para analisar as informações contidas nas demonstrações contábeis.

Nesta mesma linha de raciocínio, se os escritórios não enviam demonstrações gerenciais aos micro e pequenos empresários; se estes não sabem interpretar os relatórios

financeiros, porque pouco ou nada entendem de contabilidade e finanças; se a documentação é incompleta e não representa a totalidade das operações que ocorrem nas empresas, implicando com isso que as demonstrações contábeis não correspondem à realidade patrimonial, então, cabe o primeiro questionamento: Para que serve a contabilidade?

Como repetimos à exaustão, três motivos substanciais se sobressaem neste particular. Primeiro, os pequenos empresários não recebem qualquer demonstração gerencial ao final de cada mês ou mesmo ao fim de períodos maiores. Segundo, mesmo que viessem a receber esses relatórios, a maioria deles não dispõe de conhecimento suficiente para analisar e interpretar os dados e as informações fornecidos.

O terceiro motivo: nem mesmo o balanço geral elaborado por exigência legal e fiscal, ao final de cada ano, presta-se a uma análise mais profunda e confiável. Segundo nossa pesquisa, repetimos, na visão de 84,78% contadores, os micro e pequenos empresários não encaminham documentação completa de todas as operações ocorridas. Em decorrência disto, os demonstrativos elaborados são incompletos, portanto, com pequeno valor gerencial. Dessa maneira, cabe agora a segunda indagação: para que servem essas demonstrações contábeis?

A resposta às duas perguntas se consolida numa só afirmação: pela a forma como se comportam contadores e empresários menores, a Contabilidade e as demonstrações por ela geradas têm restringida serventia. Melhor dizendo, uma vez que nossas pesquisas sinalizam que a documentação enviada ao escritório é incompleta, também são parciais os dados contidos nos demonstrativos contábeis.

Desse modo, os relacionamentos que se processam entre a microempresa e o escritório contábil precisam serem revistos a fim de contribuir para melhores dias às minúsculas organizações. Dito de modo mais analítico, entre a cruz e a espada, num mundo onde o grau de risco é exageradamente alto, a incerteza é uma variável presente, a viabilidade de êxito é quase nula, estes minúsculos estabelecimentos carecem de maior amparo e apoio especialmente por parte dos profissionais contábeis.

Definitivamente, os microempreendedores não sabem usar as informações prestadas pela contabilidade – que são poucas. Neste contexto, assinalamos a primeira recomendação: a formação gerencial dos seus proprietários urge. Em outros termos, o saber gerencial é essencial com vistas a sinalizar maior viabilidade de sobrevivência e prosperidade às empresas menores.

Inquestionavelmente, os menores gestores falham quando não enviam toda documentação ao escritório. Então, o segundo passo será o estabelecimento da segunda recomendação: os microgestores precisam entregar a documentação completa com vistas à geração de relatórios confiáveis e úteis.

Inquestionavelmente, os profissionais da contabilidade também falham quando não enviam relatórios gerenciais aos microempreendedores. Por isso, o terceiro passo caminha paralelo com a terceira recomendação: a prestação de melhores serviços por parte dos escritórios de contabilidade implica fornecer sistematicamente informações gerenciais às empresas.

Certamente, o ciclo contábil começa pela captação dos atos e fatos que afetam o patrimônio da entidade, ou seja, nas pequenas empresas este ciclo principia pela remessa da documentação comprobatória de todas as transações ocorridas ao escritório de contabilidade.

Diante do contexto, o definitivo passo desta caminhada necessita de uma mudança profunda de mentalidade em relação aos escritórios contábeis. Em outras palavras, para superar as dificuldades apontadas será necessário estabelecer nova correlação entre a percepção dos empresários e dos seus contadores para confronto destes posicionamentos, num processo diametralmente inverso do que vem historicamente ocorrendo.

Para manter-se conectado com o time que agrega valor aos pequenos estabelecimentos, estaremos propondo a formação de um enlace entre as microempresas e os escritórios. Aquela proposta pressupõe análises periódicas, detalhadas e precisas da *performance* real e projetada dos micronegócios. Como veremos no Capítulo 17, nossa proposta implica na constituição de elos de monitoramento e orientação por parte dos escritórios.

Enfim, neste processo de consertação, o casamento sugerido poderá apontar as bases para o desenvolvimento de uma parceria que, certamente, contribuirá para melhores dias aos estabelecimentos recém nascidos. Este derradeiro passo diz respeito à contribuição dos escritórios de contabilidade com vistas a melhor orientar os microempresários, funcional e institucionalmente, uma vez que a maioria deles tateia no escuro.

Desse jeito, melhor respondendo às questões formuladas na presente seção, a Contabilidade e seu produto – as demonstrações contábeis – têm valor inestimável ao gerenciamento dos pequenos negócios. Embora, longe de serem as únicas ferramentas capazes

de levar à redução da mortalidade infantil de tantas pequenas firmas, sua importância para melhor conduzir os negócios é significativa.

Neste sentido, referimos

A Contabilidade Gerencial está intimamente associada com os processos chamados de planejamento e controle estratégicos, que visam auxiliar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização (Carvalho, Mário e Aquino, 2007, p. 218).

Conexões pesadas

Questionados sobre o volume de trabalho para atendimento das exigências burocráticas, na percepção de 60,87% dos titulares dos escritórios, eles cobram pouco pela quantidade de serviços que prestam às pequenas empresas.

Também referimos a outra resposta: respectivamente, 67,39%, 28,26% e 4,35% dos contábeis assinalaram que é alto, médio ou baixo o tempo consumido por seus escritórios para atendimento das exigências burocráticas. Será preciso reverter o quadro e, para tanto, precisa ser repensado o modo como ocorrem as relações microempresas-escritórios-poder público.

Inspirados em Tenório (2004, p. 134), em outro contexto, apontamos nossa primeira referência bibliográfica. O controle crescente pela burocracia tanto no setor privado quanto no setor público, imediatizado pela tecnologia da informação, “corroborar o colonialismo da racionalidade instrumental, no qual os *chips* são agora os capatazes do processo”.

A instabilidade do marco institucional, do sistema tributário, do exagerado padrão de exigências burocráticas, de medidas discricionárias do governo etc. minam a confiança no futuro e encurtam o horizonte decisório das empresas. “Ela [a instabilidade] reduz o volume de recursos financeiros disponíveis para novos investimentos, estimula a fuga de capitais e induz os poupadores domésticos à adoção de práticas defensivas, como o encurtamento dos prazos das aplicações e a exigência de imediata liquidez” (Giannetti, 2007, p. 274-275).

Como se vê, o excesso burocrático interfere no resultado dos pequenos negócios. Em outras palavras, a burocracia com suas regras rígidas e com suas exigências inflexíveis são um dos fatores-chaves do insucesso de muitos pequenos negócios. Primeiramente porque eleva os custos das empresas pelo trabalho adicional interno e pelo trabalho gerado aos escritórios; em segundo lugar, porque eleva os custos dos escritórios contábeis pelo acréscimo de horas

trabalhadas para atendimento dessas exigências; em terceiro lugar, porque também pode elevar o custo do dinheiro. Em síntese, a burocracia apropria mais um baque surdo nas combalidas finanças das menores firmas.

Acompanhando as idéias de Giannetti (2007) e de Tenório (2004), não estamos desejando aniquilar a racionalização burocrática das organizações. O que verdadeiramente questionamos e pretendemos é estimular uma reflexão que nos leve a perceber essas dificuldades.

Há um ponto adicional a se considerar. Os resultados experimentados na pesquisa nos remetem a outra nada surpreendente porcentagem: 84,78% dos profissionais contábeis afirmam que os microempresários não encaminham a documentação completa dos seus negócios aos escritórios. Neste mesmo diapasão, preocupa-nos quando 84,09% dos profissionais contábeis dizem que as demonstrações financeiras não correspondem à realidade. Nada deveria justificar, *a priori*, a omissão de informações aos escritórios.

A despeito do entendimento que aflorou da pesquisa de que a documentação entregue aos escritórios é incompleta, decorre dessa premissa que os dados e as informações fornecidos pela escrita contábil tornam-se substancialmente distorcidos.

Uma pedra basilar sinaliza para a necessidade do encaminhamento da documentação completa aos escritórios para a geração de dados válidos e confiáveis. Há, no fundo, uma desconexão entre a acumulação de dados e a evidenciação dos resultados pelas demonstrações contábeis.

A constatação de sonegação fiscal merece que acrescentemos um parêntese. “Quando falamos em tributos, o ambiente legal que encontramos no Brasil é, por um lado, o governo, impondo uma das mais altas cargas tributárias do mundo e, por outro lado, o contribuinte, ávido por evitar essa carga” (Vieira, 2008, p. 16).

Não é sem motivo que o microempresário deixa de encaminhar para registro parte da documentação empresarial. Não é por outra razão que ele esconde certa quantia da papelada, não emite notas fiscais nem compra mercadorias e serviços acompanhados de documentação idônea.

Ao menos na sua cabeça, certamente esses segredos e omissões têm reflexos no descumprimento da legislação fiscal e na pretensiosa redução do valor do imposto devido. Nossa experiência indica e as teorias reforçam que a poupança de certas quantias de dinheiro pela sonegação fiscal distorce os dados contábeis e tornam os balanços e as outras

demonstrações financeiras peças de pouca ou nenhuma validade. Mudar essa lógica é questão de urgência meridiana: consciência cidadã pelo lado do microempreendedor e, como veremos no Capítulo 17, aproveitamento dos impostos em benefício aos pequeninos.

Em razão disto tudo, encaminhamos um definitivo pensamento. “A cantoria da cigarra límbica embala a mente com o antegoço de iminentes delicias e as boas intenções perdem temporariamente a sua força motivadora” (Giannetti, 2007, p.178).

Encaminhando-nos para o final, o capítulo descreveu a estrutura metodológica seguida pela pesquisa que realizamos. Em primeiro lugar, apresentamos o método, o tipo de pesquisa, o universo, a amostra e a seleção dos sujeitos. O restante da primeira seção abordou a limitação do método. A segunda seção referiu inicialmente à coleta dos dados. Enquanto nossos estudos bibliográficos prosseguiam – muitas fontes potenciais de informação foram buscadas –, à tarefa da distribuição dos questionários aos sujeitos da pesquisa foi dispensada especialíssima atenção. Explicamos que, à medida que os questionários retornavam, os dados colhidos foram cuidadosamente preparados e tratados.

Em terceiro lugar, apresentamos razões para a generalização do nosso estudo no tópico número um e, no tópico seguinte, evidenciamos os resultados apurados. Culminando o capítulo, na quarta seção retornamos à discussão sobre as interações processadas atualmente entre os pequenos proprietários de organizações menores, os escritórios de contabilidade e os microempregados. Primeiramente falamos sobre proprietários-empregados e seguimos adiante abordando a relação proprietários-contadores. Ao final, interpretamos e comentamos os resultados sobre a burocracia estatal – e também privada – e sobre a atual carga tributária entendida na percepção dos atores citados.

Este capítulo pretendeu, pois, desempenhar o papel importante no sentido de esclarecer, em detalhes, sobre como foram usados os conhecimentos acadêmicos anteriormente feitos, assim também referir o ferramental prático que usamos para coletar, tratar e comprovar ou refutar as hipóteses que apresentamos ao longo do trabalho.

PARTE II CENTRALIDADE DO MODELO

4. O Modelo gerencial teórico

5. O núcleo do modelo

6. Fundamentos do microempreendedorismo

As relações entre esses modos de conceber o futuro não são triviais. De um lado está a lógica: o desejável precisa respeitar a disciplina do provável e do possível. Mas, do outro lado, está o sonho. Se o sonho desprovido de lógica é frívolo, a lógica desprovida de sonho é deserta. Quando a criação do novo está em jogo, resignar-se ao provável e ao exequível é condenar-se ao passado e à repetição. No universo das relações humanas, o futuro responde à força e à ousadia do nosso querer. A capacidade de sonho fecunda o real, reembaralha as cartas do provável e subverte as fronteiras do possível. (Giannetti, 2007, p. 277).

4. O MODELO GERENCIAL TEÓRICO

Quando as pesquisas do IBGE (2007) e do SEBRAE (2004) e os estudos de Zouain, Oliveira e Barone (2007) apontam para a percepção antecipada da inviabilidade de grande quantidade de pequenos negócios, é de supor que algumas ou muitas coisas não andam a contento e que tais resultados negativos não serão revertidos a continuar-se com a mesmice prático-teórica.

Dito de outra maneira, nosso enfoque, acompanhando os resultados de nossas e de outras pesquisas recentes, prima pela visão de que a dificuldade de sobrevivência dos pequenos negócios também resulta de modelos que precisam ser revistos. Simplificando ainda mais, a repetição dos valores gerenciais praticados há anos não surtiu os efeitos esperados.

O capítulo contém quatro seções. Em primeiro lugar, introduziremos o assunto apontando para o agrupamento conveniente de posições de autores sobre a importância das teorias disponíveis e das experiências práticas reiteradamente assimiladas. Em segundo lugar, seguiremos adiante, detendo-nos na questão crucial da falta de preparo gerencial por parte da maioria dos micro e pequenos empresários.

A terceira seção apresentará o modelo gerencial que propomos e explicará a sua estruturação lógica. Acerca da reflexão sobre melhores dias para os empreendimentos de pequeno porte, sob o ponto de vista acadêmico e com foco na capacitação de pessoas para o empreendedorismo, por derradeiro, informaremos que, no restante de toda a dissertação, será descrita uma longa caminhada pedagógica em direção à identificação, à compreensão e à aplicação - teórica e técnica – dos conceitos, definições, cálculos e ferramentas gerenciais indispensáveis para o desempenho da gestão empresarial.

Também referimos na introdução deste capítulo que a apresentação de nossas referências bibliográficas, em toda a obra, se assentará em diversos pesquisadores, independentemente da linha de pensamento que seguem. Em outras palavras, embora a miscelânea de visões de mundo percebidas pelos autores citados, importante será a construção de suas abordagens, desde que as mesmas dialoguem alinhadas com nossas posições e percepções. A posição que adotamos também é chancelada por Tenório (2004, p. 27): “Confrontar conhecimentos, ainda que polarizados, não é perder a razão, mas sim encontrá-la temporariamente.”

4.1. Da prática instrumental à teoria social

Concomitantemente com nossos comentários sobre a importância do saber gerencial apresentados no Capítulo 3 e com o esquema que mostraremos neste capítulo, avançamos para uma análise dos negócios menores com vistas a assimilar as diferenças e as semelhanças que existem em termos de conhecimentos práticos e teóricos. Primeiramente, ainda para introduzir o assunto, apresentamos os resultados de algumas pesquisas, embasando o assunto com inúmeras citações de autores nacionais e internacionais.

Do ponto de vista desse histórico, o diagnóstico apontado sinaliza, por um lado, que a inoperância do relacionamento vigente carece de soluções novas. Por outro, o desenvolvimento e prosperidade das pequenas organizações implica que a evolução do comportamento dos empreendedores seja fundamentada e ilustrada a partir do conhecimento de teorias acadêmicas, de metodologias e de ferramentas técnicas de apoio. “Finalmente, os dirigentes de empresa, na maioria das vezes, repelem iniciativas fundamentadas em conhecimentos apenas teóricos” (Padula, 1996, p. 31).

De modo geral, as pesquisas citadas clarificam nossas três premissas básicas. A primeira: é demasiadamente alto o percentual de mortalidade das micro e pequenas empresas; a segunda: é muito difícil o crescimento das empresas de pequeno tamanho que não faliram; a última: fatores de geração de riqueza e renda para tantos, a relevância destes micronegócios é indiscutível no contexto econômico e social brasileiro.

Com base no estudo sobre a demografia de empresas no Brasil, analisado por porte e por outros critérios, relativo ao ano 2005, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007, p. 17), fazemos a seguinte referência:

A participação percentual do número de empresas, segundo classes de idade, definidas pelo número de anos transcorridos desde o ano de fundação das empresas [...] mostra que 62,5% das empresas brasileiras estão estabelecidas no mercado há menos de 10 anos e a maior parcela, 42,1% das empresas foram criadas há menos de 5 anos. Apenas 2,9% das empresas foram criadas há 30 anos ou mais.

Outra constatação instigante da pesquisa é que a maioria das empresas que saem do mercado opera a menos tempo, indicando que são as de menor porte.

Não bastassem estes estudos, julgamos pertinente fazer menção ao texto de Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 797) quando afirmam que “56,20% dos empreendedores iniciais são jovens” e a maioria pequenos empreendedores.

Os mesmos autores (2007, p. 798) registram que, na investigação, é evidenciado o perfil do jovem empreendedor cuja pesquisa foi desenvolvida para o fim de conhecer as “dificuldades enfrentadas na gestão de seus empreendimentos e, por último, das expectativas em relação aos seus negócios para o futuro”.

A respeito do grande número de empresas constituídas a cada ano nos Estados Unidos da América, a afirmação trazida por Baron e Shane (2007, p. 10) nos traz mais uma contribuição valiosa: “Essas estatísticas indicam que as atividades dos empreendedores realmente provocam grande impacto nas economias de suas sociedades.” Continuam os autores afirmando que em decorrência destes resultados, “o papel dos empreendedores assumiu uma aura bastante positiva e atraente”.

Extremamente sensível a quaisquer modificações ocorridas no macro ambiente econômico em que atua, com a globalização dos mercados, a economia de escala, a partir da instalação da crise econômica mundial a situação piorou ainda mais.

Por conseguinte, as derrotas desestimulam aqueles que se dispõem a investir em novas empresas, em especial a juventude, que, desencorajada a empreender, normalmente fogem dessa raia, representando certamente uma barreira para o crescimento econômico do Brasil.

Trata-se, pois, do retrato fiel de uma séria enfermidade econômica que necessita ser curada. O grande desafio que nos é imposto, então, é como melhorar os indicadores apontados pelas pesquisas recentes?

A quantidade de pequenos negócios que nascem é elevada, o número de estabelecimentos que sobrevivem é baixo e a quantidade de pequenas empresas que prosperam é alarmantemente próxima da nulidade. São fatores que desanima quem pretende investir.

Cerca de 33% [dos jovens empresários] consideram que o fator mais vantajoso é o controle dos gastos da empresa. Esta última percepção é bastante relevante quando atentamos para a melhoria da gestão contábil-financeira dos pequenos e novos negócios. Sabemos que um dos principais motivos da mortalidade das empresas é justamente a falta de controle das contas, fator fortemente alardeado nas pesquisas do Sebrae (Zouain, Oliveira e Barone, 2007, P. 806).

Então, nossas referências bibliográficas acerca do conhecimento científico e prático começam a ser edificadas em Santos, Brandão e Vianna (2001, p. 19), que afirmam:

Uma das grandes tarefas nossas [os pensadores] é aquilo que eu chamo de ‘sociologia das ausências’, é procurar o que falta no presente, naquilo que existe. A negatividade do presente não é

o que lhe falta, é o que no presente bloqueia aquilo que nos faz falta e a que temos direito. [...] O papel da teoria na atividade prática é orientar o que deve e o que não deve ser feito.

Uma observação lateral de Whittington (2002, p. 11), ao analisar a importância da questão, também segue no mesmo ponto.

As teorias são importantes. Elas contêm pressupostos básicos sobre relacionamentos vitais na vida das empresas. As teorias dizem o que se deve procurar, quais devem ser os primeiros passos e que resultados esperar. Elas são atalhos para as ações, livrando-nos de ter de voltar aos princípios básicos em cada estágio.

Na outra ponta do mesmo fio, continuamos focalizando o exame do saber prático e teórico. Para compreender a exata dimensão do problema, nossa fundamentação também está assentada em Demo (1995, p. 100). “Prática é condição de historicidade. Teoria é maneira de ver, não de ser. Nem por isso uma é inferior à outra. Cada uma tem seu devido lugar. Para as ciências sociais [administração é uma ciência social], uma teoria desligada da prática não chega a ser teoria, pois não diz respeito à realidade histórica.”

Desse jeito, também é possível linear a relevância destas características distintivas com a posição manifestada a seguir:

Na distinção que faz entre teorias científicas e teorias das atividades práticas, Hirst (1966) diz que as teorias, nas ciências, são o produto final da atividade científica, enquanto nas atividades práticas são construídas para orientar a ação. O papel da teoria na atividade prática é orientar sobre o que deve e o que não deve ser feito (Vergara, 1990, p. 19).

Demo (1995, p. 101) esboça de maneira simples e direta a seguinte afirmativa: “a teoria social necessita da prática”. Ele acentua ainda que a característica desta última é o seu “traço concreto, ao contrário da teoria, que é generalizante”. Contrastando com isso, o mesmo autor (p. 102) não hesita: “Toda prática apequena a teoria, pois não ultrapassa a condição histórica de uma versão dela. É nesse sentido que a prática sempre trai a teoria. Na prática, a teoria é outra.”

Ademais, isoladamente, a formação prática é importante, mas não esgota o conhecimento, uma vez que o técnico detém apenas uma pequena parte do conhecimento gerencial. Limitar-se aos parâmetros da sequência de repetições práticas não basta.

Na outra extremidade, quem detém só a formação teórica conhece com profundidade o assunto, mas, na maioria das vezes, não consegue e nem sempre está preparado para melhorar a execução de qualquer tarefa. Sintetizando, esse cabedal de conceitos acadêmicos isoladamente também não resolve o problema.

Atirando no escuro invariavelmente as chances de acertar são baixas. Quando o negócio desanda, quase sempre com naturalidade, o gestor despreparado pode não antever a repercussão nem dar-se conta, pois, como resume Chér (2008, p. 40), “a realidade é pródiga em exemplificar a nítida relação entre fracasso e falta de experiência anterior no ramo”.

Qualquer que seja a diferença, neste quesito, uma conclusão definitiva que os autores destacam é que a sustentação teórica nos remete de volta à essencialidade da experiência prática. Sumariamente, como foco direcionando à conclusão do assunto, “Sem prática ninguém entra na história. Não acontece” (Demo, 1995, p. 101).

Nesta visão, a questão crucial é aliar as duas habilidades essenciais: base teórica sólida e experiência técnica consolidada. Em suma, práticas consideradas de excelência e formação teórica são duas partes que se somam. Trata-se de compreender que as atividades práticas comportam uma contribuição dentre as várias formas do conhecimento. Por sua vez, a partir da experiência técnica, será possível definir o nível mínimo de conhecimento teórico necessário por parte do corpo microdiretivo para a condução do dia-a-dia financeiro e dos recursos humanos da corporação de pequena monta.

4.2. O conhecimento gerencial

“Despreparo dos empreendedores, burocracia, falta de financiamento adequado, entre outros fatores, tornam a experiência vivida por micro e pequenos empresários uma aventura”, resumem com propriedade Santi e Marchesan (2008a, p. 4).

A realidade contemporânea revela que muitas empresas vão à falência em decorrência de falta de preparo dos seus gestores. Como repetimos à exaustão, existem pesquisas provando que o número de empresas fracassadas por deficiência do saber gerencial é muito grande. Dito de outra maneira, essa carência é uma das principais lacunas que contribui de modo decisivo para os maus resultados.

Por estes motivos, nosso enfoque prima pela visão dos autores apontados: a questão de sobrevivência e de crescimento dos pequenos negócios resulta também de modelos de gestão que necessitam ser revistos. Em razão destes estudos, deixamos de investigar, no campo, essa percepção e, neste particular quesito, nossos estudos valeram-se do que já existe, que são muitos, profundos e bastante comentados.

Voltando ao tema, faz-se necessário reverter o quadro de estagnação e, com isso, perseguir formas novas de gestão para que seja alongada a expectativa de vida das organizações menores. Afora outras questões talvez tão significativas quanto, trocar de paradigma, acreditamos, faz-se urgente, mesmo que, para tanto, mudanças radicais sejam apresentadas. “O antiparadigma, há que buscá-lo fora da bibliografia que privilegia a funcionalidade [...], em outras áreas do conhecimento não costumeiramente freqüentado pela administração” (Tenório, 2004, p. 26).

Como sinalizam Santi e Marchesan (2008d), para tornar-se microempresário há que se estar preparado para o enfrentamento de grandes adversidades. Tem o empreendedor, inegavelmente, uma trajetória de desafios, mormente neste país em que as estatísticas mencionadas revelam uma taxa de mortalidade altíssima, principalmente nos primeiros anos de vida da pequena empresa.

Inquestionavelmente, a boa gestão é um dos principais fatores que induzem a resultados positivos e o vetor do conhecimento é um diferencial de destaque para o alongamento da vida de qualquer organização. Como referenciam as pesquisas, os empreendedores, na maioria das vezes, não têm formação acadêmica. “De cada 10 micro e pequenos empresários brasileiros, apenas três têm curso superior, segundo dados do Sebrae. Ainda assim, todos eles encaram os desafios do mundo empresarial – e muitos prosperam apesar da falta de estudos especializados” (Santi e Marchesan, 2008c, p. 30).

A eles faltam conhecimento gerencial, faltam-lhes capacidades técnicas, habilidades comerciais e políticas, carecem de formação, de informação, de aperfeiçoamento e especialização. Noutro enfoque, todavia, sob o mesmo olhar, afirma Chér (2008, p. 105): “Como diploma de graduação não é mais diferencial competitivo, as vantagens comparativas dependem cada vez mais de seu estudo depois de graduado.”

Para preservar os negócios e acertar o passo da gestão, os pequenos empreendedores não podem apenas apostar no instinto e no destino. Na verdade, no começo da jornada a correria pela subsistência pode atrapalhar. Porém, ainda antes de superada a fase inicial, período que pode ser, muitas vezes, de diversos anos, para administrar o crescimento natural dos seus negócios, o empreendedor necessita incluir no repertório noções de fluxo de caixa, de custos e despesas, de análise de balanços, de finanças corporativas. Uma vez que os pequenos executivos têm muita proximidade com os funcionários, o desafio do conhecimento no campo dos recursos humanos também é crucial.

Nosso argumento sustenta que o saber teórico pode melhorar sensivelmente a formação de boas relações e pode promover um equilíbrio estável dos vínculos que ligam os pequenos negócios com seus principais *stakeholders*, como medidos pela pesquisa que realizamos, bastantes desajustados. Internamente, melhorando a condução das atividades administrativas da microempresa e, externamente, reequilibrando mais apropriados vínculos na relação com terceiros.

Por derradeiro, não se tratando de ilusão de ótica inconseqüente, com criatividade e sabedoria, os avanços no saber gerencial são capazes de aprimorar a eficiência da gestão das micro e pequenas empresas. Este saber pode ser a receita que permitirá compensar a falta de capital financeiro.

4.3. Apresentação do modelo

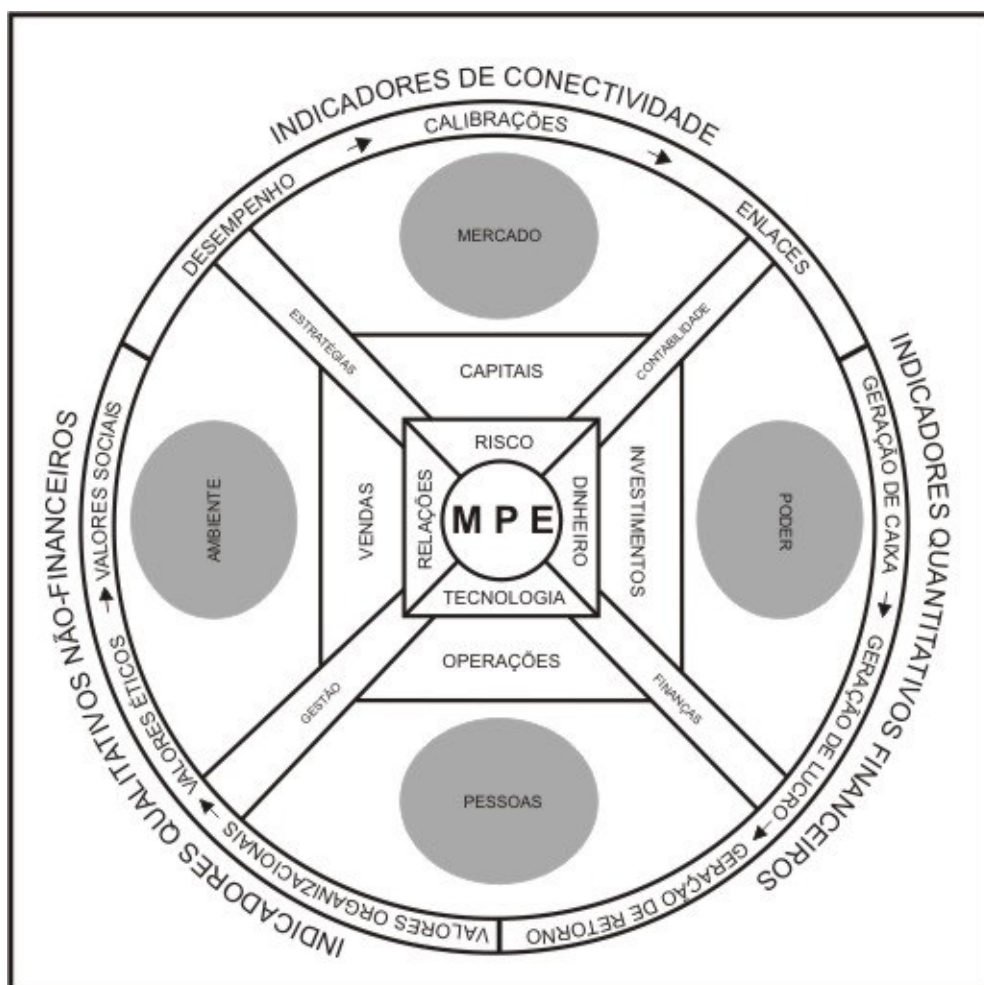


Figura 4.1 – Modelo gerencial teórico para micro e pequenos negócios.

Ao longo de nossa experiência pessoal e profissional identificamos um problema e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. O problema consiste na dificuldade de sobrevivência, crescimento e longevidade das microempresas. A esse respeito, estabelecemos também nossas hipóteses: 1) autolimitação imposta pelos principais *stakeholders*; 2) a maioria dos microgestores está despreparada para bem gerir seus negócios.

A oportunidade encontra-se exatamente em: 1) melhorar os relacionamentos externos de modo a buscar melhores oportunidades para as pequenas empresas no que se refere aos níveis sufocantes das interações com terceiros e 2) tomar medidas corretivas pela apropriação de maiores conhecimentos gerenciais por parte dos executivos menores. Uma provável consequência dessa mudança de foco é a de assegurar maiores chances de ampliação do ciclo de vida das pequenas empresas.

Entretanto, não é isso que vem ocorrendo, apesar de serem essenciais no contexto econômico e social do país, de serem assistidas por escritórios de contabilidade, de serem importantes, inclusive, para as grandes corporações. Em síntese, essas são as razões que nos levaram à proposição de um modelo diferente de gestão microempresarial.

“Quando o assunto é o futuro, muitos se atrevem a desenhar seus contornos em detalhes”, criticamente escreve Chér (2008, p. 114). Nunca é demais referir, entretanto, que o problema real está posto: é visível a dificuldade dos pequenos negócios e a aceitação pacífica desses resultados beira à inconstitucionalidade.

Segundo padrão moderno e sistemático do desenvolvimento das menores organizações econômicas, acreditamos, as medidas exigem a formulação de novas formas de relacionamentos, a formatação de melhores estruturas de investimentos e de financiamentos, de apropriados níveis de operações e de uma adequada administração dos recursos humanos.

Repetimos, o tema é a taxa de fecundidade, de expectativa de vida e de prosperidade dos pequenos estabelecimentos econômicos. Feita, anteriormente, a exposição sobre as sérias dificuldades enfrentadas pelos microempresários com os fornecedores, clientes, bancos, com o Estado brasileiro, com os contadores e com os empregados; analisadas as carências de saber por parte do seu corpo diretivo, cabe refletir sobre como melhorar esses os relacionamentos e como apropriar-se, o pequeno executivo, de um mínimo de teorias e de técnicas gerenciais.

Com a fundamentação nos resultados negativos até agora apontados, inicialmente, couberam algumas reflexões acerca dos relacionamentos e das tensões que se travam entre os minúsculos organismos de negócios com seus principais *stakeholders*, além da nossa

insistente posição sobre a necessidade dos pequenos proprietários de adquirir conhecimentos de gestão empresarial.

Então, a partir de agora, concentramo-nos na apresentação de um modelo gerencial teórico, cuja formatação permitirá avançar no aprofundamento do estudo de forma modelar. Além disso, a construção de um esquema de gestão próprio para as pequenas corporações, com certeza, vai facilitar a formação pessoal e profissional do micro executivo e também vai trazer conhecimentos novos à ciência da administração microempresarial.

Acreditamos, a arquitetura que propomos é o caminho mais curto para amenizar incertezas, consolidar procedimentos internos, criar um ambiente externo mais favorável e aprimorar a gestão das menores empresas na tentativa de alcançar as oportunidades que vislumbramos. Estes melhoramentos serão indispensáveis para libertar os pequenos gestores das amarras que os unem em si mesmos e com os terceiros. Nosso desenho gerencial serve para o estabelecimento destes padrões exigidos e para medir a competência do corpo gestor.

Dito por Santos (2001, p. 19) de outra maneira: “o que existe está aquém do que pode existir, que há possibilidades irrealizadas e que são realizáveis, são as chamadas utopias reais”. Em segundo lugar, o diagrama possibilita uma melhor exposição acerca de nossa experiência prática acumulada sobre o tema. “É [...] falsa a imagem de ‘sujar as mãos’, como se a prática fosse suja e a teoria limpa” (Demo, 1995, p. 102).

A partir desse velho desafio e como decorrência do enfoque citado, nosso modelo também serve para desenhar os limites entre as necessidades e as disponibilidades de conhecimentos gerenciais mínimos que, supomos, sejam indispensáveis a qualquer administrador das pequenas corporações. As decisões microempresariais não podem ser tomadas com base em *achismos* e desejos; na verdade elas precisam de rigor científico, necessitam da aplicação de ferramentas de direção e de gestão empresarial adequadas e criativas.

“Se as pequenas empresas fossem removidas de repente do cenário contemporâneo, as grandes empresas se encontrariam sobrecarregadas com uma miríade de atividades que elas poderiam desempenhar apenas ineficientemente” (Longenecker; Moore e Petty, 2004, p. 38). Continuando a conversa, nosso modelo também está calcado sobre a premissa exposta, que reputamos da maior relevância com vistas a caracterizar o magnífico significado dos pequenos negócios no contexto da economia nacional.

Diante do contexto apresentado, examinamos cada parte do modelo com mais detalhes em capítulos distintos, porém, agora, queremos simplesmente enfatizar um ponto: em apenas um capítulo, o esquema pretende contemplar a empresa inteira. Segundo nosso entendimento, com a apresentação gráfica queremos indicar as forças logicamente encadeadas que sustentam o desenho sugerido e, a partir delas, apresentar um exame profundo das referências teóricas e práticas. Consequentemente, em cada um dos capítulos seguintes focalizaremos a discussão sobre os tópicos apresentados. Enfim, pretendemos resumir o conhecimento com equilíbrio: de um lado com teoria e pesquisa, de outro, com a aplicação de ferramentas disponíveis.

Didaticamente, o desenho gerencial é desdobrado em sete blocos lógicos, delineados a partir do centro da Figura 4.1: a centralidade do modelo; os fundamentos para o micro empreendedorismo; a estrutura organizacional; a dinâmica funcional; os pilares de sustentação; o panorama substantivo; os periféricos de valor.

A extremidade da figura, ou seja, o círculo externo do diagrama, apresenta três eixos de indicadores que se ligam e se unem entre si. A tipologia exposta congrega indicadores quantitativos financeiros, indicadores qualitativos não-financeiros e indicadores de conectividade. Como já dissemos, cada bloco lógico fará parte de capítulos distintos que serão divididos em seções.

No bloco dedicado aos indicadores de conectividade, além de abordar o que existe na literatura, depois extrair resultados decorrentes da pesquisa que realizamos, pretendemos apresentar conclusões e sugerir novas proposições. Dito de maneira mais abrangente, no Capítulo 17 o escopo do exame avançará. Nosso atrevimento será propor a construção de uma ferramenta capaz de melhorar a visão do universo empresarial e, neste sentido, destinada à calibração e refinamento e à mensuração de todo o conjunto das atividades e dos negócios empresariais menores. Naquele capítulo, nosso atrevido propósito será também encaminhar algo novo: a formulação de laços entre a microempresa e alguns de seus principais *stakeholders*.

Dada à extensão e a complexidade dos assuntos propostos, a fim de as firmas menores prosperarem no competitivo mundo dos negócios, nos parece, uma saída estará em examinar com profundidade cada um dos quesitos apresentados no modelo. Amparados no esquema oferecido, antes de tudo, será preciso levar em conta as investigações e os estudos já existentes e, logo a seguir, aproveitar as novas percepções apresentadas na pesquisa que realizamos para ordenação, controle, coordenação e otimização dos recursos corporativos.

Finalmente, é recomendável que se repita. Apresentaremos um conjunto de sugestões alternativas, muitas delas fora do convencional, como medidas corretivas do panorama atual. Em resumo, além de concentrar esforços no sentido de aprofundar o estudo sobre o que já existe, nossa dissertação terá o propósito de acrescentar novos conhecimentos.

Trata-se, portanto, de uma maneira de arquitetar teoricamente o pequeno estabelecimento em seus diferentes estágios e em seus processos individuais para melhor sistematizar os procedimentos de operação e de gestão empresarial.

Visto por este ângulo, a maioria das inevitáveis dificuldades que certamente surgirão podem causar menos estragos com preparo profissional, conhecimento e boa dose de percepção; se tivermos a compreensão exata do problema, se a solução for apropriada, no momento oportuno e nas proporções adequadas.

Encaminhando para o final do capítulo, primeiramente queremos referir que, os próximos capítulos – até o final da obra –, conterão a exposição de um corpo sistemático de conhecimentos mediante a revisão de conceitos e características extraídos da base referencial teórica. “Citações são, na metáfora de Cronin (1981:16), *rastros congelados no cenário dos avanços acadêmicos, rastros esses que testemunham a passagem de idéias*” (Hemais e Vergara, 2001, p. 45).

Em segundo lugar, o desenho gerencial deverá facilitar a fragmentação didática dos assuntos. “O que acontece na história é historicamente condicionado e por isso não se produz o totalmente novo que não tivesse condicionamento histórico, pois já seria ato de criação, do nada, introduzindo na história condições não históricas” (Demo, 1995, p. 90).

Por fim enfatizamos, não vamos de antemão comemorar com entusiasmo. Nem todos os problemas encontrados no dia-a-dia estarão solucionados, porque não há verdade absoluta nem solução previamente formulada para cada problema, que são muitos e cotidianos. Esta reflexão também se assenta na afirmação seguinte: “Não somos adeptos das receitas de bolo para os problemas empresariais, porque a história e experiências próprias já demonstraram que nem tudo é tão replicável” (Cardoso, Mário e Aquino, 2007, p. 21).

Ademais, sob esse prisma, convém repetir, não existe um padrão gerencial de cientificidade universalmente aceito. Nessa mesma direção, Whittington (2002, p. 8) nos trouxe nenhuma novidade quando diz em uma notável síntese: “Certezas falsas podem levar você à pobreza.”

Apesar desta recomendação lúcida, o diapasão dos argumentos que apontamos nos remete aos ensinamentos sinalizados no trabalho desenvolvido por Johann (1999, p. 8), quando diz: “Nosso alerta, portanto, é de que carecemos de modelos recontextualizados – para não falarmos de modelos genuinamente nacionais – de gestão empresarial.”

Mais adiante, outra observação atenta nos leva de volta ao eixo central das pesquisas de Johann (1999, p. 18). “Embora devamos admitir que pior do que adotar um inapropriado modelo de gestão é não ter modelo algum, ou ficar no meio do caminho [...].”

Além disso, sinceramente reconhecemos o aspecto abstrato do modelo, mas a ilustração passo a passo de cada quesito refletirá o que existe em termos teóricos e práticos e será essencial para compreender todo o conteúdo de nossa dissertação.

É importante referir, a perspectiva apresentada não é a única forma de descrever os negócios da microempresa, até mesmo porque, raramente, uma estrutura organizacional teórica dá um quadro completo da organização real. Nossa pretensão é de acrescentar algo à habilidade de entender os conceitos, as abordagens e as técnicas que podem ajudar no gerenciamento dos negócios da pequena empresa de forma mais eficaz.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, nosso propósito não será o de criar novas fórmulas, diferentes daquelas que já existem. Não pretendemos, tampouco, trazer à luz verdades universais. “A física do século XX mostrou-nos de maneira convincente que não existe verdade absoluta em ciência, que todos os conceitos e teorias são limitados e aproximados” (Capra, 1982, p. 53). Em outra linguagem, torna-se complicado e perigoso tecer recomendações seguras sobre como agir o empreendedor para lograr êxito na sua missão. Equivale a dizer que nossa arquitetura conceitual não será uma aposta reconhecida e segura, o último recurso para o crescimento e sobrevivência microempresarial.

Cabe, de antemão, repetir que o diagrama não representa algum tipo de atestado de eficácia administrativa nem um certificado de garantia acerca da viabilidade futura da microentidade. Aliás, no que diz respeito a verdades absolutas, citamos Nietzsche (2005, p. 94): “A respeito da veracidade, ninguém até agora foi talvez realmente verídico.”

Em que pese todas as dificuldades apontadas, desde agora, o desafio será, sobretudo, transmitir conhecimentos de forma objetiva, clara e um tanto agradável, sem passar o tempo todo destrinchando equações complicadas. Todavia, inevitáveis serão algumas formulações matemáticas.

O saber científico respaldado em pesquisas empíricas sinaliza para certas conclusões. “No mundo natural, como na vida em sociedade, o comportamento do todo tende a ser mais regular e previsível que o das partes que o integram” (Giannetti, 2007, p. 30).

Concluindo, o modelo não trata de um quadro estático pendurado na parede, nem mesmo pretende ser uma antena parabólica com seus sensores apontando sempre para o mesmo ponto. Na verdade, pretendemos que a figura seja dinâmica, sempre em movimento, girando e revirando de um lugar para outro no tempo e no espaço gerencial.

O capítulo abordou, primeiramente, e de forma sucinta, sobre as diferenças e similitudes entre o conhecimento científico e técnico. Na segunda seção, abordamos outra questão crucial: a falta de preparo gerencial por parte da maioria dos micro e pequenos empresário. Neste sentido, a abordagem disse respeito ao micro e pequeno empreendedor, gestor e cérebro da organização, o arquiteto do pequeno organismo econômico. A seção prosseguiu sinalizando para a necessidade de o gestor apropriar-se de mais conhecimentos do saber científico tão indispensável.

Concluindo o capítulo, a terceira seção apresentou o modelo gerencial que propomos à administração dos negócios de pequeno tamanho, sinalizando para a importância do saber teórico gerencial e para a formatação de melhores formas de relacionamentos com terceiros.

Como se pode perceber, a partir do conhecimento de um corpo mínimo teórico sobre contabilidade, finanças corporativa, gestão de recursos humanos; a partir do que detectamos pelos resultados da nossa investigação, sugerimos um novo desenho gerencial. Este esquema modelar deverá ser suficiente para estabelecer o nível mínimo de conhecimento teórico-prático necessário aos microgestores e, também, para servir de base empírica na formatação diferente das relações entre os pequenos negócios e seus principais *stakeholders*.

De igual modo, informamos que até o final da obra, a figura deverá ilustrar a derradeira tarefa: primeiramente sugerir uma estrutura conceitual que, fundamentalmente, consubstancia-se no tema central da dissertação de Mestrado. Em segundo lugar, para cada tópico do desenho proposto, o modelo desenvolvido deverá permitir explicar o assunto de modo lógico-racional visto sob os diferentes prismas acadêmico e técnico. Em terceiro lugar, o modelo permite o agrupamento conveniente das teorias disponíveis.

Como insistimos em repetir, referimos também, que nossos estudos não são dogmas sagrados nem mesmo rigorosos esquemas garantidos de progresso. Todavia, embora a crescente complexidade dos processos financeiros, operacionais e até mesmo as transações

rotineiras, com muito trabalho, perspicácia, paciência e formação profissional, a pequena organização pode empreender todo um esforço e alcançar grau de excelência. Certamente caberão novos estudos a respeito da propositura aqui exposta, eis que o tema suscita outras questões a examinar, para as quais sugerimos investigações futuras.

5. O NÚCLEO DO MODELO

Neste estágio pretendemos introduzir nossa figura gerencial examinando o centro do modelo. A abordagem da matriz apresentada sugere, em primeiro lugar, o cerne da Figura 4.1 e nos levará a enxergar o micro e pequeno empreendedorismo, a micro e pequena empresa e o micro e pequeno empreendedor.

Como insistimos em repetir no capítulo anterior, em cada quadrante, simultaneamente, apresentaremos o referencial teórico que norteou o processo investigatório e outros que também serão nossos aliados na sustentação acadêmica da dissertação de mestrado.

A despeito do microempreendedorismo, inicialmente relataremos alguns clichês estabelecidos entre as pessoas em geral e os empresários; falaremos sobre a mudança de ótica na atualidade, fator que trouxe grande convergência de pensamento sobre a importância da atividade empreendedora e informaremos, igualmente, o interesse sobre o assunto demonstrado pelas pessoas, essencialmente, as mais jovens.

No segundo tópico, traremos os conceitos e considerações genéricas sobre o empreendedorismo. Por conta dessas definições, apontaremos para a criatividade humana quando busca inspiração para o despertar das idéias que viabilizam a criação de uma nova empresa. No quarto tópico, relataremos pontos favoráveis aos novos e pequenos negócios e listaremos alguns fatores que não favorecem a ação microempreendedora.

Também no centro do esquema apresentado, a segunda seção trará à discussão a micro e pequena empresa. Iniciaremos, apontando para a contextualização dos micronegócios e apresentaremos algumas características genéricas da empresa, da grande empresa e da hipermoderna empresa. Por fim, despencaremos para a empresa de porte pequeno, apresentando o conceito, suas características gerais e sua relevância do mundo das economias modernas.

No segundo tópico, iremos sugerir uma sequência de degraus para a montagem e condução das firmas menores. Falaremos da criatividade humana; apontaremos para a conquista dos recursos financeiros; mencionaremos a construção do arcabouço físico, ou seja, a arquitetura de investimentos; avançaremos sinalizando a importância de colaboradores motivados; focalizaremos a entrada no mercado; falaremos sobre a estratégia e, por último, apontaremos para a formação do timoneiro das pequenas organizações.

Embora a estrutura analítica da dissertação, os três próximos tópicos terão caráter genérico e serão apenas na sumarizados. Resumidamente, o terceiro tópico refletirá sobre as

franquias e sobre o leque de alianças possíveis aos microempreendimentos. No quarto tópico, a abordagem avançará referindo as formulações conceituais, características e limites de quatro tipos jurídicos de empresas. Encerrando a seção, o quinto tópico irá referir à observação atenta sobre o ciclo de vida das empresas.

A abordagem sobre a decisão de investir nos remeterá a uma análise acerca da pessoa do microempreendedor e sobre a figura dos cofundadores. O primeiro tópico da terceira seção encaminhará um questionamento: *O que fazer?* Para responder à pergunta, primeiramente, traremos algumas definições. Como parte da discussão, logo adiante, apresentaremos a questão da redução do número de postos de trabalho assalariado. Com atrevimento, no fim do tópico, iremos sugerir o direcionamento das pessoas para o microempreendedorismo.

O segundo tópico avançará abordando a figura do microempreendedor. No centro da área do empreendedorismo encontra-se o timoneiro dos pequenos negócios. Enfim, os indivíduos capazes de reconhecer oportunidades e capazes de explorá-las.

O terceiro tópico apontará para a importância dos cofundadores, ou seja, direcionará a bússola na direção dos sócios da microempresa. Personagens de primeira linha da equipe de dirigentes, com suas credenciais, eles podem contribuir de maneira decisiva para o sucesso do novo e pequeno empreendimento.

5.1. O micro e pequeno empreendedorismo

“A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios no Brasil passa pelo estímulo ao empreendedorismo” (Zouain, Oliveira e Barone, 2007, p. 797). Respaldados nestes argumentos, ao longo do primeiro tópico queremos identificar o microempreendedorismo. No segundo tópico, discutiremos diversos aspectos do tema e refletiremos sobre algumas de suas características. Por sua vez, o penúltimo tópico levantará outra discussão: a criatividade humana. Essa discussão englobará apontar para o leque de oportunidades, onde narraremos as dificuldades e as oportunidades que atingem ou favorecem estas pequenas firmas.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 38-39),

Mesmo a China adotou medidas para encorajar a formação de pequenas empresas como meio de estimular o crescimento econômico. [...] Os fabricantes japoneses foram pioneiros no desenvolvimento de relacionamentos fortes [com pequenas empresas], trabalhando intimamente com fornecedores de longo prazo, confiáveis.

Dois pontos de visão

À questão do empreendedorismo, permitimos acrescentar um aspecto conclusivo focalizando o exame com fundamento em citações acadêmicas e com base em nossas constatações e comentários. Sumariamente, vamos nos deter na análise dualística que aponta a percepção divergente da sociedade em relação ao empresariado, de um lado, e do empresário em relação à sociedade e aos empregados, do outro.

Neste contexto, o tema empreendedorismo foi abordado ao longo dos anos como uma grande muralha a separar o homem *normal* e o empresário. Num lado, os primeiros notadamente bons e humanos; noutro lado, os segundos, mesquinhos e maus. O tino para os negócios, a oportunidade e criação empresarial foi durante mais de um século mal compreendida. Segundo Chér (2007, p. 129), “Eram [os empreendedores] certamente os últimos candidatos a uma vaga no Reino de Deus.”

Um comentário adicional encaixa-se no pensamento também escrito por Chér (2007, p. 129) de forma concisa. Na percepção dos brasileiros, os empresários de qualquer tamanho ou porte não pertenciam à galeria dos heróis nacionais, “pelo contrário, a figura do empresário estava ligada a pessoas de conexões escusas com o poder, que enriqueceram graças a grandes golpes e sacadas milionárias”.

A ironia histórica aponta para preconceitos laboriosamente rebuscados, enfrentados duramente por uma dialética fria e distante. Um espetáculo carregado por pregadores do contraste e do confronto. Como consequência, rigorosos esquemas e clichês definitivos e absolutos foram estabelecidos.

Como parte da compreensão desenhada sob o ponto de vista do cidadão comum, o paradoxo é claro. Sobre o empreendedor: um homem avaro, ambicioso, soberbo, colérico, irado, pretensioso, satírico, debochado, sisudo, carrancudo, racional, paga pouco, sonega. Sobre si próprio: explorado, amável, educado, modesto, humilde, espirituoso, agradável, recatado, magnânimo, coração grande, enfim, *o cara*.

No outro lado, sob o ponto de vista do empresário capitalista liberal recluso ao pedestal de sua também agitada ignorância, encontramos o mesmo paradoxo. Sobre o empregado: incompetente, ignorante e despreparado, preguiçoso, pesado, lento e lerdo, ganha demais, insípido, sentimental. Sobre si próprio: gerador de postos de trabalho, de riqueza, de renda, responsável, corajoso, destemido, paga imposto, enfim, *o maioral*.

Na tentativa de não radicalizar a discussão, particularmente, nos colocamos ao lado da posição de Nietzsche (2005, p. 15), quando afirma em seu famosíssimo livro *Além do bem e do mal*: “todos os dogmáticos têm hoje um semblante triste e desencorajado”.

Voltando ao tema central do empreendedorismo, os pontos divergentes de enxergar as duas forças antagônicas e rivais impuseram um sentimento distorcido para os dois lados, empurraram a uma tendência de resistência mútua e incomodaram a ambos. Seja como for, a dicotomia de pensamento e de visão de mundo refreou o entusiasmo, apequenou o debate, intimidou a muitos.

No espectro dessa longa disputa, no Brasil, ela restringiu a iniciativa da ação e da força empreendedora mais agressiva. Perplexos pela generalização desses distorcidos sentimentos, as pessoas compreendiam o empreendedorismo como um assunto indigesto e como uma profissão restrita apenas aos mais ricos ou reservada, tão somente, àqueles que descendiam dos empresários.

Por muito tempo, a atividade empreendedora caminhou devagar e deixou como legado uma visão distorcida. Por estas razões, para a maioria dos brasileiros a iniciativa empreendedora assustava. Por conta também da visão exposta, que assimilou com integralidade as teorias de Adam Schmit (o pai da economia), Frederick Taylor (o pai da divisão científica do trabalho) e Henry Ford (o pai da produção em massa), separou-se a burguesia do proletariado, o chefe do funcionário, o patrão do operário e, também, induziu à separação e à luta de classes.

Cabe esclarecer que, apesar dos ressentimentos apontados, nem por isso houve um bloqueio completo à atitude empreendedora. Equivale dizer, já em tempos passados, muitos cidadãos e cidadãs partiram para seus negócios por conta e risco. Extirpados por completo ou, talvez, amenizados os sentimentos arraigados há décadas, nos últimos anos está ocorrendo uma crescente e significativa assimilação do charme da profissão de microempresário e, em decorrência disto, um avanço em direção ao incremento da atividade empreendedora.

Na esteira da mudança apontada, outra edificação filosófica passa a vigorar sublime e absoluta: de modo geral, as pessoas passaram a valorizar a atividade empresarial e o empresário. As atribuições e o papel representados por esses indivíduos passam a ser entendidas e valorizadas. A visão de que o empreendimento precisa operar com ganhos para remunerar o custo do dinheiro e pelo risco assumido indica que a hora é bastante propícia. Em síntese, mudaram os rumos e os empreendedores saíram da marginalidade. “Nos últimos anos,

o fascínio do empreendedorismo aumentou, o que resultou em mais pessoas escolhendo essa atividade como carreira”, enfatizam Baron e Shane (2007, p. 28).

O percurso do esforço empreendedor passa a ser reconhecido, oportunizando a percepção dos impactos e legados tangíveis e intangíveis positivos que a pequena empresa pode trazer à comunidade local. Enfim, a vigilância para melhores dias aos negócios menores é desejo da sociedade brasileira. Não é por outro motivo que, convencidos do fascínio que exerce a profissão empreendedora, na atualidade, cada vez mais pessoas, notadamente os mais jovens, com perspicácia e paciência, têm manifestado interesse pela área do empreendedorismo.

Conceitos e considerações genéricas

“Definições são sempre traiçoeiras, e para uma área nova como o empreendedorismo, a tarefa é ainda mais complexa” (Baron e Shane, 2007, p. 06). Cabe refletir sobre o universo de informações disponíveis atualmente. “Dado o fato de que existe há relativamente pouco tempo, não é surpresa saber que o campo do empreendedorismo possui poucas teorias próprias bem desenvolvidas” (Ibiden, 2007, p. 24).

Mesmo diante destas restrições e limites e do nosso desafio de simplificar, para dar textura e consistência à obra inteira, pretendemos que o conteúdo e o alcance do tema exposto possam proporcionar uma visão geral sobre a natureza básica do empreendedorismo como campo de negócios de pequeno tamanho.

Na verdade, o fascínio que exerce o empreendedorismo, especialmente junto aos mais jovens, tem ajudado a impulsionar a área. A afirmação apresentada traz consigo a possibilidade de outra conexão: o campo dos pequenos negócios alcança um leque bastante extenso de oportunidades passíveis de sucesso. “Empresas pequenas e agressivas ainda podem competir eficazmente com grandes corporações” (Longenecker; Moore e Petty, 2004, p. 26).

Na concepção dos autores consultados, a área do empreendedorismo começa com sonhos, com a geração de uma idéia ou pelo reconhecimento de uma oportunidade, passa pela reunião de recursos e avança com a fundação de uma empresa que, inexoravelmente, como insistimos em repetir, começa pequena.

Primeiramente, os sonhos, as idéias, as oportunidades, “os lampejos efervescentes do talento e da inspiração”, diz Giannetti (2007, p. 103) em outro contexto. Em seguida, a

captação dos recursos financeiros; por fim, a abertura da pequena firma, a engenharia delicada, como escreve Chér (2008, p. 120), para “materializar aquilo que até ontem não passava de remota possibilidade”.

Todavia, o processo de empreender requer a agregação de outra fase distinta. A despeito do entendimento que aflora das premissas até agora expostas, torna-se substancialmente necessário estabelecer outra conexão: a iniciativa empreendedora deve ser enxergada não como um evento único, uma única tacada, mas como um processo que se desenvolve ao longo do tempo.

Certamente, o procedimento não termina nem se esgota com a geração da idéia, com a percepção de uma ótima oportunidade de negócio potencialmente capaz de produzir lucros sustentáveis, com a conquista dos recursos e com o lançamento da pequena corporação.

Após a criação da nova empresa, a sequência do processo requer a capacidade de administrar o negócio. “Agir no presente tendo em vista o futuro envolve antecipar conseqüências (antevisão), delinear um caminho (estratégia) e atuar consistentemente (implementação)”, lembra Giannetti (2007, p. 173) em outro contexto.

Em suma, para uma venturosa expectativa de futuro da pequena organização é preciso uma gestão microempresarial conduzida com habilidade e competência, com sabedoria técnica e científica, com renovado vigor e aptidão. “Muitas pequenas organizações já em operação também requerem esta liderança personalizada forte perpetuamente” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 113). Assim, em essência, o empreendedorismo principia com o reconhecimento do potencial para algo novo nas mentes dos indivíduos e nunca se conclui na integralidade.

Criatividade

A ironia em relação à criatividade é que nascemos com muitas habilidades criativas e com o passar do tempo as perdemos, quando a criatividade é dominada pela educação tradicional. [...] Mais tarde o stress e o ambiente de trabalho pouco estimulante acabam por limitar a criatividade, paradoxalmente tão necessária para a competitividade dos indivíduos e das organizações (Chér, 2008, p. 212-213).

Como mencionamos no tópico anterior, o processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas formulam uma idéia criativa e inovadora ou quando reconhecem uma oportunidade potencialmente útil e economicamente viável. Segundo Baron e Shane (2007, p.

72), “Em outras palavras, a criatividade emerge quando os processos mentais básicos permitem a expansão ou transformação dos conceitos de forma que alguma coisa nova apareça.” Sintetizando, a essência do empreendedorismo reside nas idéias.

Em outros termos, o desafio empreendedor deve ser visto sob a perspectiva da investigação de fontes interessantes e lucrativas de oportunidades direcionadas à busca de solução de antigos ou novos problemas. Eis, portanto, o verdadeiro espírito do empreendedorismo: “Criar uma proposição única, capaz de impedir a comparação do seu empreendimento com outras iniciativas” (Chér, 2008, p. 220).

Por implicação, a criação ou o reconhecimento de novas atividades econômicas sugere outra vez mencionar Baron e Shane (2007, p. 61):

[...] uma dimensão que vai do surgimento de idéias que podem ou não ser úteis (geração da idéia) para idéias que não somente são novas como também potencialmente úteis (criatividade), e, finalmente, para idéias que não são somente novas e úteis, mas também apresentam um potencial de gerar valor econômico (reconhecimento de oportunidades).

A habilidade das pessoas criativas é tornar melhor e mais prático os afazeres cotidianos das pessoas, tirando proveito das oportunidades, segundo Chér (2008, p. 68), “para a qual não existe oferta, ou a que existe é imperfeita na qualidade ou insuficiente na quantidade”. Indo mais adiante, não é só a criação ou introdução no mercado de produtos, serviços ou idéias similares ou inéditos que revelam pistas para o empreendedorismo.

De certo modo, também revelam oportunidades de negócios uma variedade de outras situações, tais como, a criação de novos modelos de gestão e planejamento estratégicos, uma inovadora sistemática de distribuição e logística, novos ramos de negócios, soluções de baixo custo dos bens e dos serviços oferecidos.

Oportunidades de negócios

As pequenas empresas prestam contribuições singulares a nossa economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento. São responsáveis pela introdução de muitas inovações e originam avanços científicos [...] (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 43).

Pela sua natureza, o empreendedorismo possui dois movimentos iniciais: de um lado, as idéias e, de outro, as oportunidades. Essa soma representa as raízes da criatividade humana e pressupõe, no começo, um conjunto de ações mentais direcionadas ao ato empreendedor.

Enfim, tudo começa com indivíduos e tudo envolve pessoas que dividem sonhos e planos futuros, que se inspiram nessas tendências e que, em uma palavra, aventuram-se ao longo da jornada.

“Em todos os acontecimentos do dia-a-dia, até os mais comuns, escondem-se oportunidades de melhoria. Nossos afazeres diários podem ser mais ágeis, práticos, produtivos, baratos, prazerosos e eficientes” (Chér, 2008, p. 63).

A maioria das pessoas tende a pensar que as fontes de oportunidades levam os empreendedores a desenvolver novos produtos e serviços. Embora isso certamente seja verdadeiro, essas fontes geram também uma gama muito maior de coisas que os empreendedores podem fazer (Baron e Shane, 2007, p. 38).

Outra vez referindo Baron e Shane (2007), esses autores escrevem algo que cabe muito bem, quando afirmam que o empreendedorismo requer identificar uma oportunidade que, em termos práticos possa ser explorada como um negócio. Escrito de maneira diferente, essa definição sugere que o empreendedorismo, como uma atividade empresarial, envolve outra dupla questão-chave: oportunidade e lucros sustentáveis.

Já apontamos para as deficiências e para as dificuldades de sobrevivência e prosperidade da pequena corporação. Agora, nossa abordagem aponta o lado favorável às pequenas empresas. Mais especificadamente, vamos apresentar as áreas, os mercados e as atividades que favorecem os menores negócios porque requerem organizações que possam explorá-las sem a necessidade de produção e vendas em grandes volumes.

Neste quesito, os empreendedores precisam explorar as oportunidades que são mais vantajosas para as novas empresas do que para as empresas estabelecidas. “O bom senso nos diz que o tamanho eficiente dos negócios varia com o setor. Podemos reconhecer facilmente, por exemplo, que a grande empresa é melhor em fabricar automóveis, mas que as pequenas empresas se destacam no conserto deles” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 39).

De acordo com os autores pesquisados, as novas empresas são melhores para a produção em pequena escala do que a maioria das grandes corporações, porque, normalmente, elas são mais rápidas, flexíveis e ágeis. Estes requisitos são determinantes que favorecem os microempreendimentos.

A lição aqui é que novas empresas são freqüentemente melhores no desenvolvimento de novos produtos ou serviços do que as empresas estabelecidas, porque estas últimas são limitadas por seus clientes atuais. [...] Já uma empresa nova não tem clientes a perder ao adquirir novos produtos (Baron e Shane, 2007, p. 51).

Sob a ótica dessa comparabilidade, alguns setores são mais receptivos para novas empresas do que outros e influenciam de maneira mais decisiva no progresso dos novos negócios. Neste particular, passamos a identificar as dimensões favoráveis às novas e pequenas empresas. Didaticamente, resumiremos as oportunidades que favorecem os novos – e pequenos – negócios, de acordo com os estudos de Barão e Shane (2007), em seu famoso livro *Empreendedorismo uma visão do processo*.

Segundo eles, existem motivos para acreditar que novas firmas são melhores: 1) quando o setor é novo ou jovem; 2) quando inexitem empresas no mercado requerido; 3) em segmentos que são estruturados, principalmente, em torno de empresas de pequeno porte; 4) em setores que exploram as condições do conhecimento com maior intensidade, ou seja, quando suas idéias de negócios estão atreladas às oportunidades em capital humano; 5) em setores onde a maior parte das inovações requer organizações novas e pequenas; 6) quando há segmentação de mercado que permite a produção em pequena escala para a exploração de nichos específicos; 7) em grandes mercados e em mercados em rápido crescimento; 8) antes do estabelecimento de um projeto dominante.

No outro lado do mesmo foco de análise, também sob o manto dos ensinamentos de Baron e Shane (2007), esboçamos agora o oposto da equação, isto é, o extremo do mercado composto por médias e grandes corporações já estabelecidas e por um conjunto específico de fatores desfavoráveis, que dificulta ou mesmo inviabiliza os novos e pequenos negócios. “Empresas estabelecidas são melhores do que as novas empresas para explorar a maior parte das oportunidades. [...] Empresas estabelecidas têm reputação, o que encoraja os clientes e fornecedores a fazer negócio com elas” (Baron e Shane, 2007, p. 55).

Nestas condições, apontamos para seis fatores desfavoráveis aos novos empreendimentos: 1) setores dependentes de muita propaganda; 2) segmentos que necessitam de grande quantidade de capital financeiro; 3) setores concentrados; 4) setores maduros e setores dominantes; 5) projetos de média ou longa maturação; 6) em economias de escala.

5.2. A micro e pequena empresa

A mola propulsora do desenvolvimento nacional passa pelas empresas, independentemente de seu tamanho. Como muitas pesquisas sinalizam, sem apoio, a maioria das minúsculas organizações, cuja contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas porque produzem uma parte substancial de bens e serviços, portanto, responsáveis

pela geração de fatia significativa da riqueza nacional - e de empregos aos milhões -, morre à míngua apesar da sua alta relevância.

“Apesar de fusões cada vez maiores e barulhentas” afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 33), citando o Jornal de negócios *The Economist*, publicado em 21 de janeiro de 1989, p. 67, “a maior mudança que está tomando conta do mundo dos negócios é que as empresas estão ficando cada vez menores.”

Como uma área de conhecimento próprio inserida no âmbito das ciências sociais aplicada, referenciamos o microempreendedorismo na seção anterior. Agora, a segunda seção é concebida para abordar o tema focalizado na micro e pequena empresa. Em *Contextualização dos micronegócios*, começaremos tratando da conceituação e caracterização genérica da empresa, da grande empresa e da hipermoderna empresa. Logo após, delimitaremos o texto abordando as microempresas.

Para efeitos didáticos, no segundo tópico proporemos a formatação dos pequenos negócios em oito categorias de passos distintos e sincronizados. O próximo tópico proposto analisará a possibilidade de parcerias entre empresas para explorarem, juntas, novas oportunidades. Neste panorama, o terceiro tópico tratará das franquias e de outras alianças estratégicas. O quarto tópico referenciará quatro formas jurídicas: firmas individuais, sociedades em nome coletivo, sociedades por cotas de responsabilidade limitada e sociedades por ações. O quinto e último tópico versará sobre o ciclo de vida das microempresas.

Contextualização dos micronegócios

Alternativamente uma organização poderia ser descrita pelo modo como ela toma decisões – como equilibra critérios conflitantes, pesa os riscos, decide as ações e aprende com seus enganos. Ou pela descrição de sua cultura – os valores compartilhados, a ideologia, o padrão de pensamento e rituais diários, ou suas relações de poder – como é governada, busca consensos (ou pelo menos reconciliação) e assim por diante. Ou se pode representar a organização como um conjunto de processos, interconectados e (com sorte) todos contribuindo para cumprir as metas estratégicas da empresa (Slack et al., 2008, p. 34).

A empresa tradicional clássica caracteriza-se pela produtividade; sua dimensão é puramente econômica. A padronização dos produtos, dos processos, dos preços e dos gostos, da linha de montagem, da economia de escala, do consumismo, da concentração de grandes massas de trabalhadores assalariados são, em síntese, os seus principais atributos.

É a organização hierarquizada, da autoridade do chefe temido e respeitado; da centralização das informações e dos poderes no topo das empresas. É a Entidade do trabalhador reduzido a *simples acessório da máquina*. “Esses operários, que são obrigados a vender-se por minuto, são uma mercadoria como qualquer outro artigo comercial” escreve De Masi (2006, p. 139) citando Karl Marx (1844).

É a indústria da sincronização dos tempos de vida e de trabalho, do chegar pontualmente ao trabalho, do operar de modo perfeitamente predefinido, dividido o dia por 24 horas: “oito para o trabalho, oito para o sono e oito para a vida privada, sair de férias anualmente e voltar todos juntos no mesmo dia”, resume De Masi, (2006, p. 144) referindo o Livro *A terceira onda* de Toffler (1987).

A partir de *The visible hand* (A mão visível) de Chandler (1998), definimos a empresa de grande porte. A grande empresa é aquela que expandiu seus negócios e que se caracteriza como sendo a básica instituição moderna norte-americana concentrada na inovação e na propagação da forma descentralizada da organização.

De acordo com o que ilustra Chandler (1998, p. 248), a grande empresa tem duas características específicas: “possui várias unidades operacionais e é administrada por uma hierarquia de executivos assalariados”. Em razão de suas estruturas multiunitárias, de suas funções delegadas, de suas estruturas descentralizadas, dado que cada unidade é gerenciada por um administrador contratado, a gestão tornou-se independente da propriedade.

Para melhor compreender a questão, nas médias e grandes empresas muitas tarefas de comando e de liderança são delegadas a administradores remunerados. Segundo diz Chandler (1998), o executivo de primeira linha nem mesmo supervisiona, ele apenas distribui tarefas e propicia os recursos físicos e financeiros necessários aos gerentes subordinados.

Agora, desejamos nos transportar ao extremo superior do espectro e conduzir a análise sobre as principais características da hipermoderna empresa capitalista. Este novo tipo de corporação mantém a maioria dos traços e princípios clássicos da empresa tradicional, porém, simultaneamente, a modelagem esquemática e alguns valores modificaram-se: flexibilidade, atividade intelectual, cooperação, incentivo à criação – até certo ponto –, trabalho interessante menos repetitivo, responsabilidades.

O conceito desse novo tipo de organização se elabora, com fundamento teórico nos estudos de Pagès et al. (2006, p. 17), a partir da pesquisa que fizeram na empresa cujo nome

figurativo foi *TLTX*. Para eles, a hipermoderna empresa é uma “multinacional, que emprega grande quantidade de pessoal qualificado, cuja atividade se estende em escala mundial”.

O que nos propomos a chamar organização hipermoderna, em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação [...] O aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias (Ibiden, 2006, p. 35)

Ainda conduzidos por Pagès et al. (2006), quando o assunto diz respeito às relações com os trabalhadores submetidos “à divindade”, o eixo central da questão está em que esse tipo de organização segue políticas contraditórias. Na empresa tradicional os chefes ditavam as ordens; eram os grandes capitães. Agora são as regras e os regulamentos que exigem respeito às diretrizes centrais da corporação. Estas normas de ação e de conduta introjetam estimulantes e, simultaneamente, impõem coerções.

O princípio fundamental dessa lógica é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas; fortes marcas de satisfação associadas a insatisfações e frustrações maiores. “Ele [o trabalhador] é submetido a estímulos contraditórios, dos quais não compreende a origem e contra os quais não pode reagir” (Pagés et al., 2006, p. 26). Enfim, a hipermoderna empresa lhes dá aparência de estabilidade mas seu discurso “derrapa constantemente”; ao mesmo tempo dá segurança e insegurança, oferece uma proteção mas também aprisiona o indivíduo.

Sublinhamos mais fortemente o corolário do caráter contraditório vivido pelos funcionários daquela empresa. “Eu amo e detesto a *TXLT*, sou explorado de maneira agradável”, reproduzem Pagès et al. (2006, p. 20) os comentários de um de seus pesquisados.

Na esteira desses apontamentos, conceituamos a empresa, definimos a empresa de grande porte e a hipermoderna empresa. Agora despencamos para o escopo central de nossa obra de dissertação. “A realidade dos pequenos negócios é outra. Eles são numerosos, dispersos geograficamente e compram baixos volumes” (Urdan e Urdan, 2006, p. 139).

Neste sentido, voltemos ao tema da pequena empresa para traçar uma síntese de suas principais características. “Embora haja exceções, geralmente consideramos um negócio pequeno quando tem apenas um ou um pequeno grupo de investidores, opera em uma área geograficamente restrita, é pequeno comparado às empresas maiores no setor e tem menos de 100 empregados” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 43).

Na pequena empresa, o mesmo indivíduo ou grupo de indivíduos compra materiais, vende produtos acabados, supervisiona a manufatura e coordena, planeja e avalia essas diferentes atividades. Na grande empresa, porém, a administração geralmente se torna uma tarefa especializada e de tempo integral (Chandler, 1998, p. 132).

Sobre o assunto, citamos outra vez Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 27):

Especificar padrões de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. [...] Além disso, uma empresa pode ser descrita como *pequena* quando comparada com empresas maiores, mas *grandes* quando comparada com menores. [...] E as empresas entre esses tamanhos seriam classificadas como grandes ou pequenas com base em pontos de vista individuais.

Diante deste enfoque, o padrão estabelecido para sujeitar-se à pesquisa que desenvolvemos restringiu-se aos estabelecimentos com receita anual delimitada, expressa única e exclusivamente em termos de faturamento anual. Como já referimos, delimitamos nosso estudo considerando apenas aqueles estabelecimentos cuja receita bruta anual não ultrapassou a R\$ 1.200.000,00 no ano de 2008.

A correta identificação do tamanho das empresas facilitou a visualização do universo abordado, bem assim delimitou de modo mais claro o suporte empírico que estudamos para comprovação das hipóteses estabelecidas.

De qualquer ponto de vista, existem essencialmente dois motivos para o entrelaçamento entre a pequena e a grande empresa. O primeiro é material: há contradições e responsabilidades reservadas aos pequenos e aos grandes empreendimentos; o segundo motivo é substantivo, predominantemente gerencial e é fruto da visão empresarial de que o arquiteto empreendedor precisa de conhecimentos para conceber e projetar a obra.

Analisando-se cada um desses motivos separadamente, em primeiro lugar, cabe gizar que, diante da especialização, da produção absoluta e de escala, do grande poder de barganha e de negociação dos maiores negócios “não há grande fabricante que não esteja articulando estratégias para cativar os clientes menores” (Urdan e Urdan, 2006, p. 140).

A relevância das inúmeras empresas pequenas também se reflete na afirmação de Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 31):

O fato de que inúmeras empresas pequenas 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 excede aqueles das grandes empresas.

No Brasil, como de resto em outros países, a pequena empresa opera em todos os setores: da fábrica à prestação de serviços; desde o comércio varejista e atacadista de bens até a venda de idéias; da construção civil à mineração; da manufatura ao transporte de bens e de pessoas.

A formatação dos pequenos negócios

Na concepção de Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 26), “As empresas pequenas operam em todos os setores, mas diferem enormemente em sua natureza e importância de um setor para o outro”. Noutra dimensão, Baron e Shane (2007, p. 43) sustentam que “novas empresas tendem a ser mais rápidas e ágeis.”

Muito embora o tom que irradia segurança otimista e encorajadora, as posições acima comportam algumas recomendações. Tanto na perspectiva acadêmica quanto sob o ponto de vista prático, o escore negativo até agora apurado precisa de urgente reviravolta e, com isso, trazer melhores resultados e benefícios. “E essa mudança só terá efeito se entendermos a atitude antiparadigmática como uma ruptura que não se submete previamente às lógicas já disponíveis” (Tenório, 2004, p. 27).

A mescla deve ser adequada, funcional e institucionalmente acertada, precisa oferecer diretrizes coerentes e rigorosas bases teóricas e, obviamente, necessita conceder recompensas para que, em última instância, vença a microempresa.

A partir das teorias organizacionais e da vida prática, começar com uma pequena firma implica baixos custos e isso é uma vantagem. Nosso particular posicionamento tem sustentação bibliográfica na citação de Baron e Shane (2007, p. 290).

Em vez de iniciar seus empreendimentos com uma ampla linha de produtos, a exemplo das grandes instalações industriais, ou de fazer tanta propaganda quanto as empresas estabelecidas em suas indústrias, os empreendedores geralmente iniciam com pequenas empresas, concentrando-se em uma única linha de produtos.

Para efeitos didáticos, podemos afirmar que a formatação dos pequenos negócios está ligada a oito movimentos distintos e sincronizados entre si. A síntese destes passos trata de compreender que o sucesso das pequenas organizações deve ser visto sob a perspectiva da idéia de negócio, alinhada ao reconhecimento da oportunidade, ao conjunto de capitais alcançados, ao volume adequado da arquitetura de investimentos, à conquista de

colaboradores, ao movimento de entrada no mercado, à escolha da estratégia, e, predominantemente, à dimensão gerencial e à geração de lucros.

Como consequência, a criação de uma microempresa competitiva e sustentável começa com a geração de uma boa idéia. No fundo, este primeiro passo oferece a possibilidade de viajar em direção ao novo e ao inusitado.

Não se pode perder de vista, entretanto, o próximo passo, igualmente valioso: a reunião dos recursos necessários para a realização da tarefa é a segunda medida essencial. Não há sentido começar um pequeno negócio, a menos que os recursos mínimos estejam disponíveis. O alinhamento desta perspectiva espera encontrar guarida nos ensinamentos de Whittington (2002, p. 30): “Embora as oportunidades de mercado possam ser atraentes, as estratégias de entrada falharão na implementação se a empresa não tiver as habilidades e os recursos exigidos internamente e subestimar a dificuldade de adquiri-los externamente.”

É prudente pensar que, paralelamente à conquista dos recursos, a tarefa da elaboração do projeto arquitetônico organizacional esteja também, no mínimo, projetada. A fim de evitar que problemas insolúveis venham a ocorrer, o terceiro passo implica que a arquitetura dos investimentos também requer uma construção técnica e teórica criteriosa.

A quarta contribuição pressupõe a outra lógica da diminuição dos riscos de falência e guarda simetrias importantes com as anteriores: o sucesso de uma microempresa geralmente depende muito dos colaboradores. Nela trabalham pessoas, cada qual com suas emoções, seus predicados e imperfeições, suas paixões e inclinações peculiares. É crucial o conhecimento e a compreensão destes sentimentos e vínculos. Para citar apenas um aspecto da situação proposta, lembramos Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 428). “Eles [os empregados] detectam rapidamente a insinceridade, mas reagem bem ao empenho sincero de tratá-los como indivíduos maduros, responsáveis.”

Evidenciando a essencialidade dos pequenos negócios no mundo contemporâneo, reafirmamos a importância da formatação interna e externa da microempresa. Por conseguinte, a despeito da tendência de fracasso a que está submetida a microempresa, será preciso que se avance para além do simples desejo de começar uma pequena organização.

Inquestionavelmente, o sucesso microempresarial está intrinsecamente vinculado à observância de outra questão central. Como visto, inspirar a criatividade é o princípio; requisitar o adequado volume de recursos financeiros, o adequado nível de investimentos e contratar colaboradores entusiasmados são os passos seguintes.

Nesta direção, o microempresário em potencial precisa, concomitantemente, perceber qual mercado viabiliza a entrada; qual ambiente mais favorece os negócios recém nascidos. O desafio dessa escolha é essencial. Diante disso, surge a necessidade da quinta contribuição fundamental: a apropriação das melhores possibilidades de entrada da empresa no mercado. Na tentativa de aumentar solidamente as chances de vencer, será também necessário analisar as características, o tamanho, a agressividade e o acirramento da concorrência a enfrentar.

O sexto passo estabelece de maneira inequívoca que é crucial acertar na dimensão da estratégia microempresarial. Segundo Chér (2008), ao criar um negócio, a definição da estratégia microempresarial é pré-requisito para atravessar os tempos e para garantir um lugar no futuro. Segundo a versão do autor (p. 189), em seu livro *Empreendedorismo na veia*, para trazer longevidade aos negócios, “Estes valores antecedem o produto que se fabrica, ou mesmo a tecnologia empregada para dar-lhes vida.”

O sétimo passo reúne e consolida a caminhada estabelecida. Nos tempos modernos, torna-se essencial ao microexecutivo compreender a natureza básica do empreendedorismo procurando alinhar experiências e habilidades técnicas de um lado; saber científico e conhecimento empírico de outro. De maneira mais contundente, este princípio representa a essência das doutrinas e das teorias sociais acerca da gestão micro-organizacional.

Ademais, este decisivo passo trata, especialmente, de alertar para a existência de um notável sistema de técnicas, teorias e informações moderno, rápido e eficaz sobre o microempreendedorismo que, se aplicado com sabedoria e competência, pode desequilibrar e possibilitar enormes vantagens competitivas às menores organizações empresariais. Eis, por conseguinte, o motivo gerencial: todo o microempreendimento é o espelho e o reflexo da capacidade e do talento do corpo microdiretivo.

Por derradeiro, sinalizamos a última dimensão que fundamenta uma empresa de pequeno tamanho entrar no mercado, sobreviver e se destacar: a geração de lucros sustentáveis.

Na empresa o lucro é objetivo fundamental. Em princípio, não há empresa puramente altruísta (fundada só no desprendimento, abnegação, filantropia e amor ao próximo), mesmo porque seria muito difícil sobreviver. A expectativa de retorno sobre o investimento feito sempre consta das motivações de quem inicia ou conduz um negócio. Os lucros premiam os proprietários pelos riscos assumidos quando colocam tempo e dinheiro em um empreendimento (Urdan e Urdan, 2006, p. 16).

Claro, esta sequência de passos não trata da única nem da mais segura formulação técnica e científica para a constituição de um pequeno estabelecimento econômico. “A saída está em resgatar ou pesquisar conhecimentos que não circulam na *normalidade* dos estudos administrativos, mas que pode auxiliá-los em sua emancipação” (Tenório, 2004, p. 25).

Também consubstancia nossa posição o postulado de Nitzsche (2005, p. 15). Segundo ele, “Falando sério, acredito que haja bons motivos para esperar que todo dogmatismo em filosofia, qualquer que seja sua atitude solene e quase definitiva, tenha sido apenas uma nobre infantilidade e um balbucio.”

Franquias e alianças

Existem diversas alternativas para os novatos empreendedores: começar sozinho por conta e risco próprio; adquirir uma empresa já em funcionamento; comprar uma franquia; juntar-se à empresa da família.

Muitas pessoas pensam em iniciar um negócio por si mesmas, mas estão aguardando a oportunidade certa para isso, que, às vezes, nunca aparece. “Sem dúvida, fazer franquias permitiu que muitos indivíduos, que de outra forma nunca escapariam da necessidade de um emprego assalariado, entrassem nos negócios” ponderam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 124).

Um equívoco popular a respeito do empreendedorismo é que as pessoas sempre exploram oportunidades mediante a criação de novas empresas que produzem e distribuem novos produtos ou serviços. Embora seja verdade que os empreendedores em geral fundam empresas verticalmente integradas – ou seja, empresas que são proprietárias dos sucessivos estágios [...] os empreendedores não precisam ser proprietários de todas as partes da cadeia de valor (Baron e Shane, 2007, p. 280).

Conceber o tipo de empresa que queremos de tal forma a viabilizar sua atuação no mercado é o objeto deste tópico. Neste diapasão, agora abordamos as franquias, ou seja, a forma de negócio em que uma pessoa contrata com outra o uso da idéia para venda de produtos ou serviços aos consumidores finais mediante o pagamento de certo valor mensal. “O Brasil é o quarto país do mundo em número de franquias” (Chér, 2008, p. 52).

Baron e Shane (2007, p. 281), reproduzindo Shane e Foo (1999), dizem que:

A franquia é um modo de negócio no qual uma parte, o franqueador, desenvolve um plano para fornecimento de um produto ou serviço para o consumidor final. A outra parte, o franqueado,

obtem os direitos de uso dos planos do franqueador mediante pagamento de direitos e concordando com a supervisão do franqueador.

Estes conceitos evidenciam que uma alternativa assimilável e mitigadora de riscos pode ser a franquia. Trata-se de um caminho de menor risco, especialmente, quando o empreendedor investe em setores em que não tem experiência anterior. “Comprar uma franquia é, antes de tudo, comprar uma experiência: a experiência de um terceiro, o franqueador” (Chér, 2008, p. 51).

No que se refere ao panorama em tela, o centro da questão reflete a premissa básica apontada pela conclusão de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 88): “Uma empresa em funcionamento bem-sucedida demonstrou habilidade para atrair os clientes, controlar custos e obter lucros.”

De acordo com os autores pesquisados, as vantagens que as franquias oferecem aos microempresários e que motivam candidatos-empresendedores à sua contratação são: (1) treinamento formal, (2) assistência financeira; (3) benefícios de marketing; (4) a marca; (5) e a maioria dos produtos e serviços são amplamente conhecidas e aceitas.

Além disso, os franqueados também recebem, em graus variados, ajuda para administrar a empresa. Na sequência dos benefícios da franquia, os autores apontam dois outros fatores: primeiro, os franqueados se beneficiam da experiência do franqueador que identificou um modelo de negócios lucrativo e eficaz; segundo, e em decorrência, o franqueador oferece uma linha de negócios de sucesso comprovado.

“Talvez”, dizem Baron e Shane, 2007, p. 229, “o mais importante de tudo seja que os franqueadores de sucesso fornecem aos novos franqueados um modelo de negócio testado e comprovado.”

Na outra extremidade, Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam para três desvantagens que permeiam a franquia como forma de negócios: (1) o custo de uma franquia; (2) as restrições no crescimento, uma vez que muitos contratos podem restringir o franqueado a um território de vendas definido; e (3) a perda de independência absoluta por parte do franqueado. No mesmo lado, estes autores (p. 107) afirmam que: “O *franqueado* recebe o privilégio de conduzir o negócio como um proprietário individual, mas é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte (*franqueador*).”

Avançando um pouco mais, a partir de agora, passamos a apresentar uma síntese sobre outra modalidade de parceria estratégica. Mesmo que a primeira percepção indique difícil,

improvável e até inusitada a possibilidade de se firmar alianças bem-sucedidas envolvendo os pequenos negócios, é importante não descartar essa possibilidade.

O desafio de conceber a parceria está ancorado na habilidade, na competência e na dinâmica dos microempreendedores e dos parceiros. “Muitas novas empresas constituem alianças com empresas estabelecidas como parte de sua estratégia para explorar oportunidades” (Baron e Shane, 2007, p. 292).

Sem dúvida, uma aliança ou parceria pode se tornar uma alternativa viável. Vale a pena destacar a formulação de Chér (2008, p. 73). Na sua visão, existem “oportunidades para pequenas empresas focarem nichos com notórias especializações em produtos e serviços, atuando na órbita de grandes empresas e assumindo pedaços específicos de seu processo produtivo”.

Formato jurídico

No plano jurídico, existe uma ampla gama de possíveis estruturas para as empresas menores. Nesta direção, restringimos nossa atenção às formas mais usadas atualmente pelas pequenas empresas: firma individual; sociedade em nome coletivo; sociedade por quotas de responsabilidade limitada; sociedade por ações. “Essa constituição depende do porte da empresa, do interesse dos seus organizadores e das implicações administrativas de cada uma delas”, dizem Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 15).

Antes mesmo de estabelecer a lógica do negócio, de mensurar a estrutura operacional, comercial e administrativa que a microempresa terá, de compreender o ambiente e o perfil do mercado e de projetar a demanda para seus produtos e serviços, uma etapa também relevante será conceber que tipo de formato jurídico que a nova e pequena corporação assumirá.

Dentre as várias formas legais de organização, inicialmente, apresentamos a empresa individual. Como ponderam os autores consultados, os custos envolvidos na constituição de uma firma individual são muito baixos, sendo a forma mais simples e barata de começar um micronegócio.

As características básicas apontadas para este formato jurídico referem: (1) um único dono; (2) a integralidade do patrimônio líquido a ele pertence; (3) o proprietário não precisa dividir os lucros; (4) o controle dos negócios é absoluto; (5) o proprietário se livra da interferência de sócios.

Outra vez realçamos Baron e Shane (2007, p. 214): “Resumindo, embora quase todo mundo sonhe em ter seu negócio e ser seu próprio chefe, a firma individual não é o formato jurídico mais adequado para um novo empreendimento se o fundador espera transformá-lo em um grande sucesso financeiro.” Para realçar a importância do fator crescimento das empresas, cabe referir os estudos de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 41). “Ademais, os índices de sobrevivência mais do que dobraram para empresas que crescem.”

Também justificando o lado das desvantagens em relação às firmas individuais, citamos algumas delas. A responsabilidade pessoal implica que os proprietários “não só podem perder todo o seu investimento se a empresa for mal como também podem perder a maioria de seu patrimônio pessoal se a empresa estiver bastante endividada” (Baron e Shane, 2007, p. 214).

Por tais motivos, repetindo-se que na firma individual a responsabilidade do proprietário é pessoal e solidária pelas dívidas assumidas, ela enfrenta, no mínimo, outro problema significativo. Salvo algumas exceções, a pequena empresa de propriedade de uma única pessoa está condenada à estagnação. Como consequência, a responsabilidade pessoal e solidária é um vetor importante de retração dos negócios pelos riscos assumidos pelo dono do pequeno negócio. “Isso significa que os ativos pessoais do proprietário fora dos negócios podem ser tomados como crédito se a empresa falir” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 279). Resumidamente, de um lado, o proprietário individual recebe todos os lucros; de outro, assume todas as perdas, arca com todos os riscos e paga todas as dívidas da empresa.

O próximo passo nos leva às sociedades, ou seja, às associações de duas ou mais pessoas – ou organizações – que se tornam co-proprietárias e que dividirão os lucros, os ativos e os passivos da empresa, de acordo com os termos acordados em contrato social.

“Quando duas ou mais pessoas estabelecem um contrato formal para, em conjunto, realizar atos de comércio, surge a sociedade mercantil, que tem personalidade jurídica distinta das pessoas dos seus sócios e opera sob uma razão social ou firma coletiva”, dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 684). Para Baron e Shane (2007, p. 216), “Os termos do acordo serão firmados mediante a assinatura de um contrato social que representa compromissos exequíveis por lei e que dispõe sobre os direitos e as obrigações de todos os sócios.”

Na sociedade em nome coletivo, a responsabilidade também é pessoal e solidária. Para o exercício das suas atividades sociais e comerciais, as sociedades de pessoas adotam uma

nome, ou firma coletiva. A empresa individual e a sociedade em nome coletivo são duas formas populares de organização dentre as pequenas empresas.

Avançando mais um passo, nossa abordagem encaminha para a sociedade de capital, mais precisamente, para a sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Muitas pequenas empresas operam sob uma razão social, que é o nome adotado no exercício das suas atividades. Na concepção de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 280), “Em alguns casos, a opção de empresa individual é virtualmente descartada pelas circunstâncias. Por exemplo, uma alta exposição a riscos jurídicos pode exigir uma forma jurídica que forneça maior proteção contra dívidas pessoais.”

Assim como a sociedade em nome coletivo, a sociedade por quotas de responsabilidade limitada pode ser constituída de forma rápida e fácil; os sócios podem optar por compartilhar os lucros e responsabilidades da forma que quiserem. Neste formato, como o próprio nome sugere, a responsabilidade dos sócios fica limitada ao valor do capital social da empresa. Sumariando: os sócios arriscam apenas o capital social investido nos negócios.

De forma análoga à sociedade em nome coletivo, as sociedades limitadas oferecem um alto nível de flexibilidade: “Em geral, é solicitado que o sócio que deseja vender sua parte a ofereça primeiro ao sócio ou sócios remanescentes. Se essas pessoas não tiverem os fundos necessários, elas podem ser forçadas a encontrar um novo sócio ou desfazer a sociedade” (Baron e Shane, 2007, p. 216).

Concluindo o tópico, partimos para uma análise-síntese sobre as sociedades por ações. Segundo Baron e Shane (2007, p. 217) e Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 284), John Marshall, chefe da Justiça, do Supremo Tribunal dos Estados Unidos (1819) definiu sociedade anônima, ou sociedade por ações como *um ser artificial, invisível, intangível, existente apenas no âmbito da contemplação da lei*.

Baron e Shane (2007, p. 217), citando Ambrose Bierce (1881), afirmam que o último conceituou esse tipo de organização da seguinte forma: “*engenhoso dispositivo para obter lucros de forma individual, sem assumir a responsabilidade individualmente*”.

Longenecker, Moore e Petty (1997) enfatizam um rol extenso de características das sociedades por ações. Sumulamos as principais: (1) sua força de vida é independente da vida de seus proprietários (acionistas); (2) é a empresa, e não seus proprietários, que deve pagar as dívidas contraídas pela sociedade; (3) exceto àqueles com cargos diretivos, a responsabilidade dos acionistas é limitada, restringindo-se exclusivamente ao valor das ações que

subscreveram; (4) ao contrário da sociedade por quotas, a propriedade em uma sociedade anônima é imediatamente transferível; (5) os custos organizacionais aumentam à medida que a formalidade da organização aumenta; (6) uma vantagem distintiva no levantamento de novo capital social refere à facilidade de transferir a propriedade por meio da venda de ações; (7) a participação acionária não confere o direito legal de agir pela empresa, nem compartilhar sua administração; (8) razão social é o nome adotado pelas sociedades por ações; (9) facilidade de atrair capital.

Por derradeiro, voltamos a Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 289).

As empresas individuais são, tipicamente, menos onerosas para se formar do que as sociedades por quotas, e estas geralmente são menos dispendiosas para serem criadas do que a sociedade anônima; [...] a impraticabilidade de ter um grande número de sócios e a dificuldade frequentemente encontrada na venda de uma participação em uma sociedade torna a sociedade limitada menos atraente que a sociedade anônima para levantar grandes quantidades de capital social novo.

Ciclo de vida das empresas

As organizações, de modo geral, lidam cotidianamente com expectativas positivas e também com adversidades que lhes são próprias. A posição de qualquer empresa muda com o tempo; em alguns casos, as empresas pequenas crescem rapidamente, noutros levam décadas. Dessa maneira, necessitam de sustentação e suporte financeiro, técnico e teórico gerencial distinto em cada fase.

Como escrevem Padula e Vadon (1996, p. 34) em outro contexto,

O dirigente defronta-se com diferentes tipos de problemas no decorrer do crescimento de sua empresa. Esses problemas vão desde situações operacionais até questões de magnitude estratégica, desde a fase inicial de concepção de produtos até o atingimento das fases de maturidade organizacional.

Assim como as grandes corporações, as microempresas que prosperam percorrem estágios gradativos ao longo dos anos: iniciação, crescimento, maturidade e declínio. Na infância o pequeno negócio ainda não se sustenta por conta própria; depois vem a fase da juventude; mais adiante, o auge na maturidade; no fim, a velhice. “A unidade bem demarcada do dia que nasce, amadurece e inexoravelmente declina” lembra Giannetti (2007, p.193).

Existem oportunidades que geram imediata percepção de valor por parte do mercado. Quando isto acontece, a empresa pode tirar proveito e buscar resultados no curto prazo, rapidamente. Noutro extremo, existem negócios que só trazem retorno a longo prazo. Em muitos casos “os investimentos são altos e os retornos, às vezes são medidos em décadas” (Chér, 2008, p. 122).

De forma a oxigenar o repertório de informações e conhecimentos em cada estágio, será preciso o acompanhamento de perto do padrão de evolução e declínio. É relevante a captura das noções gerais trazidas pelo tema, porque aqui cabe outra lição de exponencial significado: como já referido, invariavelmente, projetos de média ou longa maturação são mais apropriados para as grandes empresas.

Diante dos ensinamentos assinalados, o desafio de conhecer e acompanhar com atenção a posição ou estágio em que se encontra o micro-organismo empresarial, o esforço para saber a realidade atual e as tendências na tentativa de antevisão dos diferentes cenários futuros, são tarefas fundamentais do pequeno dirigente para poder antecipar-se aos problemas.

“As pequenas diferem enormemente em seu potencial de crescimento e de lucros. Algumas fazem milionários, enquanto outras produzem resultados que não chegam a ser espetaculares” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 18).

5.3. O micro e pequeno empreendedor

O título do primeiro tópico trará uma pergunta: O que fazer? No segundo, serão apresentados aspectos característicos dos fundadores do novo empreendimento. De acordo com a revisão das idéias de Chandler (1998), “o executivo de primeira linha” das embrionárias organizações empresariais.

Na direção deste tema, referenciamos Santi e Marchesan (2008e, p. 28):

Pesquisa feita pelo Banco Mundial, no Brasil, aponta uma diferença-chave entre os empreendedores que desistiram dos que persistiram: uma confluência de traços de personalidade como abnegação, ambição, autoconfiança, paciência e perseverança diante dos problemas. Trata-se da coragem de assumir riscos.

Para concluir, no terceiro tópico, apresentaremos uma visão geral da pessoa dos cofundadores, apontando, essencialmente, para a importância dos sócios no contexto microempresarial.

O que fazer?

A abordagem principia com uma análise crítica sobre a instigante questão proposta no título do tópico: *O que fazer?*

Ainda para introduzir o assunto, identificamos Giannetti (2007, p. 277), em seu famoso livro *O valor do amanhã*.

Existem três formas básicas por meio das quais podemos preencher com o pensamento o vácuo interrogante do porvir. A previsão lida com o provável e responde à pergunta: o que será? A delimitação do campo do possível lida com o exequível e responde à pergunta: o que pode ser? E a expressão da vontade lida com o desejável e responde à pergunta: o que sonhamos ser?.

Na iniciativa privada os empregos andam escassos e, não é novidade, por mais eficiente e preparado seja o cidadão, na maioria dos casos ele obtém baixa remuneração em troca dos seus préstimos. Embora em ritmo um pouco diverso, no que diz respeito ao setor estatal, andam cambaleantes as finanças públicas. Sobretudo por isto, os vencimentos que um dia foram atrativos hoje têm perspectivas de futuro nada alentadoras.

Outro enfoque tem a chancela de Baron e Shane (2007, p. 9), citando Bedeian, Ferris e Kacmar (1992), quando formulam:

No passado, a segurança era um tema dominante para muitas pessoas: elas queriam um emprego garantido com aumentos infalíveis de salário. Agora, as pesquisas revelam que os jovens, em especial, preferem um estilo de vida mais independente, que ofereça a possibilidade de escolha em vez da certeza ou previsibilidade.

Sobre o trabalho assalariado e a forma de remuneração citamos Thiry-Cherques (2004, p. 13):

O trabalho assalariado tal como conhecemos está desaparecendo. [...] A sobrevivência do assalariado está ameaçada por um adversário impiedoso: a sua dispensabilidade. [...] Na atualidade, o sonho do progresso indefinido e do seu correlato, o trabalho perene, não é mais possível. Lutamos para permanecer no trabalho e para resistir ao trabalho.

Mais uma vez referimos Baron e Shane (2007, p. 09). Eles identificam outro foco da mesma questão da seguinte forma:

No passado, esse acordo implícito [contrato de vínculo empregatício] sugeria que, desde que os indivíduos desempenhassem bem suas funções, eles continuariam empregados. Hoje, em uma era de cortes e *reestruturação*, esse acordo foi quebrado, fazendo que os indivíduos sejam menos fiéis a seus atuais empregadores. É bem pequena a distância entre esses sentimentos e a conclusão: *Eu estaria bem melhor se trabalhasse para mim mesmo*.

Outro perigo iminente e mais devastador trata da perda do emprego aos 45, 50 anos de idade ou ainda mais velho. Quando esta perda está prestes a ser concretizada – ou já derradeiramente consumada –, aí começa, verdadeiramente, o desalento e o calvário. Essa é uma realidade talvez esquecida, ou pouco percebida para muitos, porém já está sendo vivida por grande número de brasileiros cinquentões.

Desmistificar o panorama sombrio que se constrói em torno do colapso de perder o emprego em idade avançada, ou mesmo a perspectiva de progresso, não é uma tarefa tão fácil. Sobre isso, Pagès et al. (2006, p. 139) oferecem uma síntese, ao abordarem assunto similar. “Existem muitos indivíduos que, ao chegar no limiar da vida madura, aos 50 anos, 55 anos, terminaram como envelopes vazios. Na verdade a profissão lhes sugou todo o tutano.”

A tensão daqueles que foram jogados de escanteio é permanente. Na prática, a carreira terminou, o fracasso está consumado. “Se a juventude é vivida, em larga medida, sob a égide da impulsividade, a velhice tende a ser caracterizada pela maior propensão ao calculismo e à prudência na ação”, lembra Giannetti (2007, p. 108) em outro contexto.

Para tratar desse assunto, também citamos De Masi (2006, p. 12).

O trabalho e a desocupação apresentam desdobramentos paradoxais. Milhões de pessoas se desesperam por estarem excluídas do exercício de alguma atividade da qual entretanto não gostam, que às vezes até detestam, que muitas vezes são aviltantes de tão inúteis, mas que as estatísticas oficiais consideram como *trabalho*.

Outro *bicho-papão* diz respeito ao valor dos proventos da aposentadoria e das pensões. Para quem driblou os obstáculos, livrou-se do desemprego e conseguiu manter-se ativo até a aposentadoria, é inevitável o fosso da baixa remuneração paga pela previdência social.

Mais uma vez citamos Giannetti (2007, p. 39-40):

Como dinheiro emprestado a juros [...], o corpo jovem toma recursos adiantados do corpo velho, faz a festa, canta a vida, lança os fogos e balões a que tem direito e empurra o ônus da dívida para o amanhã. [...] Em 2020 seremos (com sorte) mais de 1 bilhão de pessoas no mundo com idade acima de sessenta anos (dois terços das quais nos países em desenvolvimento). Uma proporção diminuta desse contingente, é razoável supor, terá condições de viver de transferências governamentais ou da renda de juros sobre o capital poupado (herdado ou adquirido).

Sob o signo da prudência, garantir reservas financeiras para os anos da inatividade longa e incerta são regras estratégicas. Como aconselha Giannetti (2007, p. 102):

Mas, se você já acumulou alguns reveses na vida prática, se você começa a se dar conta de que a velhice é (com sorte) um fato inexorável da existência mortal e se você possui dependentes que

precisarão de você por muitos anos ainda, então chegou a hora de passar a dar o devido peso ao amanhã, mesmo que isso implique alguns sacrifícios no presente.

Diante dessa perspectiva, sob o ponto de vista pessoal e familiar, a mudança para um novo paradigma visando implementar um projeto de futuro com o intuito de alavancar o futuro são questões inarredáveis e urgentes.

Falamos sobre o perigo do desemprego, do baixo nível de ganhos na aposentadoria, do aumento na expectativa de vida das pessoas, da necessidade de poupar. Cabe, então, a partir de agora refletir sobre outra questão instigante: onde investir nosso dinheiro poupado a duras penas?

Antes de mais nada, precisamos sintetizar a idéia básica do pensamento das pessoas em geral. A maioria foi treinada e sente-se estabilizada e segura em suas carreiras. De alguma forma, isso explica porque elas tendem a permanecer *enclausuradas* no emprego assalariado pela vida inteira. Essa parte significativa de indivíduos é avessa aos riscos; são pessoas conservadoras; não toleram arriscar perder seu rico dinheiro de jeito algum.

Noutra ponta da tabela, encontram-se as pessoas propensas a arriscar mais em troca de melhores rendimentos por suas apostas. Essa gente tem confiança em si mesma, tem coragem, é sonhadora, tem elevada auto-estima e aposta em seu sucesso pessoal e profissional. “Começar a operar um negócio próprio exige, tipicamente, muito trabalho, longas horas e muita energia emocional”, escrevem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 09).

Para avanço na conversa, a primeira ponta da linha de risco está constituída de pessoas extraordinariamente conservadoras e medrosas que guardam, em segredo, seus recursos debaixo do colchão; na extremidade oposta, encontramos aquelas criaturas que se submetem a altíssimo grau de risco; estes colocam suas próprias vidas em jogo.

Afora estes pólos antagônicos que são sempre exageradamente arriscados e perigosos, de modo geral, as pessoas permeiam entre estas extremidades. Como dissemos, num lado da equação encontramos grupo de baixa propensão ao risco. Neste lado, apontamos para a alternativa da caderneta de poupança. Um pouco mais adiante, outro investimento conservador sinaliza para aplicações em títulos públicos e privados que apresentam taxas livres de risco. São exemplos, os Certificados de Depósitos Bancários e Interbancários.

Outro investimento de risco muito baixo trata da aquisição de imóveis para alugar. Enquadrados na sequência desta escala, apresentamos os fundos de investimento composto

por um *mix* de produtos: um portfólio de títulos, de ações e de outros papéis. O dólar é outra possibilidade muito conhecida dos cidadãos brasileiros.

Entretanto, devemos lembrar da premissa básica: quanto mais conservador for o investimento, menor o nível de risco e menor a perspectiva de ganho; a cada passo na escalada crescente, quanto mais arriscado for o investimento, quanto mais agressiva for a aposta, maior será a exigência de retorno.

Quase no topo da escala dos investimentos encontra-se a aplicação no mercado de ações, ou seja, nas bolsas de valores. Neste lado da equação, que envolve mais oportunidades e mais riscos, os investidores procuram capturar altos valores financeiros. Na ponta desta frágil linha, há que se temer pelos riscos exagerados da aposta.

Feitas estas considerações, propomos para reflexão alguns exemplos de aplicações no mercado financeiro e acionário. Visando estabelecer as devidas conexões entre cada tipo de aplicação, partimos para alguns exemplos.

Os rendimentos das aplicações são referentes ao mês de junho de 2009, tomando-se como base as informações colhidas junto ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul (www.banrisul.com.br, disponível em 27/07/09). Caderneta de Poupança: 0,57% a.m.; CDB: 0,71% a.m.; Fundo de investimento Banrisul com o maior ganho naquele mês: 0,92% a.m.; Aplicação em ações Banrisul com maior rendimento no mês: 1,03% a.m.

O valor médio mensal do aluguel relativo a um imóvel situado em Porto Alegre adquirido por R\$ 100.000,00 gira em torno de R\$ 700,00 a R\$ 800,00 (Fonte: www.freireimoveis.com.br, disponível em 29/07/09). Desse jeito, o rendimento mensal equivale a 0,75% ao mês e é relativo, pois precisa levar em conta a conjugação de n fatores, tais como: bairro e localização, idade do prédio, acessibilidade de transporte coletivo, infraestrutura local, garagem, elevador. Neste particular, lembremos de outro quesito: a carcaça física do prédio envelhece e desvaloriza, os custos de manutenção não são baixos.

Vamos às primeiras contas. Como dissemos no capítulo reservado à Introdução, sem passar o tempo todo destrinchando fórmulas rebuscadas e complexas, alguns cálculos são inevitáveis. Antes disso, lembre-se: o microgestor moderno não pode prescindir de uma boa calculadora financeira. Com ela a vida gerencial fica bem mais fácil; os cálculos se descomplicam enormemente; as complexas fórmulas e tabelas matemáticas podem ser deixadas de lado. Isso também é uma boa notícia. Despretensiosamente, indicamos a velha calculadora financeira HP (*Hewlett-Packard*).

De forma sumarizada e didática, nosso intento aqui também é pedagógico. Com insistentes repetições, a partir de agora, pretendemos ensinar a operar a calculadora, notadamente, para as mais corriqueiras operações que acontecem no mundo das finanças pessoais e empresariais.

Sem considerar o Imposto de Renda, demonstramos os cálculos dos rendimentos líquidos do mês junho, considerando-se uma aplicação de \$ 1.200,00 no primeiro dia do mês.

a) Caderneta de Poupança:

$$1200 \text{ PV} \quad 0,57 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: 1.206,84; rendimento: $1.206,84 - 1.200,00 = \$ 6,84$.

Onde:

PV = valor presente; i = taxa de juros; n = número de períodos; FV = valor futuro.

b) Certificado de Depósitos Bancários:

$$1.200 \text{ PV} \quad 0,71 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: 1.208,52; rendimento = $1.208,52 - 1.200,00 = \$ 8,52$.

c) Banrisul Fundos investimentos

$$1.200 \text{ PV} \quad 0,92 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: 1.211,04; rendimento = $1.211,04 - 1.200,00 = \$ 11,04$.

d) Banrisul Ações:

$$1.200 \text{ PV} \quad 1,03 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: 1.212,36; rendimento = $1.212,36 - 1.200,00 = \$ 12,26$.

Outro simples exemplo pode ser bastante ilustrativo. Supomos uma poupança de \$ 100,00, aplicada todos os meses na Caderneta de Poupança – modalidade que não tem risco e que, em média, menos remunera. Calculamos qual montante teremos ao final do décimo ano (120 meses), presumindo-se que o rendimento consiga manter, em média, o mesmo percentual do mês de junho de 2009 (0,57% a.m.).

A complexidade do cálculo resume-se às seguintes operações:

$$100 \text{ CHS PMT} \quad 0,57 \text{ i} \quad 120 \text{ n} \quad \text{FV}$$

CHS tecla que inverte o sinal algébrico (+/-); PMT parcelas ou prestações.

Resultado: R\$ 17.156,91.

Com este montante de dinheiro poupado, certamente, dá para pensar na iniciação de um minúsculo negócio, muito especialmente nos tempos da juventude.

Na grande loteria da vida, as apostas e os resultados se distribuem no tempo. Decisões de longo alcance, baseadas com frequência em não mais que sonhos e esperanças, são tomadas no início da jornada, ao passo que os riscos e as contingências de longo prazo não passam, aos olhos do jovem apostador, de longínqua e rarefeita virtualidade (Giannetti, 2007, p.161).

Sumarizando-se o que falamos nesta seção, de um lado, os argumentos expostos sustentam profundas modificações na relação do emprego estável e progressivamente remunerado. Do outro lado, sabemos todos que nossa matriz de empregabilidade é calcada em um modelo produtivo que depende em demasia dos menores organismos empresariais. Além do mais, acima demonstramos que é possível acumular poupança mediante a aplicação de pequena quantia mensal de dinheiro. Então, agora podemos responder à questão formulada no título do tópico: O que fazer? Com repentinos e preciosos saltos aparentemente pequenos, com esforço e algum sacrifício, a pessoa que quiser ter sucesso e prosperidade no futuro precisa de disciplina financeira e persistência.

Logo, é simples perceber que, enfrentando dificuldades que invariavelmente vão surgir, ainda assim, pessoas inspiradas que estão no topo de carreiras bem sucedidas abandonam seus empregos ou mesmo pessoas comuns e até mesmo desempregadas, partem para se aventurar em seus negócios próprios. “Eles [os empresários] têm, evidentemente, ambições financeiras, mas suas atitudes são, acima de tudo, dirigidas por um forte desejo de realização. É sua biografia que está em jogo” (Chér, 2008, p. 125).

Levando em conta os argumentos até agora expostos sobre reconhecida importância das organizações no mundo contemporâneo e sobre a anunciada necessidade de precaver-se para o futuro, é recomendável que se diga: mais cedo ou mais tarde, cada um à sua maneira, precisa decidir. Citando Adam Smith, o pai da teoria econômica, tutor e professor de jovens universitários, Giannetti (2007, p. 95) sinaliza que “em nenhuma fase da vida humana o desprezo pelo risco e a esperança presunçosa de sucesso se encontram mais ativos do que naquela idade em que os jovens escolhem sua profissão”.

Portanto, considerando-se os nossos estudos e outras investigações acadêmicas anteriores, afirmamos que uma das alternativas recomendáveis será a fundação de um micronegócio por conta e risco próprio.

Num ou noutro momento de nossas vidas, replicamos, será preciso decidir sobre nosso destino e sobre nossos projetos de vida atuais e futuros, os quais se fundem umbilicalmente

com a revitalização precaucionária apontada. Por necessidade, por opção ou por conveniência precisamos escolher entre trabalharmos por conta e risco próprio ou sermos empregados no setor público ou junto a uma empresa privada. Esses são os caminhos a trilhar, a menos que sejamos um dos raros afortunados que nasceu em berço esplêndido e estejamos por aí a gozar os capitais. “Mas a escolha de uma profissão não é uma decisão comum, confinada a um trecho apenas do percurso. Ela nos incita a pensar no arco completo de nossa vida” (Giannetti, 2007, p.157).

Calcados sobre estes pressupostos é profundamente lógico pensarmos que a revitalização da nossa renda no futuro pode passar pela criação de uma pequena empresa. Neste diapasão, as decisões carecem de uma avaliação individual sobre as restrições impostas, especialmente por fatores econômicos, e sobre os resultados almejados, além da ambição e dos sonhos de cada um de nós.

Geralmente, a perda do emprego é o catalisador para o salto empreendedor. Certo é que este salto também apresenta algumas desvantagens, custos associados e riscos.

Muitos empreendedores potenciais nunca dão o passo fatídico de iniciar seus próprios negócios. Alguns daqueles que realmente fazem este movimento são estimulados por *eventos precipitadores*, tais como saída do emprego, insatisfação no trabalho ou oportunidades inesperadas (Longenecker, Moore e Petty, 2004, p. 14).

A respeito do que seja a escolha da profissão, Baron e Shane (2007, p. 20) oferecem uma definição bastante clara:

[...] quando as condições econômicas são precárias e as pessoas estão desempregadas, os custos de oportunidade para se envolver com o empreendedorismo são baixos, se comparados aos períodos em que as condições econômicas são boas. [...] Se as pessoas estão desempregadas, seus custos de oportunidade para se tornarem empreendedoras são mais baixos do que se estivessem empregadas; elas abrem mão de menos coisas ao escolherem se tornar empreendedoras.

Embora não haja regras rígidas ou fixas a respeito do momento mais apropriado para a abertura de uma pequena firma, embora reconheçamos que sua operacionalização nem sempre segue os livros-texto, nosso ponto de vista vai mais além do que a arrancada empreendedora quando estamos desempregados.

Pelo contrário, firmemente acreditamos que é desejável e mais recomendável fundar uma pequena empresa quando temos outras rendas. Acima de tudo, as receitas dos vencimentos mensais são o suporte que nos ajudam no início da caminhada. Também

podemos afirmar que não se trata de exceções à regra, quando, com frequência, indivíduos deixam o emprego assalariado para iniciar um empreendimento novo.

Uns e outros, empregados e desempregados, bem ou mal remunerados, seja como for, quando se trata de investir por conta própria, lembramos Slack et al. (2008, p. 52): “é da combinação da habilidade e adrenalina que eu gosto”.

O fascínio de se tornar um pequeno empresário pode ser traduzido na criação de centenas de milhares de novas empresas que empregam milhões de pessoas. Diante das perspectivas que se descortinam na árdua jornada de empreender, quando alguém decide encarar o fascinante desafio e partir para o enfrentamento, superar todos os tipos de obstáculos e decidir por investir em um negócio próprio – e acreditar e se orgulhar disto, seguro do risco a que se submete –, um belo sonho de sucesso principia.

Por consequência, citamos Giannetti (2007, p. 24): “A natureza é uma experimentadora inveterada.”

A pessoa microempreendedora

Agora vamos falar da figura ilustre do pequeno empresário, persistente e entusiasmado senhor ou senhora, jovem ou nem tanto, que se dispõe a investir na perspectiva da construção de uma alternativa vitoriosa, mesmo com suas dúvidas pelos perigos da iniciativa. O risco participa do destino desses corajosos e destemidos empreendedores.

Em lugar de proteger esse recurso insubstituível [eles próprios], eles o expõem a incontáveis infortúnios: trabalham por períodos longos, comem e dormem mal, e desprezam toda a atividade apazível (desde passar um tempo com a família e entes queridos até ter *hobbies*) a favor de sua empresa (Baron e Shane, 2007, p. 350).

Em sua extraordinária capacidade de iniciativa e de correr riscos fora da conta, o pequeno empreendedor aceita desafios, erra e aprende, faz acontecer. Afora às grandes questões enfrentadas no dia-a-dia, a despeito da forte tendência de fracasso pré-alarmado num horizonte muito próximo – como as pesquisas apontam e sinalizam –, com estes e outros tantos atributos, convive a figura destemida suportando o fardo pesado, e sem similaridade, da condução da sua empresa recém nascida.

Por estas motivações, não é tarefa fácil encontrar pessoas dispostas a investir nas condições de elevado grau de incertezas (ou quase certeza) do fracasso. Acreditamos, diante

do panorama histórico (e atual), que iniciativas empreendedoras são tarefas para corajosos brasileiros, que, em seus devaneios, beiram a irresponsabilidade.

A inclinação à falência anunciada das empresas de pequeno porte atordoa a vida de tantos que investiram e precisam se manter no mercado e crescer; espanta a muitos que sonham iniciar um negócio, dispõem de propostas inteligentes, mas têm pouco dinheiro; assombra a outros que possuem dinheiro, buscam parcerias, querem abrir seus pequenos negócios, porém lhes faltam idéias.

Sempre nadando contra a correnteza, quase sempre à beira da falência, o microempreendedor é desafiado a cada instante a operar mágicas para garantir o equilíbrio mensal das contas da empresa. Partindo desse pressuposto, eles precisam ser eficazes para que os pequenos negócios consigam sair do atoleiro que se encontram.

Aliado a tudo isso, prosseguimos inspirado mais uma vez em Baron e Shane (2007, p. 67), agora citando Simon, M; Oughton, S. M; Aquino, K. (2000).

Pesquisas apontam que essa crença [visão otimista dos empreendedores] pode ser um importante fator na decisão de muitas pessoas de tornarem-se empresários; elas acreditam que o destino de novos empreendimentos que iniciam está sob seu controle, assim, subestimam o impacto potencial das condições econômicas, dos concorrentes e de muitos outros fatores que estão fora de sua influência

Em que pesem as agruras do despreparo do gestor do embrião empresarial, pode-se falar de outro aspecto, não menos importante. O sucesso leva muitos empreendedores a confundir realização pessoal com ganhos unicamente financeiros. Neste olhar distorcido, quando o vínculo do negócio se reduz à postura dessa lógica financeira, quando os resultados esperados não chegam, a frustração é tanta e desconfortável.

“Uma visão equilibrada da pequena empresa na economia requer que consideremos também o seu lado mais obscuro, ou seja, o registro de fracasso nos negócios. Enquanto desejamos evitar o pessimismo, devemos lidar realisticamente com este assunto” (Longenecker, Moore e Petty, 2004, p. 39).

Agora, o fio condutor do argumento abandona os efeitos danosos que nos incomodaram, e passamos para o lado da perspectiva positiva que repousam os pequenos negócios.

Os empreendedores confrontam-se freqüentemente com dois mitos que cercam a criação de um novo negócio. Um deles é que a maioria das oportunidades de bons negócios já passou. O outro é

que as pequenas empresas não competem bem com as grandes. Ambas as idéias precisam ser tiradas da cabeça do empreendedor! São exceções, e não a regra (Ibiden, 2004, p. 52).

Em meio a isso tudo, e, sobretudo por isso, cabe ao protagonista-empresário a façanha de iniciar sua microempresa e, com o talento caracterizado por suas qualidades inatas, com distinta habilidade e competência, a ele compete a missão de fazer sua organização sobreviver aos primeiros anos, crescer, prosperar. Tarefa nada fácil.

Em suma, este mundo tira do conforto este agente ativo do crescimento econômico, remete o microempresariado à superação do susto inicial, perpassa para uma missão desafiadora da sobrevivência, e, calcada no conceito da perpetuidade das organizações, à medida que a organização continua operando, acima de tudo, o ator principal precisa centrar seus esforços no sentido de alcançar as duas principais referências de qualquer instituição: crescimento e longevidade.

O conflito entre as demandas do presente vivido e as exigências do futuro sonhado é um traço permanente da condição humana. Encontrar o ponto certo para essa tensão, evitando excessos e inconsistências dos dois lados, é um dos maiores desafios do processo civilizatório em qualquer sociedade (Giannetti, 2007, p. 259-260).

Fica fácil entender que o empreendedor exerce um papel crucial quando arrisca entrar num perigoso e desconhecido túnel que o leva para uma viagem praticamente sem volta; que empreender implica participar de uma experiência incrível e hilariante e que, ao fim e ao cabo, a conquista merece comemoração. É preciso acreditar e apostar nisso, mesmo sabendo que as dificuldades são muitas e o desafio, muito grande. “Encaram [os empreendedores] o fracasso apenas como um *atraso* temporário no cronograma originalmente imaginado, jamais como fim” (Chér, 2008, p. 124).

No limite, um tanto desapegado ao dinheiro e consciente do alto risco assumido, fundamental é dar a largada para vencer. A cada dia o Brasil conquista novos aficcionados que, com devoção e dignidade, firmam convicção na construção de uma sólida instituição econômica e apostam na prosperidade de seus negócios.

De forma criativa, com determinação e confiança, sem protelar o momento, mormente nos dias atuais quando o nível de empregos formais no país – e no mundo todo – está minguando, a boa notícia em meio a isso tudo é que: empreender é possível. Sem mudança de rumo será trabalhoso, mas sem sombra de dúvidas vale a pena apostar.

Com o foco no mesmo sentido, apresentamos Johann (1999, p.14), *apud* Juremir Machado da Silva. Quando aborda o capítulo intitulado O Iacoca dos Pobres, ele diz que

“Somos o que Portugal fez de nós: uma mistura de deliciosa e trágica anarquia. O Brasil conserva até hoje sua alma lusitana.”

A desordenada realidade, o informalismo, a descontração, o peculiar jeito de ser dos brasileiros, a “deliciosa e trágica anarquia” remete o microempreendedor brasileiro a entrar em mercados cada vez mais competitivos, altamente motivado e confiante do sucesso. Por causa dessas características, o minúsculo empreendedor nacional, um concorrente pequeno e ambicioso, mesmo na perspectiva de alto risco, está disposto a aceitar desafios.

Testando-se na maioria das vezes em campos desconhecidos, onde as probabilidades de fracasso suplantam em muito as possibilidades de sucesso, o principal propósito do pequeno empresário é enfrentar apreensivo essa realidade, superar os obstáculos e, ao final, ganhar a batalha.

Os pequenos cofundadores

No universo gerencial das firmas menores, na maioria das vezes, os gestores são os únicos proprietários das empresas que administram. Toda a gama de atribuições e responsabilidades – mesmo as rotineiras e operacionais mais simples – está concentrada nas mãos de uma única pessoa: o dono do microestabelecimento. Eles representam simultaneamente a cúpula da pirâmide e a base do sistema.

Contrastando, em muitas situações, a pessoa que teve a idéia criadora é incapaz de bancar o negócio sozinha. Como dizem a maioria dos empreendedores, a parte mais difícil de começar uma empresa é levantar fundos. Nossa posição é chancelada por Baron e Shane (2007, p. 152), citando Blanchflower, D.; Oswald, A. (1998): “Quando os pesquisadores perguntaram aos empreendedores qual o tipo de ajuda mais valioso no processo de formação de uma empresa, a resposta mais comum foi *ajuda na obtenção de capital*.”

Ademais, sozinho o microempreendedor pode encontrar outro limitador definitivo. Só e com reduzida quantidade de dinheiro, conjuntamente, estes fatores bloqueiam o crescimento porque determinam um ritmo desacelerado das operações da pequena firma. Neste cenário de apenas uma só pessoa, é pouco comum que empresas de pequeno porte encontrem respaldo financeiro suficiente para fomentar o seu desenvolvimento.

A atitude verdadeiramente empreendedora implica, após definir o negócio e, às vezes, antes da constituição da pequena firma, buscar cofundadores. Conceitualmente, podemos

defini-los como os sócios, as pessoas que também sonham e apostam. Eles têm características curriculares que se aproximam aos fundadores: são otimistas, voluntariosos, desafiam.

No mundo corporativo, os cofundadores são os parceiros que, além de fornecer dinheiro, também oferecem ajuda na gestão e na operação das novas empresas. Neste sentido, sob o ponto de vista da pilotagem da microempresa, o ponto que desejamos estabelecer tem respaldo em Baron e Shane (2007, p. 113).

Escolher cofundadores excelentes e desenvolver com eles boas relações de trabalho são tarefas complexas que exigem um esforço considerável. Entretanto, em nossa visão, esse é um esforço bem aplicado porque o sucesso de qualquer novo empreendimento depende bastante dos recursos humanos que ele reúne – conhecimento, habilidades, talentos, capacidades, reputações e redes sociais de seus cofundadores, além daqueles trazidos pelos primeiros funcionários.

Vale salientar outro aspecto: a escolha prudente do cofundador é crucial pela complementaridade de conhecimento, habilidade e pela combinação de experiências.

Ainda de acordo com os mesmos autores, (2007, p. 55), apontamos para mais uma citação. “Os sócios devem ter unidade de pensamento, identidade de valores e comunhão de objetivos. [...] Os estilos de trabalho podem ser diferentes, mas os princípios morais e éticos devem ser convergentes.” Referindo um apontamento de Chér (2008, p. 55): “As diferenças entre os sócios não devem implicar filosofias opostas e valores antagônicos, mas, sim, características que se complementam e qualidades que se somam.”

Sobre o assunto outra vez discorreram Baron e Shane (2007, p. 123). Eles destacaram ainda que:

A regra número um para os empreendedores em processo de formação de suas equipes fundadoras é: não caia na tentação de trabalhar unicamente com pessoas cuja formação, instrução e experiência sejam muito similares às suas. Fazer isso será fácil e agradável, mas não fornecerá a base rica de recursos humanos de que o novo empreendimento precisa.

Sumulamos dois benefícios adicionais citados por Longenecker, Moore e Petty (1997) sobre a importância dos cofundadores. O primeiro benefício: “Ao fornecerem uma equipe, os fundadores podem assegurar uma vasta amplitude de talentos gerenciais, o que não seria possível de outra forma” (p. 20). A segunda vantagem: “Uma razão é que uma equipe pode fornecer uma diversidade de talentos para atender a uma diversidade de necessidades de pessoal” (p. 215).

Para concluir o tópico, trazemos uma observação lateral de Padula (1996, p. 31), quando analisou o mercado francês de consultoria contábil.

O dirigente da pequena empresa é submetido inicialmente à influência de seus colaboradores diretos, membros, ou não, de sua família. Quando a família está envolvida na vida cotidiana da empresa pode desempenhar papel predominante, com tendência a diminuir à medida que a empresa cresce e se desenvolve.

Esta parte da dissertação iniciou com uma abordagem sobre o micro e pequeno empreendedorismo, continuou com uma avaliação sobre a contribuição da microempresa como parte do sistema econômico brasileiro e finalizou concentrando-se na pessoa do micro e pequeno empresário e nas suas iniciativas empreendedoras.

A primeira seção focalizou o microempreendedorismo. No primeiro tópico, referimos sobre as divergentes e antagônicas posições por parte dos cidadãos comuns e por parte dos empreendedores. Referimos, logo a seguir, as mudanças na postura das pessoas que passaram a reconhecer a relevância das pequenas empresas. Essas tendências e reflexões têm ampla adesão da sociedade organizada com relação ao campo do empreendedorismo, refletindo como incentivo à criação de novas firmas.

O segundo tópico tratou do que exatamente é o empreendedorismo. Na sequência, apresentamos respostas a duas perguntas: 1) Como surgem as idéias e o que significa criatividade?; 2) quais são as oportunidades para os novos negócios? As respostas para este tópico foram apresentadas no quarto tópico. O último tópico principiou focalizando as oportunidades que favorecem os novos negócios; na outra direção, revisou as oportunidades que favorecem empresas estabelecidas.

Na segunda seção, nossos esforços concentraram-se na micro e pequena empresa, notadamente, em cinco frentes de ataque: contextualização dos micronegócios, formatação dos pequenos negócios, franquias e alianças, formato jurídico e ciclo de vida das empresas.

Perseveramos no primeiro tópico, traduzindo conceitos e apresentando as considerações genéricas sobre a empresa, a grande empresa, a hipermoderna empresa e, ao seu final, com maior profundidade concentramo-nos na microempresa.

Ao longo do segundo tópico, examinamos os passos para a melhor formatação dos pequenos empreendimentos. Iniciamos com a geração da idéia; seguimos traduzindo a importância da conquista dos recursos de financiamento do negócio; fomos adiante, examinando a construção da estrutura física, ou seja, do arcabouço estrutural do ativo microempresarial; dos empregados; do correto ingresso no mercado; seguimos em frente focalizando essencialidade de uma estratégia de negócios; sinalizamos sobre a necessidade de um gestor capacitado e, ao final, abordamos a importância do lucro.

Embora a estrutura analítica da dissertação, os três próximos tópicos tiveram caráter genérico e fundamentado apenas na sumarização dos assuntos. No terceiro tópico, traduzimos algumas das características sobre franquias e alianças. Encaminhamos o quarto tópico sumarizando os quatro formatos jurídicos mais comuns: firma individual, sociedade em nome coletivo, sociedades por quotas de responsabilidade limitada e sociedades por ações. Por fim, o último tópico, apontou para o ciclo de vida das empresas.

Na terceira seção, encaminhamos para o final do capítulo focalizados, essencialmente, na pessoa do micro e pequeno empreendedor. A abordagem principiou com uma análise crítica sobre a instigante questão proposta no título do tópico: *O que fazer?* Para responder à questão formulada, percorremos um detalhado caminho. Na tentativa de facilitar a compreensão do microempreendedor, iniciamos o assunto comentando sobre a progressiva diminuição dos postos de trabalho; logo a seguir, a abordagem se encaminhou para os baixos proventos das aposentadorias e pensões. Na sequência referimos sobre a importância da acumulação de poupança para enfrentamento do futuro incerto e desconhecido e sinalizamos para cinco formas possíveis de investimentos financeiros, desde os mais conservadores até os mais agressivos em termos de riscos e de perspectivas de ganhos.

O segundo tópico foi concebido para apresentar a ilustre figura do microempreendedor. Referimos que o tema do empreendedorismo é atual e assume não só importância prática, mas também teórica. Referimos outra vez que a criatividade empreendedora começa com a geração de uma idéia e referimos, no tópico inteiro, sobre a importância do pequeno empresário. O terceiro tópico trouxe à luz o tema dos pequenos cofundadores, mais precisamente, aquelas pessoas que não foram os titulares da idéia criativa, mas que estão dispostas a assumir, juntas, os riscos da empreitada.

6. FUNDAMENTOS DO MICROEMPREENDEDORISMO

A partir da centralidade do esquema apresentado no Capítulo 4, o presente capítulo abordará os fundamentos essenciais para iniciar um pequeno negócio. O eixo da questão estará focado na análise preliminar de cada decisão, a qual se defrontará nos seguintes campos: dinheiro, tecnologia, relações e risco. Umbilicalmente ligado à temática dos riscos dos negócios, o quinto fundamento – retorno do investimento – será abordado com profundidade nos Capítulos 10 e 14.

Principiaremos com uma exposição sobre a necessidade de dinheiro para operar a microfirma e iremos adiante enfatizando a importância dos capitais dos empreendedores no negócio. Estes temas farão parte da primeira seção.

Na segunda seção, abordaremos a importância da tecnologia à disposição do empreendedor. Tratar-se-á, especificamente, dos conhecimentos acumulados dos fundadores e/ou dos colaboradores mais próximos sobre a tecnologia de produção e, cumulativamente ou não, sobre técnicas e práticas gerenciais disseminadas ao longo do tempo.

Mais adiante, a terceira seção fornecerá um panorama genérico sobre a quantidade de relacionamentos à disposição do minúsculo empreendedor. Esta parte do trabalho examinará o seguinte espectro: empatia, identificação crescente com a comunidade, com as entidades financeiras, com líderes comunitários, com autoridades locais e regionais. Nela aconselharemos sobre a importância fulcral destas relações interpessoais; trataremos do leque das relações com os cidadãos e com a classe política, fatores que favorecem as relações externas da empresa e que atraem gente talentosa às micro e pequenas empresas.

Ao final, na quarta seção, apontaremos para a percepção do nível de risco que os donos do negócio estão submetidos. Esta seção trará uma abordagem sobre o risco e, como propósito exploratório, introduzirá o assunto sobre como detectar a validade – ou não – da aplicação de recursos na criação de uma empresa de pequeno tamanho.

Um comentário final. Como já referimos, nossa tese tem objetivo pedagógico; em suma, o propósito é ensinar. Sem propor conceitos teóricos e fórmulas técnicas novas, a formatação do nosso modelo didático pretende ser a novidade. Em primeiro lugar, iremos dispor os conteúdos em um tipo de formato lógico. Em segundo lugar, a insistente repetição dos procedimentos, cálculos, valores e gráficos, pretendem consolidar os conhecimentos existentes. Embora reconheçamos que tudo isto poderá ser um pouco cansativo, nossa proposta visará facilitar a compreensão da Contabilidade, das Finanças Corporativas e da

Gestão de Empresas. “Embora não seja possível delinear os requisitos educacionais e de experiência com grande precisão, insistimos para que os que desejam ser empreendedores maximizem seu preparo dentro dos limites de seu tempo e recursos” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 16).

Neste sentido, apresentaremos uma sequência de fatos que, ao final do capítulo, permitirá a compreensão dos primeiros passos e dos primeiros conceitos fundamentais dos dois lados da equação expressa no Balanço patrimonial.

6.1. Dinheiro

A primeira decisão que o executivo-empresendedor precisa tomar para constituir uma pequena firma diz respeito ao tipo de negócio que deseja operar, alinhado à grandeza do empreendimento pretendido e à capacidade de financiá-lo. Em outras palavras, o ciclo empreendedor começa com uma oportunidade e segue adiante com a formatação da pequena firma. Esse passo reporta, em primeiro lugar, à injeção de certa quantia de dinheiro necessária e suficiente para o início da jornada.

“Três das questões mais importantes que um empreendedor precisará responder a si mesmo antes de começar um novo empreendimento são: De quanto dinheiro eu preciso? Onde posso obtê-lo? Quais os tipos de acordo que preciso para obter esse capital?”, dizem Baron e Shane (2007, p. 157).

É esse alinhamento que determina o tamanho da firma, magnitude essa que necessita estar ajustada à capacidade financeira do empreendedor medida em termos de capitais próprios e do volume de recursos possíveis de captação. Provavelmente, o melhor resumo dessa idéia vem de Kasznar e Graça Filho (2006): a máquina corporativa “deve ser leve, flexível e enxuta”.

Do ponto de vista unicamente financeiro, cabe adicionar outro fundamento: a maioria dos novos empreendimentos, mesmo aqueles com alto potencial, não exige muito capital inicial. Nossos argumentos encontram guarida teórica em Chér (2008, p. 50). Para ele, como regra, “O montante do investimento inicial deve ser suficiente para abrir um negócio e mantê-lo por um ano, considerando um cenário de 12 meses sem faturamento.”

Em consonância com esta abordagem, no arcabouço das teorias e das práticas das finanças corporativas, as várias formas de aporte de dinheiro precisam ser vistas, no mínimo,

sob dois níveis. O nível mais óbvio é o da alocação de dinheiro do proprietário da microempresa. Equivale afirmar que é sumamente importante o dimensionamento dos capitais necessários em termos de quantidade de dinheiro próprio dos iniciadores de negócios.

Bodie e Merton (2006, p. 35) resumiram sobre o assunto da seguinte forma: “Como resultado de ter economizado parte de sua renda para uso futuro, as pessoas acumulam um fundo de riqueza, que pode ser mantido de inúmeras formas. Uma delas é a conta bancária; outra pode ser um imóvel ou uma parcela em algum empreendimento de negócios.”

Mais ainda: os limites da disponibilidade monetária para integralização de capital não se esgotam com o dinheiro do dono do negócio. Em outras palavras, na esmagadora maioria das vezes a quantidade de capital investido vai mais além dos recursos disponíveis do empreendedor.

Decorre dessa premissa que o segundo nível, mais abrangente, poderá ser a contribuição dos capitais de terceiros. Escrito em outras palavras, a possibilidade de captação de dinheiro junto a capitalistas de risco e a capacidade de contratação de empréstimos assumem um papel relevante para apoiar esses empreendedores. Este assunto será abordado no Capítulo 7.

Reservamos a segunda parte da seção para começar nossa abordagem sobre as demonstrações contábeis. No entanto, antes de apresentar os primeiros passos rumo às finanças e à contabilidade, precisamos enfatizar dois pressupostos básicos: a) todas as operações da empresa serão suportadas por documentação fiscal idônea; b) toda a documentação fiscal será objeto de registro contábil. Sumariando: não haverá sonegação fiscal nem previdenciária.

A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas [...] Com poucas exceções, os proprietários de empresas pequenas têm necessidade de compreender o sistema contábil utilizado por seus negócios (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 515).

Para Bodie e Merton (2002, p. 89), as demonstrações financeiras “fornecem informações aos proprietários e credores da empresa sobre a situação atual da companhia e o desempenho financeiro passado”. Segundo os autores, as demonstrações financeiras também fornecem “modelos convenientes para o planejamento financeiro”.

Agora introduzimos a primeira demonstração contábil: o Balanço Patrimonial. Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 44), “O Balanço Patrimonial é uma demonstração

financeira estática e sintética que apresenta os bens, direitos, obrigações e o capital pertencente aos proprietários da empresa em determinada data, geralmente a do encerramento do exercício social.”

Para Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007, p. 6), “O balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.” Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 524), “O balanço patrimonial fornece uma fotografia da posição financeira da empresa num ponto específico do tempo.” Em suma, esta demonstração contábil retrata a posição patrimonial e financeira da microempresa num determinado momento.

Agora apresentamos um exemplo prático. Com entusiasmo e altas expectativas de sucesso, vamos à fundação de uma pequena firma (AJ Silva). Visando ingressar no mundo dos negócios, em 01 de dezembro de 2008, você subscreveu R\$ 10.000,00 de capital social e o integralizou em moeda corrente nacional. A referida importância foi depositada em uma conta corrente aberta em nome da empresa no Banco do Brasil.

BALANÇO PATRIMONIAL – 01.12.2008			
A T I V O		P A S S I V O + PL*	
Bco Brasil Cta Movimento	10.000	Capital Social	10.000
T o t a i s	10.000	T o t a i s	10.000

Figura 6.1 – Balanço patrimonial com a primeira integralização em dinheiro.

Inicialmente, apresentamos três conceitos: (1) o capital social corresponde ao valor dos recursos investidos pelos proprietários da microempresa; (2) o termo *subscrição de capital* refere à promessa de pagamento do capital social pelo dono da microempresa, ou seja, o comprometimento de pagá-lo; (3) por sua parte, o capital integralizado é o capital subscrito e pago. “No momento em que os acionistas [donos ou sócios] entregam à empresa as parcelas comprometidas na subscrição em recursos financeiros (dinheiro) ou recursos materiais (outros bens), teremos a realização ou integralização do capital” (Marion, 2009, p. 399).

A respeito desses conceitos, Suszter et al. (2007, p. 84) oferecem uma síntese bastante clara e objetiva: o primeiro, “compromissos de Integralizar” e o segundo, “valor já capitalizado”.

Poucos dias após, no dia 07 de dezembro do mesmo ano, você percebeu que deveria subscrever mais \$ 5.000,00 de capital social. Este valor foi integralizado da seguinte maneira:

a) pela entrega à microempresa de dois balcões, duas mesas, cinco cadeiras e um armário no total de \$ 3.000,00; b) pela entrega à microempresa de um computador seminovo no valor de \$ 2.000,00. “A automação, que acontece de várias formas, passou a ser usada em muitas operações de pequenas empresas. Por exemplo, o uso de computadores é lugar-comum nos negócios” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 230).

Agora, examinamos o Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL – 07.12.2008			
A T I V O		P A S S I V O + PL	
Bco Brasil Conta Movimento	10.000	Capital Social	15.000
Móveis e Utensílios	3.000		
Equipamentos Eletrônicos	2.000		
T o t a i s	15.000	T o t a i s	15.000

Figura 6.2 – Balanço patrimonial com integralizações em dinheiro e em bens.

A novidade que pretendemos aqui expressar é óbvia: é possível a integralização de capital social, parte em moeda corrente e parte com a entrega de outros bens móveis e imóveis, tangíveis e intangíveis, desde que possam ser avaliados em termos econômicos.

Precisamos entender, a partir de agora, outros conceitos básicos. Inicialmente, o Balanço Patrimonial contém dois lados de igual valor: o lado esquerdo está representado pelo Ativo e o lado direito, pelo Passivo e pelo Patrimônio Líquido.

Esta igualdade decorre da seguinte premissa contábil: haverá sempre uma origem e uma aplicação de recursos de igual valor; o valor do débito sempre será igual ao valor do crédito. De maneira idêntica, o equilíbrio contábil do balanço também é decorrência da equação fundamental do patrimônio: $\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$.

A estrutura do Balanço Patrimonial expressa três partes distintas: o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido. O ativo é o lado esquerdo, corresponde ao conjunto de bens e direitos da entidade e alinha o registro das aplicações dos recursos. Para Bodie e Merton (2006, p. 35), “Um ativo é qualquer coisa que tenha valor econômico.”

O Passivo expressa as dívidas, ou seja, as obrigações da empresa e corresponde ao lado direito do Balanço Patrimonial. Em poucas palavras, o Passivo representa os capitais de terceiros da pequena firma. Segundo identifica Marion (2009, p. 48), “De fato, se a palavra *Ativo* tem uma conotação positiva, o termo *Passivo* tem um significado negativo; num sentido mais amplo, são os financiamentos.”

O outro grupo de contas alinhado no lado direito do Balanço Patrimonial diz respeito ao Patrimônio Líquido, que representa o capital próprio da microempresa. Matematicamente, o valor do Patrimônio Líquido é igual ao valor do Ativo menos o valor do Passivo ($A - P = PL$). O Patrimônio Líquido, segundo Marion (2009, p. 32-33), “Evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. A aplicação inicial dos proprietários (a primeira aplicação) denomina-se, contabilmente, como já vimos, capital.”.

Assentados sobre os dois eixos anteriormente referidos – recursos próprios e de terceiros –, também consideramos a formulação apresentada por Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 244): “O capital social dos proprietários é simplesmente o dinheiro que os proprietários investem nos negócios.”

Indo um pouco mais além, focalizamos a nossa primeira lição tática: não misturar o dinheiro da microempresa com o dinheiro do seu dono. É a rigorosa observância do princípio contábil da Entidade. Como Szuster et al. (2007, p. 63) sugerem, este princípio indica que “O patrimônio da entidade não se confunde com o patrimônio dos sócios e dos quotistas”. Para eles, as contas do proprietário não se misturam com as contas da empresa.

Na concepção de Marion (2009, p. 145),

Como regra básica, [...] não vamos misturar as coisas: dinheiro dos sócios não entra na Contabilidade da empresa e, como contrapartida, os sócios não metem a mão no dinheiro da empresa. [...] Quando se fala em entidade contábil, uma característica fundamental é a manutenção de registros contábeis que destaquem a entidade como pessoa distinta dos sócios [...].

Esclarecendo um pouco mais, é incontestável a repercussão negativa decorrente da confusão dos patrimônios. Essa mistura tão comum tem sido uma dos principais motivos do insucesso das pequenas empresas e um dos fatores decisivos de muitas falências microempresariais.

Em poucas palavras, separar a microempresa do microempresário será imprescindível. Neste ângulo de visão, para proporcionar uma maior garantia quanto à viabilidade do negócio, se o proprietário precisar de uma retirada mensal, uma boa medida será estabelecer um percentual sobre o faturamento ou mesmo a retirada de um valor mensal fixo.

6.2. Tecnologia

Como visto, um passo decisivo para abrir uma pequena firma refere ao aporte de dinheiro. Inicialmente as pessoas reconhecem as oportunidades e, logo a seguir, os iniciadores de negócios direcionam seus esforços para a questão financeira. Neste sentido, cabe ressaltar Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 241): “Toda empresa deve ter o caixa essencial para operações de negócios correntes. Uma reserva também é necessária devido ao fluxo instável de fundos que entram [...] e que saem da empresa.”

A partir da pedra basilar – o dinheiro –, a área do empreendedorismo aponta para a necessidade de outros movimentos. Escrito de maneira diferente, embora a conquista dos recursos financeiros necessários seja um grande progresso, é apenas o início. Outra importante fase do processo trata da temática *tecnologia*, entendida como um conjunto de conhecimentos mínimos para operar o negócio e para gerir uma atividade privada.

Referindo a extraordinária importância do conhecimento tecnológico, Kasznar e Graça Filho (2006, p. 148) afirmam: “É importante ressaltar que são poucas [as entidades] que abrem a caixa-preta da tecnologia, que criam e assumem apresentá-la à comunidade. Ela é um *segredo de Estado* e pode render frutos como vitórias e dinheiro.”

Para Chér (2008, p. 205), “Conhecimento é a matéria-prima das novas idéias. O indivíduo criativo é alguém com bagagem de conhecimentos, mas isso não basta. A verdadeira chave para se tornar criativo está no que se faz com o conhecimento.” Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 37), “A inovação contribui para a produtividade, fornecendo produtos melhores e métodos melhores de produção.”

Sob o olhar do universo econômico, merece destaque referenciar que a fundação de uma pequena empresa requer saber gerencial e técnico. De certa forma, Baron e Shane (2007, p. 35) constatarem algo semelhante, quando afirmam que “Mudanças tecnológicas são uma fonte de oportunidades de empreendedorismo porque possibilitam que as pessoas façam coisas de forma nova e mais produtiva.”

De fato, empreendedores descobriram que o conhecimento pode se transformar numa vantagem. Em síntese, a microempresa moderna precisa estar atenta às novas tecnologias e aos novos conceitos de modelos de gestão.

Transpondo livremente essas idéias para o ponto de vista do saber tecnológico, ele envolve um conjunto de necessidades e habilidades inerentes às técnicas operacionais e gerenciais. Simetricamente falando, justifica-se também que tecnologia de produção não basta

em si mesmo; será preciso também sólido saber teórico e técnico sobre a gestão empresarial. Quando o assunto diz respeito à administração de uma entidade econômica de pequeno porte, também faz a diferença conhecer o *modus operandis* do povo brasileiro, aplicando-se um modelo gerencial mais próximo “ao jeitão do nosso povo” (Johann, 1999, p. 9).

Johann (1999, p. 9) traz outra contribuição significativa a esse respeito quando afirma: “levarão vantagens consideráveis aquelas organizações que souberem efetuar uma verdadeira simbiose entre as técnicas gerenciais avançadas e os valores dominantes em nossa sociedade”.

Há questões particularmente importantes para entender a complexa e intrincada iniciativa de investir, porque podem ser sutis as diferenças que levam ao sucesso e ao fracasso. “A experiência no trabalho pode muito bem ser a mais produtiva de todas as fontes de idéias de novos negócios” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 84).

Quanto mais conhecimento sobre novas tecnologias de produção o microempresário tiver, maior a probabilidade de identificar melhorias no produto e no processo produtivo. Essa experiência acumulada requer tempo para aquisição.

Também é relevante dizer, por exemplo, que a informatização constitui um fator positivo em termos de gestão e produtividade. Segundo os estudos de Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 805), “possuir um sistema integrado entre o caixa da empresa e o computador é um importante indicador de qualidade da gestão contábil-financeira da empresa”.

Nesta mesma direção, “Uma pesquisa feita entre pequenas empresas com 100 funcionários ou menos revelou que 63% das empresas possuíam computadores e 29% tinham planos para adquirir novos computadores” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 627).

Agora voltamos aos passos iniciais de formação da nossa pequena firma. Neste enfoque, o sócio fundador, especializado em informática, trabalhou durante todo o mês de dezembro de 2008 na produção de um software exclusivo para a informatização do processo de produção e de gestão da microempresa. A retirada de pró-labore do sócio, paga naquele mês, foi de \$ 2.000,00.

Avançando um pouco mais, sem capacidade de angariar capital em grande escala, todas as evidências sugerem que dois fatores são decisivos à promoção de uma posição vantajosa da pequena empresa diante da concorrência. O primeiro é o processamento eletrônico dos processos operacionais e de gestão e o segundo é a capacitação dos seus recursos humanos.

Continuando com a estruturação inicial da microempresa, em 08 de dezembro, AJ Silva contratou um empregado, que esteve todo o período em treinamento. No dia 31.12.2008, foi pago o salário e o encargo social no valor de \$ 1.000,00.

BALANÇO PATRIMONIAL - 31.12.2008			
A T I V O		P A S S I V O + PL	
Bco Brasil Cta. Movimento	7.000	Capital Social	15.000
Móveis e Utensílios	3.000		
Equipamentos Eletrônicos	2.000		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
T o t a i s	15.000	T o t a i s	15.000

Figura 6.3 – Balanço patrimonial com valores corpóreos e incorpóreos.

Fica fácil perceber que o *software* construído internamente à microempresa corresponde a um ativo. Em última instância, podemos afirmar que o *software* não é um equipamento ou qualquer outro bem móvel mas uma idéia, um serviço intangível classificado no Ativo microempresarial. Dessa maneira, a integralidade do gasto com pró-labore deve ser considerada como o custo de produção do referido programa.

Talvez um pouco mais difícil de assimilar, embora ainda não reconhecido pelas normas e regramentos fiscais, os gastos com treinamento e capacitação sistemática dos empregados e dos gestores têm realce característico de um Ativo intangível. É incontestável a repercussão positiva trazida à microempresa por colaboradores motivados, treinados e bem remunerados. A primeira lição estratégica: cuidar bem dos funcionários.

Longenecker, Moore e Petty (1997) cancelam nosso posicionamento quando afirmam: “Os empregados qualificados e experientes da empresa constituem um valioso ativo” (p. 88); “Os registros de falências de empresas evidenciam o valor e a efetividade do treinamento: em sua grande maioria, os fracassos são causados por deficiências no gerenciamento” (p. 111).

6.3. Relações

De acordo com Kasznar e Graça Filho (2006), investir significa aportar capitais, atrair recursos e os melhores talentos. Inspirado nessa premissa, o texto complementa-se sustentado pelos ensinamentos de Baron e Shane (2007, p. 332): “[...] o sucesso envolve muito mais do que conhecimento técnico, experiência no negócio e trabalho árduo. Em muitos casos,

também requer habilidades pessoais que permitem aos indivíduos relacionarem-se com os outros de forma eficaz”.

Na verdade, para a iniciativa empreendedora ter o sucesso almejado, uma terceira peça-chave faz falta no tabuleiro, e ela – a peça-chave – diz respeito ao nível mínimo de relacionamentos interpessoais do pequeno empresário.

Fruto de uma visão empresarial um pouco cartesiana, pode-se afirmar que a microempresa bem relacionada e comunicativa com autoridades locais e regionais; o apoio da mídia local; a facilidade de acesso aos meios empresariais e públicos; e a capacidade de mobilizar pessoas em torno do novo empreendimento são questões particularmente importantes para a maioria dos negócios. Em suma, praticar e incentivar a mentalidade do relacionamento empresarial saudável é intrínseco à reputação da microempresa e dos donos do negócio.

Como visto, combinar as duas idéias para desenvolver a melhor formatação dos recursos financeiros – próprios e de terceiros – é necessário. E construir o arcabouço estrutural mobilizado através das diversas fontes de capital para a empresa requer, naturalmente, credibilidade dos microempresários e boas relações com financiadores, em especial com *anjos*, banqueiros e com capitalistas de risco.

Com efeito, a questão contribui como um todo e se constitui no terceiro fundamento para o começo da jornada empreendedora. Munidos desta percepção, é fundamental conhecer as pessoas certas para ajudar, além de ter e manter bom relacionamento com a comunidade local. Nesta direção, como repetimos à exaustão, para o bom desempenho microempresarial em mercados concorridos e disputados, é fundamental manter um alto grau de relações constituídas antes ou durante o processo.

No típico paradoxo dos tempos modernos, o campo dos pequenos negócios fertiliza-se com as habilidades interpessoais do comandante-empREENDEDOR, com seu traquejo, com suas relações com líderes locais e regionais. No caso específico, agora grifamos outro viés de pensamento que nos leva de novo à Kasznar e Graça Filho (2006). Com ampla rede de relacionamentos e de comunicações, ingressar no seio microempresarial do município “construtivamente e em comunidade facilita a atração de gente talentosa”.

Ainda segundo os mesmos autores, a cadeia de relações espontâneas “precisa ser construída, muito bem elaborada e, com grande esforço e intensidade, manter-se continuamente retro alimentados na medida certa e bem dimensionada”. Então, na frente das

batalhas que esperam os *marinheiros de primeira viagem*, conquistar o apoio de todos os parceiros que quiserem ajudar poderá ser sempre uma boa estratégia.

Sob este ponto de vista, muitas das vezes, as relações pessoais do pequeno empresário são o maior – talvez único – suporte mais significativo da pequena entidade empresarial. “Saber gerar esse clima agradável e bem amigo torna o ambiente leve, e todos tendem a ganhar com isto. As relações se multiplicam, porque se sente o espírito honesto e alegre que rege as relações” (Kaszner e Graça Filho, 2006, p. 60).

Por tudo isso, eis a segunda lição estratégica: formar redes sociais e políticas sólidas.

De um lado, a percepção social é um importante meio para gerar entusiasmo nos outros. “Habilidades em termos de influenciar ou persuadir os outros têm sido consideradas valiosas em muitos contextos de negócios” (Baron e Shane, 2007, p. 337).

A menos que seja uma empresa extremamente pequena, o fundador não será o único indivíduo que exerce o papel de liderança. São os bons vínculos sociais que ajudam a escolher sócios, conquistar empregados-chave e formar uma equipe gerencial qualificada.

Noutro lado, os vínculos sociais ajudam a levantar fundos. Dentre as principais fontes de financiamento às pequenas empresas, citamos as três vias mais rápidas e fáceis: (1) poupanças pessoais de amigos e parentes; (2) indivíduos abastados (*anjos*) e; (3) agências bancárias locais. “A busca por suporte financeiro deve começar perto de casa” dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 252).

Outra dimensão sugere que a inteligência social é um ingrediente-chave na obtenção dos recursos financeiros e humanos necessários ao pequeno negócio.

Feitas estas considerações, repetimos, o capital social subscrito diz respeito à promessa de pagamento do capital social por parte dos proprietários ou sócios; o capital social integralizado significa o capital subscrito e pago. Agora introduzimos outra novidade: o conceito de capital social não-integralizado. Por capital social não-integralizado, a integralizar ou a realizar compreendemos o valor da dívida dos sócios para com a empresa. Mais precisamente, ele corresponde ao capital social subscrito e ainda não pago.

Em uma rápida sinopse retrospectiva, é grande o número de falências microempresariais. Por sua vez, as pessoas que fracassam nos negócios sofrem um duro golpe na auto-estima porque vêem desmoronar seus sonhos e expectativas. Observamos ainda que as boas relações ajudam a conquistar parceiros. Também vimos que todas as empresas

precisam de capital para operar e que existem pessoas interessados na parceria de negócios bem geridos e com perspectivas de sucesso.

No caso específico, uma idéia básica aponta para uma fonte potencialmente valiosa de recursos capaz de solidificar financeiramente os pequenos empreendimentos. No que se refere ao panorama em tela, o centro da questão reflete a figura do cofundador.

Encaminhando para o final da seção, voltamos à nossa jornada rumo à formatação da microempresa AJ Silva. Neste particular, em que pesem as duas integralizações feitas, o proprietário – você – verificou que os recursos até então integralizados eram insuficientes para dar conta das oportunidades de sucesso da iniciativa.

Se há uma oportunidade de expansão substancial em base contínua e se outras fontes forem inadequadas, o proprietário pode decidir logicamente por incluir outros proprietários. Possuir parte de um grande negócio pode ser mais lucrativo que ser o único dono de um negócio menor (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 262).

Para melhor ilustrar o ponto de vista apresentado, detalhemos um pouco mais: sabendo-se que os recursos financeiros necessários deveriam ser maiores do que os R\$ 15.000,00 já integralizados, partimos para uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada – você e eu. Então, para o referido projeto, numa só palavra, associamo-nos.

Em vista disso, no dia 10 de dezembro de 2008, foi convencionado em contrato social que: 1) o primeiro fundador – você – se comprometeu a integralizar mais \$ 10.000,00 em dinheiro no dia 10 de janeiro do ano seguinte; 2) o cofundador – eu – subscreveu e integralizou, no ato, \$ 25.000,00, cuja importância depusitei na conta-corrente da empresa junto ao Banco do Brasil. Como decorrência dessa operação associativa a microempresa passou a operar sob nova razão social: *Hipotética Ltda.* Depois da contabilização de todos os fatos acontecidos em nossa microempresa, a posição patrimonial e financeira passou a ser a seguinte:

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2008					
A T I V O			PASSIVO + PL		
Bco Brasil Conta Movimento	32.000		Capital Social	50.000	
Móveis e Utensílios	3.000		Capital Social a Realizar	<u>-10.000</u>	40.000
Equipamentos Eletrônicos	2.000				
Software	2.000				
Capacitação de Pessoal	1.000				
T o t a i s	40.000		T o t a i s		40.000

Figura 6.4 – Balanço patrimonial com o ingresso de um sócio.

6.4. Os riscos do pequeno negócio

Quando se inicia qualquer empreendimento econômico será preciso incluir questões tais como: orçamento de capital financeiro, tamanho e localização da firma, nível de conhecimentos, qualidade e quantidade de relações com a classe empresarial e política. Nesta seção acrescentamos outro ingrediente de relevo: o risco assumido.

Diante desta realidade, começamos a seção refletindo sobre três abordagens consagradas por autores de renome.

A primeira abordagem aponta para Chér (2008, p. 212) que, em outro contexto, diz:

A inovação implica mudança, e a mudança quase sempre encontra resistência. A mudança envolve incerteza e com a incerteza vem a ansiedade. Ela enseja o risco de as coisas não ocorrerem como esperado, e isso pode significar o fracasso. O fracasso é algo ameaçador que se busca evitar a todo custo.

A segunda referência nos leva a Giannetti (2007, p.162): “A vida é uma sucessão de escolhas intertemporais, nem todas triviais. [...] Apostas terão de ser feitas: resguardar-se de todo o risco e jamais apostar é talvez a pior aposta possível.”

A terceira observação ressalta o pensamento de Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 10):

Os riscos que os empreendedores assumem para iniciar e/ou operar seus próprios negócios são variados. Ao investir seu próprio dinheiro, eles assumem risco financeiro. Se eles abandonam empregos seguros, arriscam suas carreiras. A tensão e o tempo exigido para iniciar e dirigir um negócio podem ainda colocar suas famílias em risco. E os empreendedores que se identificam mais com determinadas iniciativas arriscadas assumem um risco psicológico, à medida que enfrentam a possibilidade de fracasso nos negócios.

Todas as dimensões sinalizadas são importantes, porém, nesta seção discutimos a questão de modo mais restrito. Essencialmente, analisamos os riscos financeiros a que se submetem os gerentes-proprietários. E, como referido no Capítulo 5, quando nos reportamos a estes riscos, tratamos de um misto do caráter de moderada, média ou alta propensão aos riscos que as pessoas estão dispostas a assumir.

Para melhor ilustrar a questão, cabe salientar que a taxa de retorno sobre o capital aplicado na microempresa é incerta – que o investimento é bastante arriscado –, porém, conforme percebem Bodie e Merton (2006), quanto maior o grau de incerteza e insegurança sobre o sucesso de um empreendimento maior será o prêmio de risco exigido pela aplicação.

Certo é que existem pessoas não avessas a submeter-se a nível elevado de risco. O que na verdade ninguém tolera é resultado de soma próxima do zero, com perdas previamente proclamadas. Em outras palavras, a percepção do risco de qualquer negócio é substancial, todavia, alguma expectativa que aponte para a possibilidade de sucesso altera a expectativa de investidores.

Longenecker, Moore e Petty (2004) entendem que não existe determinismo matemático infalível para medir a extensão da referida propensão ao risco. Sem encobrir o fato de que os empreendedores assumem riscos, os autores dizem que, em contraste com situações de jogo que depende de pura sorte, eles – os empreendedores – preferem situações arriscadas, mas que possam ter “certo controle sobre o resultado”.

Resumindo, os iniciadores de negócios estão dispostos a arcar com os riscos para aproveitar as oportunidades de rendimentos mais elevados. Em palavras mais abrangentes, as pessoas mais tolerantes aos riscos aceitam iniciativas mais arriscadas. Elas inauguram novos negócios por conta própria e assim leva o país ao progresso econômico, porque geram renda e criam milhares de empregos anualmente.

Noutro extremo, aquelas pessoas com maior grau de aversão ao risco investem seus recursos em outros ativos, menos atraentes, todavia, mais seguros em termos de rendimento. “Ela [a poupança] reflete uma postura defensiva perante o futuro. O que se busca não é um amanhã radiante, mas precaver-se do pior: a garantia de um padrão de vida e bem-estar toleráveis, mesmo que as coisas tomem um curso ruim ou pior” (Giannetti, 2007, p. 244).

Voltamos ao tema central da seção.

A maior parte das novas empresas começa pequena porque isso permite aos empreendedores minimizar o custo e o risco de estabelecer seus novos empreendimentos. Porque os empreendedores estão freqüentemente errados a respeito de suas oportunidades de negócios, eles gostam de minimizar o custo de estar errado, o que eles conseguem começando em escala menor e testando se suas idéias funcionam (Baron e Shane, 2007, p. 46).

Um ponto de vista que devemos considerar para amenizar a exposição ao risco é a escalada progressiva na produção. “Se você iniciar construindo um protótipo e ele funcionar, amplia para uma produção em pequena escala e, então, caso isso dê certo, expande para uma produção maior” (Ibiden, 2007, p. 291).

Eis nossa segunda lição tática: começar pequeno para minimizar a amplitude do risco.

Para concluir a seção e o capítulo, vamos repetir os fatos até agora narrados e que vêm arquitetando nossa microempresa *Hipotética Ltda.*

Em 01 de dezembro de 2008, foi subscrito e integralizado capital social, em dinheiro, no valor de \$ 10.000,00, depositado no Banco do Brasil;

Em 07 de dezembro de 2008, foi subscrito e integralizado mais R\$ 5.000,00 de capital social: a) pela entrega à microempresa de móveis R\$ 3.000,00; b) pela entrega à microempresa de um computador \$ 2.000,00;

Em dezembro de 2008, o fundador da microempresa trabalhou durante todo o período na produção de um software. O valor do pró-labore mensal foi de \$ 2.000,00;

Em dezembro de 2008, foi contratado um empregado, que esteve todo o período em treinamento. O valor do salário e do encargo social pagos foi de \$ 1.000,00;

No dia 10 de dezembro de 2008, foi convencionado em contrato social que: 1) o fundador da microempresa subscreveu mais R\$ 10.000,00 a integralizar no dia 10 de janeiro do ano seguinte; 2) o cofundador subscreveu e integralizou, no ato, \$ 25.000,00, cuja importância foi depositada na conta-corrente da empresa junto ao Banco do Brasil.

Pelo fato de as novas empresas tenderam a começar pequenas, elas enfrentam desvantagens significativas. “Na grande empresa, as responsabilidades de gerenciamento de risco são frequentemente atribuídas a um funcionário especializado com nível gerencial. Por outro lado, o administrador da pequena empresa é normalmente o gerenciador de risco” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 646).

Diferentemente das maiores corporações, os pequenos dirigentes não conseguem diversificar seus riscos de forma mais ampla e satisfatória. Dessa maneira, na sua forma geral de gerenciamento correto e sensato dos riscos, no mínimo, duas regras precisam ser estabelecidas: (1) uma parte dos lucros anuais deve ser mantida na microempresa para enfrentar perdas imprevistas; (2) a contratação de seguro para o compartilhamento dos riscos constitui-se numa forma eficaz de redução de parcela dos riscos.

“Um programa correto de seguro é absolutamente necessário para a proteção apropriada de uma empresa”, lembram Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 648).

Nesta direção, em 22 de dezembro de 2008, a empresa contratou uma apólice de seguro contra roubo, incêndios e intempéries da natureza. Naquela data, foi pago \$ 480,00 relativo à cobertura de qualquer sinistro que, por ventura, viesse acontecer no período de

01.01.2009 a 31.12.2009. “Os golpes do infortúnio”, refere Giannetti (2007, p. 236), “quando devidamente antecipados e metabolizados, podem se revelar uma ocasião de ventura.”

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2008				
A T I V O		PASSIVO + PL		
Bco Brasil Conta Movimento	31.520	Capital Social	50.000	
Seguros a Vencer	480	Capital Social a Realizar	<u>-10.000</u>	40.000
Móveis e Utensílios	3.000			
Equipamentos Eletrônicos	2.000			
Software	2.000			
Capacitação de Pessoal	1.000			
T o t a i s	40.000	T o t a i s		40.000

Figura 6.5 – Balanço Patrimonial final.

A conta *Seguros a Vencer* representa os gastos com a contratação da apólice de seguros, corresponde à despesa paga antecipadamente e é um ativo especial. Conforme apontam Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 124), predominantemente, as despesas antecipadas representam direitos intangíveis pouco significativos em termos monetários, que “deixam de ser ativos não pela venda, mas pela perda do potencial de obtenção de receitas”.

A primeira pausa para reflexão: valor do Ativo = \$ 40.000; valor do Passivo = zero – a empresa nada deve a terceiros; valor do Patrimônio Líquido = \$ 40.000; valor das aplicações = \$ 40.000; valor das origens dos recursos = \$ 40.000; valor dos capitais de terceiros = zero; valor dos capitais próprios = \$ 40.000; valor do Capital Social Subscrito = \$ 50.000; valor do Capital Social Integralizado = \$ 40.000; valor do capital não integralizado (a realizar) = \$ 10.000.

Embora se tratando de outro fundamento essencial, sutilmente, queremos sinalizar que a análise do nível de retorno dos investimentos microcorporativos está associada à dimensão do grau de risco envolvido. Por motivos didáticos, este tema será abordado com relativa profundidade logo adiante, mais precisamente, nos Capítulos 10 e 14.

A guisa de conclusão, apresentamos a síntese do que foi tratado no capítulo. Nele apontamos os primeiros quatro fundamentos básicos do empreendedorismo: dinheiro, tecnologia, relações e risco.

O ponto de partida focalizou o volume mínimo de recursos próprios que o pequeno empreendedor precisa levantar para a fundação da microfirma. Neste diapasão, tratamos do

capital social das microempresas sob dois ângulos. No primeiro caso, referimos que o recurso mais habitualmente aportado aos negócios é a moeda corrente nacional. Em segundo lugar, informamos que a integralização do capital, não necessariamente se restringe à entrega de dinheiro. Outros bens móveis e imóveis, tangíveis e intangíveis, prestam-se muito bem à integralização de capital social e são comumente usados para a fundação dos estabelecimentos minúsculos.

Indo um pouco mais além, introduzimos o Balanço Patrimonial trazendo os conceitos de Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. Neste sentido, definimos também Capital Social Subscrito e Capital Social Integralizado. Na sequência, enfatizamos nossa primeira lição tática: não misturar o dinheiro da microempresa com o dinheiro do dono.

Ao final da seção, exemplificamos a fundação de uma pequena empresa, que denominamos AJ Silva. Nela, o pequeno proprietário, em dois momentos, subscreveu e integralizou capital social no valor total de \$ 15.000,00.

Intitulada *Tecnologia*, a segunda seção abordou outro fundamento de realce para a fundação de uma microempresa: o conhecimento. Sinteticamente, falamos sobre a essencial importância da informática e do conhecimento gerencial e técnico. Em outras palavras, tratamos da tecnologia como instrumentais modernos e adequados às pequenas firmas. Também apontamos sobre a relevância do treinamento do pessoal. Levantamos o debate que o treinamento precisa ser considerado como um investimento ativado e não como mero consumo de recursos a ser levado para despesa ou custo.

Em seguida, referimos ser incontestável a repercussão positiva trazida à microempresa por colaboradores motivados, treinados e bem remunerados. Nesse momento, sugerimos nossa primeira lição estratégica: cuidar bem dos colaboradores. Concluindo a seção, hipoteticamente, sugerimos a construção de um software específico para a microempresa e treinamos nossos funcionários.

A terceira seção remeteu a uma análise exaustiva sobre o potencial de relações à disposição dos pequenos gestores. Sugerimos que um ingrediente essencial para as microempresas terem sucesso diz respeito à quantidade e à qualidade das relações que a pessoa microempreendedora tem a sua disposição.

Sinalizamos também que o acesso aos recursos financeiros e humanos que precisam as firmas minúsculas está intimamente relacionado às relações eficazes dos microempresários fundadores do novo estabelecimento. Em outros termos, os pequenos negócios dependem

muito dos vínculos sociais para (1) conquistar os recursos para o financiamento dos empreendimentos e (2) capturar os melhores talentos cofundadores e empregados.

Como todas as evidências disponíveis sugerem, as pessoas com grande habilidade para se expressar podem obter importantes vantagens competitivas. Por tudo isso, apresentamos a segunda lição estratégica: formar redes sociais e políticas sólidas.

A maioria das menores firmas é fundada por indivíduos que são pessoas extremamente dinâmicas, que possuem sonhos, mas têm experiência limitada e que não dispõe de poupanças acumuladas em grande escala. Por estas razões, a seção avançou abordando a necessidade de cofundadores – os sócios – para obter capital social adicional. Por isso, sugerimos o ingresso de um sócio à empresa em gestação, agora sob nova razão social: *Hipotética Ltda.* De maneira similar às duas seções anteriores, formatamos a nova configuração do Balanço Patrimonial.

Finalizando o Capítulo, a proposta básica da quarta seção concentrou-se na focalização da temática relativa aos riscos envolvidos na área do pequeno empreendedorismo. Nela levantamos o debate sobre como os indivíduos encaram os diferentes níveis de risco.

Em seguida, trazemos nossa segunda lição tática: começar pequeno para minimizar a amplitude do risco. Apresentamos o quarto passo da caminhada da microempresa *Hipotética Ltda.* ao propor a contratação de seguros como uma medida gerencial mitigadora de riscos. Logo após, levantamos novo Balanço Patrimonial e propomos a primeira pausa para reflexão sobre os números nele contidos.

Culminando a seção e o capítulo, dissemos que o perigo e o retorno dos investimentos são dois institutos que estão umbilicalmente vinculados, que são os dois lados da mesma moeda.

PARTE III MODULAÇÃO E CONSISTÊNCIA

7. Estrutura patrimonial

8. Dinâmica funcional

9. Três pilares de sustentação

10. Gestão contábil

11. Gestão financeira

12. Gestão de custos

A maioria de nós tem posturas que bloqueiam o pensamento em função do *status quo* que nos mantém sempre no mesmo. [...] a educação formal que recebemos desde crianças é responsável em boa parte pela incorporação desses bloqueios. [...] Nossa inclinação será para o resto da vida encontrar um único caminho, só uma solução, somente uma alternativa. Existirá sempre uma só opção e, ao encontrá-la, paramos diante dela. Cessam a busca e a indagação. É o mundo da idéia única que se torna padrão e modelo mental, mas lembre-se: uma idéia pode ser perigosa, principalmente quando ela é a única que temos. [...] Como diz Roger Von Oech, o autor de *Um toc na cuca*, “quando as crianças vão para a escola, são pontos de interrogação. Quando saem da escola são frases feitas” (Chér, 2008, p. 205).

7. ESTRUTURA PATRIMONIAL

Visando abordar a estática patrimonial, o capítulo estará estruturado em torno de dois eixos fundamentais. O primeiro eixo será usado para denotar o escopo de cada grupo de recursos do Passivo e do Patrimônio Líquido. O segundo eixo visualizará as conexões da organização inteira com os grupos e subgrupos estruturais do Ativo dos pequenos negócios.

Entretanto, para melhor apresentação do conteúdo, logo no início, a primeira seção refletirá sobre o homem financeiro, os anjos e os investidores de risco. A segunda seção abordará de forma mais abrangente questões sobre os capitais à disposição do negócio em um cenário de recursos financeiros escassos. Na terceira seção, faremos uma incursão sobre os investimentos tangíveis e intangíveis, referindo sobre a necessidade de uma criteriosa análise de cada item adquirido sob pena de prejudicar o retorno do Patrimônio Líquido e do Ativo. Na quarta seção, concluiremos o exame do Balanço Patrimonial, onde avançaremos com outras definições acerca da nomenclatura adotada no gráfico patrimonial. Por derradeiro, a partir de fatos contábeis hipotéticos, levantaremos o Balanço Patrimonial e apresentaremos a segunda pausa reflexiva.

7.1. O homem financeiro, anjos e capitalistas de risco

Em dois tópicos, abordaremos primeiramente o comportamento do homem financeiro e seguiremos adiante tratando da figura dos investidores de risco.

O homem financeiro

De forma sucinta, iniciamos refletindo sobre as três premissas que fundamentam o comportamento das pessoas quando se trata de finanças. Como referimos no Capítulo 5, a esmagadora maioria dos cidadãos, ilustrados ou não, cultos ou nem tanto, tem aversão ao risco. As pessoas têm medo de dar-se mal e perder seu precioso dinheiro, quase sempre acumulado ao longo de suas vidas com esforço e sacrifício. Esta é, portanto, a primeira premissa: a possibilidade do insucesso incomoda e amedronta.

Seguindo adiante, quem dispõe de algum dinheiro prefere consumir hoje a esperar para gastar no futuro. Os indivíduos têm pressa para consumir, ou seja, dada essa preferência

pelo tempo atual, ou ganham pelo que poupam ou gastam agora. “O apelo da impaciência é com frequência mais forte que a disposição à espera”, resume (Giannetti, 2007, p. 256).

A primeira noção importante para esse estudo é o valor no dinheiro no tempo: o dinheiro recebido hoje tem mais valor do que a mesma quantia de dinheiro recebida amanhã. Mesmo que não exista inflação, que os preços permaneçam constantes, que as necessidades das pessoas não mudem, a possibilidade de comprar um produto hoje, fazer um investimento hoje, desfrutar um serviço hoje vale mais do que a mesma possibilidade amanhã. Essa é a Teoria da Preferência pela Liquidez (Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p. 91).

Quanto à terceira premissa, sempre que possível, a pessoa humana busca maximizar seus ganhos, recaindo a escolha num investimento amparado em duas dimensões: a percepção do perigo e a esperança de retorno. Neste sentido, existindo duas alternativas de investimentos com o mesmo nível de risco, o investidor aplica seus recursos no projeto que lhe assegure maior retorno. Contrastando com isso, na hipótese de haver duas opções com mesmo nível de retorno, o investidor tende a escolher a alternativa que apresentar menor risco. A segunda premissa: o homem financeiro não gosta de correr riscos e só se submete a ele se for recompensado. “Os riscos e benefícios meneiam na balança. Obra de fino ajuste”, alerta Giannetti (2007, p. 62) em outro contexto.

Essas razões fundamentam a existência dos juros e dos lucros, que representa o ganho pelo risco assumido e a recompensa pelo não consumo no presente. De tal forma que o valor dos juros e dos lucros pode ser compreendido como a atribuição de preço ao risco assumido e ao tempo de espera. “Os juros são o prêmio da espera na ponta credora. Os ganhos decorrentes da transferência ou cessão temporária de valores do presente para o futuro; e são o preço da impaciência na ponta devedora – o custo de antecipar ou impor valores do futuro para o presente” (Ibidem, 2007, p. 10).

Resumidamente, (1) as pessoas têm diferentes perfis de risco. A pessoa conservadora quer segurança, prefere ganhar menos; e o indivíduo com maior propensão ao risco assume investimentos mais agressivos. Também resumindo, (2) o mercado tem produtos diferenciados para qualquer nível de risco que alguém esteja disposto a assumir. No caso do indivíduo conservador, domina a preferência nas aplicações em caderneta de poupança, nos fundos de investimentos livre de risco e em imóveis. No outro lado, se o investidor é uma pessoa em busca de alternativas para rentabilizar mais o seu dinheiro, poderá direcioná-lo de duas formas: ou investe num negócio não necessariamente tocado por ele (investidor de risco) ou investe seu dinheiro em um negócio por sua própria conta e risco.

Sob o ponto de vista do homem financeiro, em essência, o microempreendedorismo requer o envolvimento de pessoas que se encaixa na terceira premissa exposta. Uma vez que os resultados destas apostas são incertos, será preciso aspirar melhor retorno. Repetindo-se, este é o caso do investimento nas empresas de pequeno porte que se submetem às incertezas e volatilidades presentes e futuras.

Concluimos o tópico inspirado em Baron e Shane (2007, p. 189): “O essencial é a qualidade da idéia por trás do novo empreendimento e a competência da pessoa ou das pessoas que o formularam.”

Os anjos e os investidores de risco

A fonte de capital mais importante para a nova firma são as economias do seu proprietário. O problema é que, a maior parte dos empreendedores precisa de capital de terceiros porque não tem quantia suficiente para tocar a nova empresa. Em outras palavras, os recursos de capital daqueles que pretendem ser empreendedores são, comumente, bastante limitados.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 14), “As empresas operam em um ambiente econômico onde existem agentes com recursos financeiros em excesso e outros com falta de recursos.” Os agentes superavitários são aqueles com recursos financeiros excedentes; os agentes deficitários são aqueles com falta de recursos.

Vimos no Capítulo 6 que um passo possível para suprir a deficiência será conquistar um ou mais cofundador. Trata-se do sócio que aporta dinheiro tornando-se proprietário de parcela do capital social da pequena empresa.

Quando isso não se torna possível, o passo seguinte conduz a outras duas figuras de destaque no mundo corporativo: os *anjos* e os capitalistas de risco. Neste patamar de discussão, a pessoa disposta a correr mais risco, que dispõe de dinheiro e que está em busca de alternativas para rentabilizá-lo, tem a possibilidade de aplicar seus recursos monetários em ações emitidas pelas grandes empresas ou nos empreendimentos de menor porte. Quando alguém disponibiliza fundos, notadamente financeiros, aos negócios que não sejam tocados por ele, temos a figura dos investidores de risco.

Essa situação distingue empreendedor e investidor. Sumariamente, os primeiros dirigem seus empreendimentos; os segundos tão somente aportam dinheiro aos negócios. Lembre-se: um banqueiro é um empreendedor ou capitalista de risco.

Muitos investidores de novos investimentos, particularmente capitalistas de risco e anjos, formam *associações ou clubes que administram fundos de investimentos*, ou convidam outros investidores para fazer investimentos em conjunto. Os clubes de investimento permitem que os investidores diversifiquem seus riscos colocando quantidades pequenas de dinheiro em uma variedade de empresas e não apenas investindo grandes somas de dinheiro em uma ou duas empresas (Baron e Shane, 2007, p. 157).

A expressão *anjos* dá a conotação das pessoas físicas dispostas a contribuir com fundos para os novos empreendimentos; são os investidores particulares, inclusive amigos e parentes. Para Baron e Shane (2007, p.168), “Além de terem como meta ganhar dinheiro, muitos anjos investem em novas empresas para permanecerem envolvidos com o processo empreendedor”. Para Longenecker; Moore e Petty (2004, p. 254), “Os investidores particulares podem ser exigentes; entretanto, eles podem contribuir frequentemente não só com dinheiro para o empreendimento, mas também com *know-how*.”

Esta *forma familiar* de financiamento [empréstimos de amigos ou parentes] é apropriada quando um negócio está começando como uma pequena empresa e suas perspectivas futuras são muito incertas. O sucesso do negócio dependerá grandemente da determinação e do caráter dos empreendedores. Somente pessoas que conhecem os proprietários da empresa pessoalmente e confiam neles irão emprestar-lhes dinheiro (Bodie e Merton, 2002, p. 415).

Noutro lado, também são investidores de risco as empresas de *capital de risco*. “Tecnicamente falando, qualquer um investindo em um empreendimento novo é um capitalista de risco. Entretanto, o termo capitalista de risco geralmente é associado com aquelas corporações ou sociedades que operam como grupos de investimento” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 259).

Outro argumento sustentado por Baron e Shane (2007, p. 153) também precisa ser exposto. “Os investidores também enfrentam uma variedade de problemas porque os novos empreendimentos são muito incertos. Primeiro, eles precisam julgar o valor das oportunidades e a capacidade dos empreendedores com base em pouquíssimas evidências reais.”

Sinalizando a influência e a fixação do peso absoluto da questão, assim fala Chér (2008, p. 104): “Dinheiro existe aos bilhões de dólares no mundo, vagando em busca de boas oportunidades. Hoje os investidores são mais exigentes e seletivos, esperam encontrar

empreendedores motivados com seus negócios, empresas transparentes e com bom nível de governança.”

Mais restritamente, ainda abordando sobre a existência de linhas de crédito disponíveis no mercado financeiro, trazemos a seguinte afirmação: “O aumento da riqueza pessoal está ajudando a surgir uma indústria de capital de risco doméstica no Brasil que indica valores próximos a US\$ 1 bilhão para os recursos administrados no final de 2000” (Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p. 242).

De forma específica, Baron e Shane (2007) avançam afirmando que o capital de risco oferece inúmeras vantagens e fornecem ajuda na construção de um novo negócio. Desde servir como uma fonte de caixa e demonstrar a credibilidade dos novos empreendimentos, até proporcionar as conexões para novos interessados.

Embora os capitalistas de risco ofereçam muito para as novas empresas, eles são investidores exigentes. Pouquíssimos negócios atendem a seus critérios para financiamento. Em geral, apenas negócios com um grande potencial de crescimento são interessantes para essa classe de investidores (Baron e Shane, 2007, p. 168).

Nunca é demais lembrar que raramente o pequeno empreendedor terá fundos pessoais suficientes para cobrir o custo total para iniciar um negócio. Além disso, idealmente, os possíveis investidores procuram empresas bem gerenciadas, com experiência e talento inventivo. “Infelizmente, a capacidade de conceber idéias para um novo negócio não é garantia de habilidades gerencial”, afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 175).

De um lado, sabe-se há muito tempo que empreendedores são, em geral, superotimistas quando projetam os prospectos futuros de seus novos empreendimentos. “Há uma saudável dose de verdade nisso. Eles sofrem de uma tendência otimista bem mais forte do que outras pessoas, isto é, eles esperam resultados positivos ainda que não haja fundamentos racionais que justifiquem essas predições” (Baron e Shane, 2007, p. 86). Frequentemente, eles “se convencem que as chances de seus empreendimentos são melhores do que elas realmente são” (Ibiden, 2007, p. 154).

Com outro ponto de vista diametralmente oposto, um traço característico dos investidores é o pessimismo e a lenta adesão aos novos negócios. Diante dessa dicotomia de pensamento, deve ser feita uma força significativa para convencer investidores céticos. Evidentemente, existe um incentivo para o empreendedor agir em favor da sua microfirma e para tirar vantagem dos investidores de risco. Para evitar essa situação, os investidores impõem certas técnicas de monitoramento.

Considerado como uma estratégia de investimento arriscada demais, “os investidores de novos empreendimentos exigem altas taxas de retorno para compensar o alto risco, a capacidade limitada de diversificar, a iliquidez, a assimetria de informações, o superotimismo dos empreendedores e a necessidade de envolvimento do investidor no desenvolvimento do novo empreendimento” (Ibiden, 2007, p. 180).

7.2. Capitais microcorporativos

Esta seção tratará da estruturação dos capitais da microempresa, abordando centralmente a qualidade e a quantidade de capital necessário para os novos negócios. O primeiro tópico expressará o grupo de contas do Passivo Circulante e do Exigível a Longo Prazo; o último tópico abordará o Patrimônio Líquido.

O Passivo

O ponto de partida nas decisões sobre a estrutura de capital da microempresa é determinado por um plano mental ou escrito para seu financiamento viável. “Assim que isso for conseguido, pode ser abordada a questão do *mix* de financiamento ideal” (Bodie e Merton, 2006, p. 36). De acordo com Baron e Shane (2007), levantar capital financeiro suficiente é essencial: 1) para permitir que o empreendimento comece, sobreviva e cresça; 2) para responder a circunstâncias imprevistas.

Significa dizer que, estimada a magnitude das exigências de capital da pequena firma, conhecida a capacidade de financiamento por recursos próprios do pequeno empresário, se insuficientes as economias pessoais, resta-lhe procurar fontes alternativas de financiamentos. Se tivéssemos de pedir às microempresas para identificar seu problema mais premente, “a dificuldade de adquirir o financiamento necessário também seria invariavelmente citada como um problema crítico” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 237).

Como visto, a fim de levantar o capital de que precisam para financiar seus negócios, as microempresas dependem dos recursos dos fundadores. Esgotada a fonte de financiamento, os microempreendedores passam a depender de certa dose de voluntarismo de cofundadores, de *anjos* e de capitalistas de risco. Os primeiros estão classificados no Patrimônio Líquido, são sócios dos microempreendimentos; os outros dois são classificados no Passivo

propriamente dito, ou seja, estão representados por dívidas perante terceiros, que “exigirão desembolsos de recursos no futuro” (Suszter et al., 2007, p. 84).

Embora de forma sucinta, principiaremos contextualizando o Passivo, ou seja, o conjunto do capital alheio à disposição da empresa e destinado a financiar parte do seu Ativo e parte das suas operações correntes. O Passivo corresponde às obrigações de uma entidade para com terceiros; é a parte negativa do patrimônio; aparece no lado direito do balanço.

Em termos de linguagem contábil, por capital de terceiros entende-se a soma do Passivo Circulante – curto prazo – mais o Passivo Exigível a Longo Prazo.

Os capitais de terceiros são representados pelo endividamento da empresa. Estes recursos pertencem a terceiros e são utilizados por período de tempo definidos, justificando por isso o pagamento de encargos financeiros que seriam uma espécie de aluguel por sua utilização (Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p. 392).

Resumindo, o Passivo discrimina fontes de recursos estranhos à entidade, é agregado pela natureza de suas contas, corresponde às exigibilidades e, repetimos, está dividido em Passivo Circulante e Passivo Exigível a Longo Prazo.

Passivo Circulante

A partir dos estudos de Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 243), definimos o grupo de contas que expressa as dívidas correntes. “O Passivo Circulante é representado pelas dívidas cuja liquidação se espera que ocorra dentro do exercício social seguinte.” São os débitos de curto prazo que devem ser pagos em período não superior a 12 meses contados a partir da data do Balanço Patrimonial. Fornecedores, ordenados e salários a pagar, adiantamentos de clientes, obrigações fiscais e previdenciárias a recolher, empréstimos a pagar e outras contas a pagar são exemplos mais comuns de passivos de curto prazo.

“O crédito de curto prazo representa uma fonte primária de financiamento para a maioria das empresas menores. Uma vez que as pequenas empresas têm acesso a menos fontes de capital que as grandes, dependem mais de capital de empréstimo a curto prazo” (Longenecker; Moore e Petty, 2004, p. 243).

As dívidas de curto prazo suprem a pequena empresa com capital de giro, inclusive, frequentemente permitindo a continuação de negócios que, se não fossem através delas, poderia falir. Sumariamente, estas fontes de financiamento são utilizadas para financiar o giro

dos negócios e são representadas por créditos comerciais e bancários. Os primeiros competem em condições mais favoráveis, uma vez que são, em essência, passivos não onerosos. “O crédito estendido pelos fornecedores”, segundo dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 260), “é de importância incomum para o empreendedor iniciante. De fato, o crédito comercial (ou mercantil) é o recurso mais amplamente usado pela empresa pequena para obtenção de recursos de curto prazo.”

Os segundos – os créditos bancários – acarretam encargos financeiros que remuneram o capital tomado emprestado. Quando de suas abordagens sobre empréstimo bancário, Baron e Shane (2007, p. 170) afirmam que “é uma forma de financiamento em que o tomador paga juros sobre o dinheiro emprestado”. Particularmente, quanto à grandeza do capital de terceiros necessário, um empreendedor em perspectiva logo percebe que também os bancos são parceiros poderosos quando concedem empréstimos para suprir a necessidade de capitais de giro.

Vamos concluir o tema sublinhando que o Passivo Circulante corresponde ao capital não estratégico das pequenas firmas. Como vimos, este capital está expressado pelas dívidas de curto prazo, na sua maioria espontânea, ou seja, decorrentes do resultado natural do negócio da empresa.

Passivo Exigível a Longo Prazo

Aquelas contas do Passivo que serão liquidadas num período mais longo são destacadas em um grupo específico: o Passivo Exigível a Longo Prazo. Elas representam os financiamentos e as outras obrigações que vencem depois do término do exercício social seguinte, mais precisamente, após 12 meses da data do Balanço Patrimonial. Este grupo de contas corresponde às fontes de financiamento estratégico que expressam, por exemplo, empréstimos a pagar tomados dos bancos, obrigações tributárias e sociais, fornecedores de longo prazo, contas e títulos a pagar.

Normalmente, os créditos superiores a um ano ocorrem por contratos firmados pela empresa com instituições financeiras, como bancos de investimentos ou de desenvolvimento. Excepcionalmente, podem surgir créditos de longo prazo decorrentes de negociações com fornecedores ou de parcelamento de dívidas junto ao Governo (Matarazzo e Pestana, 1985, p. 80).

No mesmo ângulo de nossas argumentações, conjuntamente com o capital próprio, também estratégico, porém diferente dos recursos tomados dos proprietários, os empréstimos de longo prazo precisam ser reembolsados numa data pré-determinada.

O Patrimônio Líquido

Um aspirante a microempreendedor primeiro empregará suas poupanças e, logo após, solicitará a de seus familiares e amigos – *os anjos*. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 251) acrescentam o seguinte texto: “Apenas se essas fontes forem inadequadas o empreendedor apelará para canais mais formais de financiamento, tais como bancos e capitalistas de risco.”

“É importante identificar como usará seu capital inicial”, afirmam Baron e Shane (2007, p. 160), “porque você não conseguirá obter financiamento até que consiga mostrar aos investidores como usará o dinheiro deles.”

Também de forma restrita, para a melhor compreensão do tópico, principiamos com o conceito e algumas considerações adicionais sobre o Patrimônio Líquido (PL) e logo seguimos revendo outros três conceitos correlatos: capital social, capital social subscrito e capital social integralizado.

O Patrimônio Líquido representa o investimento que os proprietários colocaram pessoalmente no negócio sem qualquer data especificada para resgate. Corresponde ao capital próprio patrimonial; representa os recursos entregues às microfirms a título de capital social e os lucros gerados internamente e não distribuídos. A característica definidora do financiamento por PL é expressada pela seguinte equação contábil: $\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio Líquido}$. Trata-se, portanto, do valor residual que sobra depois de todas as obrigações terem sido pagas.

Para Walter e Braga (1982, p. 71), a diferença positiva ($A - P = PL$) corresponde à “substância líquida do patrimônio”. Se negativa a diferença algébrica obtida pelo confronto entre Ativo e Passivo dir-se-á que a empresa possui “Passivo a Descoberto”.

O balanço patrimonial de uma empresa mostra seus ativos (o que é de sua propriedade) e seu passivo (o que deve) em um determinado momento. As diferenças entre ativo e passivo correspondem ao seu patrimônio líquido, também chamado de patrimônio dos proprietários (Bodie e Merton, 2006, p. 89).

A respeito do que seja o Patrimônio Líquido, Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 244) também oferecem uma definição clara e bastante completa.

A quantia de patrimônio líquido em uma empresa é determinada pela quantidade de investimentos inicial dos proprietários, bem como quaisquer investimentos posteriores nos negócios, e pela renda retida nos negócios desde seu início até o presente, menos quaisquer retiradas feitas pelos proprietários.

Avançando nosso estudo, averiguamos outro aspecto que precisa ser contextualizado. O PL empresarial corresponde aos valores que pertencem à empresa como querem uns ou aos valores pertencentes aos seus proprietários como afirmam outros.

A escola anglo-saxônica, compreende da segunda maneira, implicando que a empresa estaria sempre 100% endividada, eis que seria dívida da empresa tanto a parte exigível por terceiros quanto a parcela representativa do capital próprio. Segundo essa escola, a organização é devedora a terceiros e também é devedora aos seus proprietários. Para Suszter et al. (2007, p. 83), “Em sentido restrito poderíamos considerar como passivo apenas o Passivo Exigível. Em sentido amplo, porém, esse termo é utilizado como o total das exigibilidades (dívidas com terceiros) e dos recursos próprios (Patrimônio Líquido).”

No outro extremo, encontramos o entendimento europeu. Para essa escola, o Patrimônio Líquido corresponde verdadeiramente aos capitais próprios da empresa, que são inexigíveis e representa nenhuma dívida. Equivale às origens fixas aportadas à empresa por seus proprietários, que não reclamam pela cobrança das integralizações de capital por eles efetuadas. O Patrimônio Líquido, nesta escola de pensamento, também equivale à parcela de lucros gerados internamente na empresa, igualmente não reclamados por seus proprietários.

Nessa direção, há, portanto, há distinção perfeita entre o Passivo e o Patrimônio Líquido. Em suma, para a escola européia o Patrimônio Líquido empresarial representa os capitais de propriedade da empresa e não dos donos do negócio.

Mais detalhadamente, seguimos adiante referindo que estes capitais próprios ou capitais dos proprietários são constituídos por duas fontes básicas de recursos: 1) fundos de longo prazo fornecidos pelos proprietários; e 2) fundos de longo prazo gerados internamente à instituição quando da apuração de lucros anuais – autofinanciamento.

Diferentemente dos recursos tomados emprestados junto a terceiros que devem ser pagos em uma data futura estabelecida, espera-se que o capital próprio permaneça na empresa por período de tempo largo e indefinido. Em nossa dissertação, não reportamos o Passivo pela variante da soma de todas as origens dos recursos da microempresa. Pelo contrário, referimos ao Passivo entendido apenas como o conjunto de fundos tomados emprestados junto a terceiros. Neste enfoque, nos aliamos a Szuster et al. (2007, p. 76-77). Escrevendo sobre o

assunto eles argumentam que: “De forma ideal, deve-se procurar utilizar o termo Passivo apenas para as dívidas da empresa, não se utilizando este termo quando estiver se referindo ao Patrimônio Líquido.”

Partindo-se desta premissa, no lado direito do Balanço Patrimonial dá para perceber com nitidez dois blocos distintos: o Passivo representado pelo capital de terceiros, ou seja, pelas dívidas assumidas pelas pequenas organizações e o Patrimônio Líquido representando o capital próprio pertencente às mesmas. Compreendido deste modo, o capital de terceiros tem o mesmo significado de passivo total ou exigibilidades. Escrito de maneira mais abrangente, para nós, o Patrimônio Líquido é o valor contábil que pertence à microempresa e, é claro, ao final das contas, pertencente ao proprietário ou aos sócios.

Agora referimos o capital social da microempresa, o qual corresponde a uma conta do grupo Patrimônio Líquido. Inicialmente, este capital representa a parcela subscrita pelos donos das pequenas empresas, representando o investimento efetuado pelos sócios. Todavia, o capital social não se refere somente às subscrições feitas pelos proprietários, mas também aos lucros gerados pelas operações e não distribuídos aos sócios. Estas parcelas adicionais de capital social representam “uma espécie de renúncia a sua distribuição na forma de dinheiro ou de outros bens” (Iudícibus, Martins e Gelbecke, 2007, p. 313).

Como definimos no Capítulo 6, por capital social subscrito compreendemos a promessa de aporte de recursos à microempresa pelos proprietários; por capital social integralizado compreendemos o capital social subscrito e pago. “Capitais próprios são recursos aportados nas empresas pela via do Patrimônio Líquido, quer através de autogeração de recursos e respectivo reinvestimento, quer pela subscrição e integralização de capital social” (Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, 2005, p. 391).

7.3. Investimentos corporativos. O Ativo

O lado esquerdo do gráfico patrimonial contém o Ativo, que representa as aplicações dos recursos da microempresa. As aplicações de recursos correspondem aos bens e direitos ativados em função da sua vida útil ou de seu consumo no futuro e na estocagem de dinheiro necessário para suportar os desembolsos operacionais correntes da micro-organização.

Também denominado patrimônio bruto, o Ativo é a expressão monetária dos bens e direitos de uma entidade, representa a parte positiva do patrimônio e discrimina o uso dos

recursos ou a substância patrimonial. Segundo Suszter et al. (2007, p. 81), Ativos são “recursos econômicos” realizados no passado que a empresa possui e espera “que gerem benefícios no presente e no futuro”.

Na esteira desses apontamentos, avançamos um pouco mais lembrando que a estruturação do conjunto do Ativo é financiada pelos capitais próprios e pelos capitais de terceiros da microempresa. Em outras palavras, o volume de capitais serve de base para a sustentação de cada investimento feito. Em suma, maior volume de aplicações de recursos requer maior exigência financeira.

Isso faz lembrar a posição de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 240). “O lado esquerdo do balanço mostra ativos possuídos pela empresa, tais como caixa. O lado direito nos diz quem forneceu o capital necessário para o negócio.” Esta conexão ocorre porque as aplicações de recursos feitas no Ativo têm origem no outro lado da equação, ou seja, no Passivo e no Patrimônio Líquido.

Nosso argumento sustenta, portanto, que, para evitar-se a excessiva necessidade de capitais, será sempre preciso manter o valor do Ativo em níveis mínimos desejáveis, suficientes apenas e tão somente para operar lucrativamente o pequeno negócio. De modo mais contundente, como regra, os ativos ociosos que não propiciem retornos no futuro devem ser descartados.

Como iremos observar em capítulos posteriores, de um lado, quanto maior o Ativo menor será o retorno, mantendo os mesmos níveis de lucro. Noutra extremidade, será preciso ter cuidado para não dispor de ativos insuficientes, fato que poderá inviabilizar a microempresa no futuro. Sumariando o assunto, precisamos modelar a arquitetura dos micronegócios de maneira que a estrutura físico-financeira ($A = P + PL$) propicie o maior resultado operacional possível com a menor modulação em termos quantitativos de ativos e de passivos.

Na hipótese exposta, apresentamos nossa terceira lição tática: o tamanho certo da estrutura físico-financeira da microempresa é imprescindível.

Neste compasso, a análise da arquitetura da microempresa começou pelo estudo das origens dos recursos. Agora, nossa avaliação, necessariamente, perpassa pelo portfólio de investimentos estocados sob as mais diferentes formas na instituição minúscula.

Diante do contexto, a montagem didática desta seção nos conduz ao entendimento da qualidade e do tipo básico das aplicações dos recursos de acordo com a natureza de cada

grupo de contas do Balanço Patrimonial. Segundo estatui a Lei Federal nº 6.404, de 07 de dezembro de 1976, combinado com o estabelecido pela Lei Federal nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, o Ativo contém três grupos de contas: Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente. Por sua vez, o Ativo Permanente está dividido em quatro subgrupos: Investimentos, Imobilizado, Intangível e Diferido.

Ativo Circulante

Assim como no Passivo, o primeiro grupo de contas do Ativo é o Circulante e ambos os conceitos podem ser entendidos como Ativo e Passivo Correntes. O primeiro significa contas a pagar a curto prazo; o segundo, direitos e valores que se transformarão em dinheiro no curto prazo. Segundo Marion (2009, p. 67) “são contas que estão constantemente em giro, em movimento, circulando”.

Os itens desse grupo de contas incluem as disponibilidades, as contas a receber, os estoques e as despesas pagas antecipadamente. “Os ativos circulares abrangem os ativos que são realmente líquidos – ou seja, ativos que serão convertidos em caixa dentro do ciclo operacional da empresa” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 240).

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 45), o Ativo Circulante corresponde ao grupo de contas onde estão agrupados os valores que expressam dinheiro livre de movimentação e os bens e direitos que poderão ser convertidos em dinheiro ou realizados no prazo de um ano, contado da data do Balanço Patrimonial. Para os autores, com exceção dos valores disponíveis, as demais contas agrupam “promessas de realização em caixa”. Segundo a Lei Federal nº 6.404/76, neste grupo estão classificados, além das disponibilidades, os bens e direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte.

Por sua vez, a intitulação *disponibilidades* é usada para designar as contas que representam o Caixa, além dos recursos de livre movimentação depositados em contas-correntes bancárias e os títulos de liquidez imediata. Também se enquadram como disponibilidades as aplicações financeiras de curtíssimo prazo resgatáveis no tempo máximo de 90 dias da data do balanço anual.

Continuando-se a abordagem sobre as disponibilidades, cabe lembrar que o dinheiro apresenta custo e não produz renda. Nestas condições, será preciso estabelecer um limite

quanto à quantidade que desejamos manter estocados no Ativo. O excedente de recursos monetários deve ser temporariamente aplicado em títulos remunerados.

Basicamente três são os motivos que forçam o entesouramento de dinheiro disponível. Em primeiro lugar, na maioria dos negócios iniciantes é preciso fazer uma provisão de dinheiro disponível para pagamento das retiradas mensais de pró-labore necessário à manutenção pessoal do proprietário e para o pagamento de outras despesas operacionais correntes, tais como o aluguel, os salários dos funcionários, as contas de água, luz e telefone.

Em segundo lugar, um dos tipos básicos de contas do Ativo Circulante agrupa os estoques de bens tangíveis ou intangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda e que precisam ser sistematicamente repostos. Se a microempresa “espera vender a crédito – e em muitas linhas de negócios isso é necessário – deve-se fazer provisão para financiar contas a receber. A empresa não pode aguardar até que seus clientes paguem suas faturas para repor seus estoques” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 241).

Em terceiro lugar, é preciso o represamento de dinheiro para o pagamento de despesas antecipadas, que são normais e usuais no mundo dos negócios de qualquer tamanho ou porte. Repetimos os apontamentos de Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 124). Para eles, predominantemente, as despesas antecipadas representam direitos intangíveis pouco significativos em termos monetários.

Estas despesas acontecem quando o evento financeiro surge antes do evento econômico. Em outras palavras, neste tipo de evento acontece o pagamento da despesa antes da ocorrência do fato gerador da mesma. Apresentamos como referencial teórico que norteia nossas argumentações sobre o assunto a sustentação de Suszter et al. (2007, p. 232). “[...] quando a empresa contrata e paga um serviço cujo período de execução é maior do que um mês, como um seguro que tem apólice com vigência de 12 meses, o pagamento (evento financeiro) ocorre antes da execução do serviço (evento econômico)”.

Ativo Realizável a Longo Prazo

O Realizável a Longo Prazo é o segundo grupo de contas do Ativo. À exceção dos valores disponíveis, este grupo contém os mesmos itens do Ativo Circulante. A característica que distingue os dois grupos é o prazo de realização. Aqui, os bens e direitos são convertidos em dinheiro depois de 12 meses da data do Balanço Patrimonial.

Embora quase nunca fazendo parte das operações usuais dos pequenos negócios, duas outras situações são universalmente consagradas ao Ativo Realizável a Longo Prazo. Primeiramente, as despesas antecipadas, por exemplo, seguros, aluguéis, juros, comissões, salários. Dito de outro jeito, quando o fato gerador destas despesas ocorre depois do término do exercício social subsequente elas deverão ser classificadas no Realizável a Longo Prazo.

Em segundo lugar, por determinação legal também são realizáveis de longo prazo, independentemente do tempo de realização, os valores a receber oriundos de vendas, adiantamentos e empréstimos a sociedades coligadas, controladas, diretores, acionistas, sócios e diretores da empresa.

Ativo Permanente

Agora, estamos voltados a tecer alguns comentários sobre o terceiro grupo de contas do Ativo. “Em qualquer tipo de negócio”, dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 242), “há uma quantidade ou variedade de instalações necessárias a uma operação eficiente.” Noutro ângulo de visão, a flexibilidade de qualquer empresa, especialmente as pequenas, está inversamente relacionada aos seus investimentos em ativos permanentes. Escrito de outro modo, o maior o volume de investimentos em terrenos, edificações, equipamentos e instalações sublinha que será maior a rigidez da estrutura patrimonial e, nunca será demais lembrar, maior será também a necessidade de capitais para financiamento desta estrutura.

No Ativo Permanente estão agrupadas as contas que representam aplicações de recursos que a pequena entidade não pretende transformar em dinheiro. A finalidade primordial deste grupo de contas diz respeito à sua utilização na operação do negócio. O Ativo Permanente está disposto em quatro subgrupos: Investimento, Imobilizado, Intangível e Diferido.

Permanente Investimentos

Por *Investimentos* compreendemos as participações societárias permanentes no capital de outras empresas e os bens sem uso nem destinados à venda. Segundo prescreve a Lei Federal nº 6.404/76, em seu art. 176, este subgrupo contém os bens e direitos de qualquer natureza “não classificáveis no ativo circulante e que não se destinam à manutenção da atividade da companhia ou da empresa”.

São exemplos de Ativos Permanentes Investimentos: participações societárias permanentes – em ações ou em quotas de capital –, terrenos sem uso, imóveis para renda alugados a terceiros, aplicações de incentivos fiscais, quadros e obras de arte, florestas ambientais e as destinadas à proteção e conservação do solo.

São as aplicações relativamente permanentes, com propensão a produzir renda para a empresa. São participações voluntárias ou incentivadas, em empresas e direitos de propriedade, não enquadráveis no Ativo Circulante, nem no Realizável a Longo Prazo, nem mesmo no Imobilizado, pois não se destinam à atividade operacional de empresa (Marion, 2009, p. 352).

Permanente Imobilizado

O Imobilizado agrupa as contas do Ativo que correspondem aos bens destinados à manutenção das atividades da microempresa. Em resumo, o subgrupo contém os itens que expressam os bens de uso da pequena empresa. Citamos como exemplos mais recorrentes de ativos imobilizados: terrenos para uso, prédios e edifícios utilizados pela empresa, terrenos para futura expansão da microempresa, instalações, máquinas, equipamentos e motores, móveis e utensílios, veículos, ferramentas e benfeitorias e melhoramentos em propriedades arrendadas de terceiros com direito à restituição.

Segundo estabelece a Lei Federal nº 11.638/07, Inciso IV, no Ativo Imobilizado são classificados os bens e direitos “que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle destes bens”. Em outras palavras, por *imobilizações* compreendemos as parcelas do Ativo que, representando inversões básicas de uso permanente na pequena empresa, são destinadas a seus objetivos sociais e se compõem de elementos que servem a vários ciclos operacionais e, portanto, não se destinam à venda.

A abordagem do Ativo Imobilizado requer, por fim, que se analise a temática da depreciação dos bens fixos, termo que é utilizado para registrar, periodicamente, a recuperação de gastos anteriormente feitos na aquisição ou fabricação de bens tangíveis. A depreciação pode ser enfocada sob dois pontos de vista: a visão estática e a visão dinâmica. “Pela visão estática, a depreciação corresponde à redução de valor do ativo, em função do desgaste pelo uso, da ação da natureza, e da obsolescência tecnológica” (Suszter et al. (2007, p. 251). Por esta ótica, o Imobilizado é considerado como um objeto que perde valor.

Ainda inspirado em Suszter et al. (2007, p. 251), “a visão dinâmica da depreciação considera o imobilizado – e todo o ativo – como um conjunto de aplicações das quais se espera a geração de benefícios futuros”. Nesta ótica, a depreciação é o reconhecimento contábil da realização efetiva dos benefícios que se esperava que o imobilizado gerasse no futuro que já chegou.

Permanente Intangível

“Até praticamente meados da década de 80, a grande preocupação no mundo dos negócios era avaliar apenas o ativo tangível”, lembra Marion (2009, p. 47). Na atualidade, o ativo tangível ou corpóreo é importantíssimo, porém, cada vez mais, uma série enorme de outros direitos invisíveis torna-se de suma importância para as empresas, porque podem ser algo muito mais valioso que os bens tangíveis em termos econômicos.

Nesta direção, a dimensão exata deste subgrupo de contas nos remete outra vez à Lei Federal nº 11.638/07. No intangível são classificados “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido”.

Os itens mais costumeiramente contidos neste grupo de contas, especialmente quando se referem às grandes empresas são: direitos contratuais de exploração de floresta – com exploração superior a 2 anos –, os direitos de propriedade industrial e comercial, marcas, patentes, *copyrights*, fundo de comércio e ponto comercial adquiridos.

A estruturação do pensamento exposto no parágrafo anterior serve de base para sustentação de outro argumento. Como iremos observar em outros capítulos, sublinhamos que a Contabilidade registra apenas os fatos contábeis mensurados em termos monetários efetivamente ocorridos na organização. Não há, portanto, no Balanço Geral da empresa, nenhuma informação acerca dos ativos intangíveis, a menos que estes intangíveis tenham sido adquiridos ou construídos internamente a um determinado preço ou custo.

À guisa de conclusão do item, repetimos, a depreciação trata do mecanismo contábil da recuperação de gastos com bens corpóreos, tangíveis, classificados no Imobilizado. Para os itens incorpóreos classificados no Ativo Permanente Intangível, esta recuperação periódica ocorre através da *Amortização*.

Permanente Diferido

Analogicamente ao que fizemos nos quesitos acima, também vamos buscar inspiração na Lei Federal nº 11.638/07 para estabelecer o que se entende por Ativo Permanente Diferido. Segundo a lei mencionada, no diferido são classificadas “as despesas pré-operacionais e os gastos de reestruturação que contribuirão, efetivamente, para o aumento do resultado de mais de um exercício social e que não configurem tão-somente uma redução de custos ou acréscimo na eficiência operacional”.

As aplicações de recursos em gastos diferidos encontram como principais exemplos as seguintes despesas: pré-operacionais, assim entendidas aquelas que ocorrem em período que antecede o início das operações sociais; de instalação, de modernização e organização; com pesquisas científicas ou tecnológicas; para desenvolvimento de produtos, serviços ou idéias; custo de projeto técnico; de reorganização ou reestruturação; gastos com benfeitorias em bens de terceiros – não recuperáveis; gastos com a formação e aperfeiçoamento de mão-de-obra.

Nesta direção, segundo Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 233), as despesas diferidas, “compreendem as despesas incorridas durante o período de desenvolvimento, construção e implementação de projetos, anterior a seu início de operação”.

O Ativo Diferido não pode ser confundido com as despesas pagas antecipadamente, que são classificadas, como já vimos, no Ativo Circulante ou no Realizável a Longo Prazo. As despesas antecipadas – ou a vencer – referem a valores já pagos, que correspondem a meses futuros, por isso, o fato gerador econômico ainda não ocorreu. Quanto às despesas diferidas, ocorreu o pagamento e também ocorreu o fato gerador econômico, todavia, elas beneficiam o futuro da empresa.

Para explicar melhor, vamos ver o seguinte exemplo, supondo-se que nossa microempresa paga na data de hoje – mês 1 – as seguintes despesas:

Despesas de aluguéis relativos ao mês 2	900,00
Despesas de modernização da empresa (consultoria externa)	2.500,00

A primeira despesa é antecipada, porque corresponde ao mês seguinte, portanto, é despesa que será classificada no Ativo Circulante (900,00); A segunda despesa é diferida, porque beneficia todo o futuro da nossa empresa, assim sendo, será classificada no Ativo Permanente Diferido (2.500,00).

Encaminhando o final do item, da mesma forma que a amortização contábil recupera os gastos dos bens incorpóreos classificados no Ativo Intangível, a amortização também é utilizada para a recuperação de gastos classificados no Ativo Diferido.

7.4. O Balanço Patrimonial

Para melhor ilustrar o conteúdo do capítulo inteiro, iniciamos com a repetição de todos os fatos até agora narrados e com a agregação de outros acontecimentos desde a fundação da pequena firma em 01 de dezembro de 2008 – Hipotética Ltda.

- a) em 01 de dezembro, você subscreveu \$ 10.000,00 de capital social, integralizado em moeda corrente nacional depositada em uma conta no Banco do Brasil;
- b) em 07 de dezembro, você subscreveu mais \$ 5.000,00 de capital social. Este valor foi integralizado mediante a entrega à microempresa dos seguintes bens móveis: 1) dois balcões, duas mesas, cinco cadeiras e um armário no total de \$ 3.000,00; 2) um computador seminovo no valor de \$ 2.000,00;
- c) em 08 de dezembro, foi contratado um empregado, que esteve todo o período em treinamento. No final do mês, foi pago o salário e o encargo social do servidor no valor de \$ 1.000,00;
- d) em 10 de dezembro, foi convencionado em contrato social que: 1) o primeiro fundador – você – comprometeu-se a integralizar mais \$ 10.000,00 em dinheiro no dia 10 de janeiro do ano seguinte; 2) o cofundador – eu – subscreveu e integralizou, no ato, \$ 25.000,00, também depositado na conta-corrente da empresa junto ao Banco do Brasil;
- e) em 10 de dezembro, compramos a prazo – 60 dias – um motor elétrico por \$ 3.000,00;
- f) em 18 de dezembro, adquirimos à vista um prédio sede do nosso negócio no valor de \$ 20.000,00;
- g) em 20 de dezembro, emprestamos ao empregado da microempresa a quantia de \$ 2.000,00, o qual se comprometeu devolver aquela importância, de uma só vez, em 19 de janeiro de 2010. Os juros contratados foram de 12% a.a (a.a = ao ano);

- h) em 22 de dezembro, nossa empresa contratou uma apólice de seguro contra roubo, incêndio e intempéries da natureza. Naquela data, foram pagos \$ 480,00 relativos à cobertura de qualquer sinistro que, por ventura, viesse acontecer no período de 01.01.2009 a 31.12.2009;
- i) em 22 de dezembro, adquirimos a prazo (30 dias) um quadro (obra de arte) para a sala do sócio fundador no valor de \$ 1.000,00;
- j) em 29 de dezembro, adquirimos mercadorias a prazo: 150 unidades a \$ 100,00 cada;
- k) em 30 de dezembro, compramos uma caminhoneta a prazo: \$ 30.000,00 a ser paga em 36 parcelas iguais e mensais, com juros de 0,20% ao mês;
- l) em 30 de dezembro, contratamos junto a um capitalista de risco a importância de \$ 10.000,00 a ser paga em uma só vez no dia 29.01.2010. Os juros contratados foram de 30% ao ano;
- m) Em 31 de dezembro, pagamos o pró-labore – \$ 2.000,00 – ao sócio fundador, especializado em informática, que trabalhou durante todo o mês de dezembro de 2008 na produção de um software exclusivo para a informatização do processo de produção e de gestão da microempresa;
- n) em 31 de dezembro, aplicamos em títulos de renda fixa, para resgate em 31 de janeiro de 2009, a quantia de \$ 10.000,00. O rendimento mensal pré-fixado e isento de Imposto de Renda contratado foi de 0,70% ao mês;
- o) em 31 de dezembro, registramos as despesas de luz \$ 300,00; água \$ 200,00 e telefone \$ 500,00, que serão pagas no dia 05 de janeiro de 2010;
- p) em 31 de dezembro, após concluir todas as reformas e os procedimentos necessários para a abertura da loja, prevista para o dia 02 de janeiro do ano seguinte, pagamos \$ 4.000,00 relativamente à festa de inauguração da microempresa. Naquele ato, foram convidadas as autoridades civis, religiosas e políticas e as lideranças comunitárias e empresariais do município;
- q) em 31 de dezembro, pagamos o escritório de contabilidade pelos serviços prestados no mês \$ 1.020,00;

Voltando à calculadora financeira HP, primeiramente determinamos o valor da prestação mensal, fazendo os cálculos relativos à aquisição do veículo.

$$30.000 \text{ PV} \quad 0,2 \text{ i} \quad 36 \text{ n} \quad \text{PMT}$$

$$\text{Resultado} = \$ 864,53.$$

Em seguida, determinamos o valor da dívida assumida no curto e no longo prazo:

$$\text{Curto Prazo: } 12 \text{ meses} \times \$ 864,53 = \$ 10.374,36$$

$$\text{Longo Prazo: } 24 \text{ meses} \times \$ 864,36 = \$ 20.748,72$$

Em terceiro lugar, calculamos o custo total do veículo e da dívida:

$$\text{Custo do veículo: } 36 \text{ meses} \times \$ 864,36 = \$ 31.123,08$$

Com vistas a facilitar nossa apresentação, no Ativo Imobilizado e no Passivo Circulante eliminamos os centavos; no Exigível a Longo prazo vamos arredondar o valor para mais.

Há diversas opções para evidenciar os registros contábeis de cada transação ocorrida em uma empresa. Uma delas envolve os registros em razonetes ou conta em T, mais complexo. A outra opção envolve a matriz de lançamentos, também denominada espelho de contas.

A matriz mostra a mecânica dos registros contábeis e representa uma opção para o preparo sistematizado dos dados para fins de elaboração das demonstrações financeiras. De acordo com Szuster et al. (2007, p. 86), pode-se destacar como vantagens da utilização da matriz de lançamentos: (a) auxilia a melhor visualização dos lançamentos em partidas dobradas; (b) auxilia na verificação de possíveis erros; e (c) evita o uso dos termos *débito* e *crédito*, substituindo-os por *aplicação* e *origem*.

Para os autores, a matriz de lançamentos facilita a visualização da origem e da aplicação dos recursos. A primeira identifica a fonte dos recursos, isto é, “de onde o dinheiro veio”; a segunda identifica o destino dos recursos, ou seja, “onde o dinheiro foi aplicado”. “Ela funciona como uma grande tabela, na qual cada coluna corresponde a uma conta; e cada linha corresponde a uma transação que afetou o patrimônio e/ou o desempenho da entidade” (Szuster et al., 2007, p. 92).

Mesmo referindo sua grande importância contábil, em vista de que sua apresentação não faz parte do escopo de nosso estudo, neste exemplo prático deixamos de expor seu preenchimento. Embora isso, referimos que devemos apurar as razões do equilíbrio que sempre acontece entre o lado direito e o lado esquerdo do Balanço Patrimonial. São sempre

iguais os dois lados da equação contábil, porque registramos a aplicação dos recursos e, simultaneamente, as origens dos recursos. Dito de maneira mais simples, em cada transação é mostrado onde o dinheiro foi aplicado e quem financiou a operação.

Como visto, desde os dois primeiros passos exemplificativos citados no Capítulo 6, o equilíbrio em termos monetários esteve sempre presente no gráfico patrimonial, ou seja, houve sempre a perfeita identidade numérica entre a soma total do Ativo e a soma total do Passivo mais o Patrimônio Líquido. Esta identidade é decorrência do velho e conhecido Método das Partidas Dobradas, idealizado pelo Frei Luca Pacciolo, o pai da Contabilidade: *não há débito sem crédito de igual valor*. Em outros termos, *não há aplicação sem origem dos recursos*.

A Contabilidade é responsável pela geração de informações para subsídio da tomada de decisões. Na concepção de Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 29), trata-se de um sistema de dados e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações úteis para fins de “análise de natureza econômica, financeira, física e de produtividade da entidade objeto de contabilização”.

É através de mecanismos contábeis próprios que os escritórios elaboram demonstrações e relatórios financeiros, uns padronizados e obrigatórios, outros moldados segundo as necessidades de cada empresa, por conseguinte, facultativos. As demonstrações contábeis obrigatórias têm seus fundamentos normativos estabelecidos no art. 176, da Lei nº 6.404/76, com as alterações propostas pela Lei nº 11.638/07. De conformidade com estas leis, os escritórios de contabilidade devem elaborar com base na escrituração mercantil da empresa os seguintes demonstrativos: Balanço Patrimonial – BP, Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC, Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido – DMPL, Demonstração do Valor Adicionado – DVA.

O estudo da primeira demonstração contábil – o Balanço Patrimonial – é completado nesta seção; a Demonstração do Resultado do Exercício será contemplada no Capítulo 8 e os outros três demonstrativos – DFC, DMPL e DVA – serão estudados no Capítulo 15.

Feitas estas considerações preliminares, sublinhamos que as empresas não elaboram um Balanço Patrimonial após cada operação como fizemos até agora. Nossas representações gráficas serviram apenas para compreensão didática da evolução estrutural do Ativo, do Passivo e do Patrimônio Líquido depois de cada transação. Em verdade, por força de lei, as empresas preparam um conjunto de demonstrações contábeis obrigatórias ao final de cada

ano. Partindo-se dessas premissas, com base no conjunto de eventos narrados acima, levantamos o Balanço Patrimonial (Figura 7.1).

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2008			
A T I V O		PASSIVO	
CIRCULANTE	29.980	CIRCULANTE	30.374
Bco Brasil Conta Movimento	4.500	Fornecedores	15.000
Aplicações Financeiras	10.000	Financiamentos Veículos	10.374
Mercadorias	15.000	Contas a Pagar	5.000
Seguros a Vencer	480		
REALIZÁVEL LONGO PRAZO	2.000	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	30.749
Empréstimos a Empregados	2.000	Financiamentos	20.749
PERMANENTE	69.143	Capitalistas de Risco	10.000
INVESTIMENTOS	1.000		
Obra de Arte	1.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	40.000
IMOBILIZADO	59.123	Capital Social	50.000
Prédios	20.000	Capital Social a Realizar	<u>-10.000</u> 40.000
Veículos	31.123		
Móveis e Utensílios	3.000		
Equipamentos Eletrônicos	2.000		
Motores	3.000		
INTANGÍVEL	3.000		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
DIFERIDO	6.020		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
T o t a i s	101.123	T o t a i s	101.123

Figura 7.1 – Balanço patrimonial.

O eixo central do Balanço Patrimonial é mostrar a posição financeira e patrimonial do pequeno negócio. Em palavras mais detalhadas, o Balanço Patrimonial é a representação gráfica do patrimônio e evidencia a estrutura patrimonial da microempresa em termos de capitais conquistados e investimentos feitos. Como um retrato dos bens, direitos e obrigações da microempresa ele apresenta a arquitetura estática patrimonial, a qual trata do estudo do patrimônio, sua composição e classificação em um determinado momento específico.

Como regras definidas na Lei 6.404/76, citamos agora a resenha de três características comuns às demonstrações contábeis: 1) as demonstrações financeiras poderão ser feitas adotando-se como expressão monetária o milhar de reais; 2) as demonstrações financeiras de cada exercício social serão elaboradas com a indicação dos valores correspondentes das

demonstrações do exercício anterior; 3) as demonstrações financeiras serão assinadas pelos administradores e por legalmente habilitado.

Replicando rapidamente cada conceito contábil exposto anteriormente, são recomendáveis algumas definições e conceitos básicos sobre o Balanço Patrimonial. Primeiramente, as contas do Ativo evidenciam os recursos econômicos expressos por bens e direitos que a empresa possui e espera benefícios futuros; as contas do Passivo representam as dívidas da microempresa assumidas perante terceiros; as contas do Patrimônio Líquido expressam o capital próprio da empresa ou o capital dos seus donos.

O segundo conceito refere às disponibilidades ou bens numerários das empresas. Correspondem à parcela do ativo que representa exclusivamente dinheiro em espécie e outros haveres que possam ser convertido imediatamente – curtíssimo prazo – em moeda corrente. Em terceiro lugar, a conta Duplicatas a Receber, representa o total de faturamento a prazo, ou seja, as vendas já efetuadas e ainda não recebidas; a conta Mercadorias expressa os bens estocados e ainda não vendidos aos clientes.

Em quarto lugar, as realizações são ativos que serão transformados em dinheiro, compreendendo basicamente direitos e estoques – realizações de curto prazo e realizações de longo prazo. À exceção das disponibilidades, o *Realizável a Longo Prazo* contém as mesmas contas do Ativo Circulante, mas vencem após o término do exercício social seguinte. Independentemente de prazo de vencimento, o Realizável a Longo Prazo também agrupa as contas representativas dos empréstimos concedidos pela empresa a seus proprietários, sócios, diretores, administradores, empresas coligadas e controladas.

Avançando um pouco mais, as despesas pagas antecipadamente dizem respeito àquelas despesas em que o pagamento (evento financeiro) ocorreu mas o respectivo fato gerador (evento econômico) ainda não aconteceu. Elas representam os gastos que correspondem a exercícios sociais subsequentes. Estas despesas antecipadas são classificadas no Ativo Circulante quando se referem ao exercício seguinte ou no Realizável a Longo Prazo se correspondem a despesas cujos fatos geradores se darão após 12 meses a contar da data do Balanço Patrimonial.

Em quinto lugar, apontamos para o Ativo Permanente que é dividido em quatro subgrupos distintos: Investimento, Imobilizado, Intangível e Diferido. Por *Investimento* compreendemos os bens de renda da empresa. Primeiramente, as participações permanentes

em outras empresas e, logo a seguir, os bens sem uso nem destinados à venda, como, por exemplo, os imóveis alugados a terceiros e as obras de arte.

Como visto, o Ativo Permanente contém ainda o Imobilizado. São os bens de uso da pequena empresa, ou seja, as parcelas do ativo que, representando inversões básicas de permanência relativamente duradoura, compõem-se de elementos que servem a vários ciclos operacionais e que, portanto, também não se destinam à venda.

Outro ingrediente de suma relevância do Ativo Permanente é o Intangível. Assim como o Imobilizado, este subgrupo de contas constitui-se dos meios básicos indispensáveis ao objeto da pequena organização. São os bens incorpóreos, invisíveis, adquiridos ou produzidos internamente à microempresa, tais como os direitos autorais, as marcas e patentes.

O último subgrupo do Ativo Permanente expressa o Ativo Diferido. Basicamente, o Diferido reporta às despesas que contribuem para o resultado de diversos exercícios sociais. No Diferido temos as despesas pré-operacionais e, no caso de nossa microempresa Hipotética Ltda., porque ainda não começamos a operar nossos negócios – nada vendemos –, consideramos no grupo Diferido todas as despesas com água, luz, telefone, com a festa de inauguração e com o escritório de contabilidade, relativas ao mês de dezembro de 2008.

Agora, a sexta etapa da caminhada apresenta uma novidade, talvez já percebida: as contas do Ativo são dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nele registrados. Referindo Marion (2009, p. 61), “as contas do Ativo são agrupadas de acordo com sua rapidez de conversão em dinheiro: [...] de acordo com a capacidade de se transformar em dinheiro mais rapidamente”. Por *liquidez* precisamos compreender como sendo a velocidade com que bens e direitos são transformados em dinheiro sem perda significativa de valor econômico.

Em outras palavras, é preciso respeitar uma determinada ordem de disposição das contas no Ativo. Quanto mais líquida é a conta (dinheiro ou a possibilidade de sua transformação em dinheiro) elas devem aparecer em primeiro lugar na disposição do gráfico patrimonial.

Outra vez cancelamos a posição de Marion (2009, p. 62). Primeiramente serão agrupadas as contas que já são dinheiro; logo a seguir, as contas que se converterão em dinheiro rapidamente; na sequência, são agrupadas as contas que se transformarão em dinheiro mais lentamente, ou seja, os ativos de menor liquidez e, por último, aquelas contas

que dificilmente serão transformadas em dinheiro, expressando os itens com pouquíssima liquidez.

No lado direito do balanço temos, primeiramente, as dívidas, as exigibilidades, as quais devem sinalizar a ordem crescente de vencimento dos débitos. Elas tratam do Passivo propriamente dito e correspondem aos capitais de terceiros de curto e de longo prazo. No Passivo, as obrigações que têm tempo de realização no exercício social seguinte são classificadas no Circulante e as dívidas que vencem após o término do exercício social seguinte são classificadas no Exigível a Longo Prazo.

O terceiro grupo do Passivo corresponde ao Resultado de Exercícios Futuros. Este grupo representa as receitas líquidas recebidas antecipadamente diminuídas dos custos e despesas a elas correspondentes. Sumariamente, as receitas foram recebidas porém ainda não foram ganhas nem efetivadas. O agrupamento trata de eventos raros ou pouco expressivos nos pequenos negócios. Nestas condições, deixamos de propor maior detalhamento sobre ele.

A terceira parte do Balanço Patrimonial, também apresentada na parte direita do balanço é o Patrimônio Líquido. O PL é a diferença algébrica entre o Ativo menos o Passivo ($PL = A - P$). É também denominado situação líquida, saldo patrimonial ou obrigações inexigíveis e representa os capitais próprios da pequena empresa. Trata-se do conjunto de valores que efetivamente pertence à microempresa e, em última instância, aos proprietários, sócios ou donos do micronegócio.

Por capital social compreendemos os valores que os proprietários (sócios) levaram à Entidade por subscrição e integralização, acrescidos daqueles decorrentes de incorporação posterior por novas integralizações ou por capitalização de reservas e lucros. Trata-se do investimento inicial efetuado pelos proprietários da microempresa e suas variações posteriores.

Dando sequência aos nossos apontamentos, quando alguém inicia um negócio próprio, qualquer que seja a forma jurídica que ele venha a assumir, a pessoa fundadora promete levar certa importância financeira à microempresa. Esta importância representa o capital social subscrito, ou seja, o capital efetivo da empresa estabelecido por contrato social. Em suma, o capital social subscrito é o montante do capital social já comprometido pelos sócios os quais assumiram o compromisso de integralizar. A subscrição de capital nada mais é do que a promessa de integralização do capital social.

Na mesma direção, o capital social realizado – integralizado – corresponde ao valor do capital social subscrito e pago pelos proprietários. O conceito refere ao montante de recursos efetivamente aportado à empresa pelos proprietários ou sócios dos pequenos negócios. Ainda na direção das diferentes acepções do capital social, referimos o capital social não-realizado, o qual implica na quota de capital social comprada pelos sócios do micronegócio mas ainda não integralizada.

Para concluir nossa abordagem sobre o conjunto de conceitos elementares relativos ao Balanço Patrimonial, repetimos, a soma do Passivo mais o Patrimônio Líquido correspondem ao que denominamos de origens (fontes) de recursos, contra-substância patrimonial, capital total. Também vimos que a equação patrimonial está expressa na seguinte fórmula matemática: $A = P + PL$.

Em decorrência da formulação, agora passamos à análise da equação patrimonial refletindo sobre cinco possíveis situações: 1) Patrimônio Líquido positivo; 2) Patrimônio Líquido negativo ou Passivo a Descoberto; 3) Patrimônio Líquido nulo; 4) Passivo nulo; 5) Ativo nulo.

No primeiro caso a situação patrimonial é favorável, pois o Ativo é maior do que o Passivo ($A > P$), ou seja, a soma dos bens e direitos é maior do que a soma das obrigações com terceiros. No segundo caso, a situação patrimonial é desfavorável, pois o Ativo é menor do que o Passivo ($A < P$), ou seja, a soma dos bens e direitos é menor do que a soma das obrigações. O Patrimônio Líquido negativo é sinônimo de Passivo a Descoberto, uma denominação bastante conhecida e amedrontadora no mundo dos negócios.

No terceiro, no quarto e no quinto casos temos resultados nulos, de difícil ocorrência. O Patrimônio Líquido é nulo quando o Ativo é igual ao Passivo ($A = P$), ou seja, quando a soma dos bens e direitos é igual do que a soma das obrigações; o Passivo é nulo quando o Ativo é igual ao Patrimônio Líquido ($A = PL$); o Ativo é nulo, quando inexiste Ativo, isto é, quando o Passivo é igual ao Patrimônio Líquido microempresarial ($P = PL$).

A respeito de todo o assunto que categorizamos, o restante da seção reflete na prática uma preliminar avaliação dos números expressos no balanço (Figura 7.1). Neste diapasão, para reter com mais facilidade o conteúdo apresentado e para refletir com maior propriedade sobre os números extraídos do Balanço Patrimonial, a primeira coluna contém a denominação contábil usualmente adotada e a segunda coluna contém o respectivo valor em reais. Diante disso, vamos ao horizonte da segunda pausa reflexiva (Quadro 7.1).

Denominação	\$
Ativo	101.123
Passivo (PC + ELP)	61.123
Patrimônio Líquido	40.000
Origens de recursos	101.123
Aplicações de recursos	101.123
Disponibilidades (Bancos + Aplicações)	14.500
Bens numerários	14.500
Bens para venda	15.000
Despesas Antecipadas	480
Ativo Circulante	29.980
Realizável a Longo Prazo	2.000
Ativo Permanente (Inv + Imo + Int + Dif)	69.143
Ativo Investimento	1.000
Ativo Imobilizado	59.123
Ativo Intangível	3.000
Ativo Diferido	6.020
Capitais próprios (PL)	40.000
Capitais de terceiros (PC + ELP)	61.123
Capitais totais	101.123
Passivo Circulante	30.374
Exigível a Longo Prazo	30.749
Capital Social Subscrito	50.000
Capital Social Integralizado	40.000
Capital Social a Realizar	10.000
Capital Social não Ingegralizado	10.000

Quadro 7.1 – Sinopse de resultados.

Este capítulo foi dedicado a abordar a estrutura patrimonial. Primeiramente, explicamos brevemente sobre o homem financeiro, os anjos e os capitalistas de risco. Na segunda seção, analisamos os capitais próprios e de terceiros. Consideramos inicialmente o Passivo e seus dois principais grupos de contas: Circulante e Exigível a Longo Prazo. Em relação ao Resultado de Exercícios Futuros apenas definimos o grupo. Devido à raridade de sua ocorrência nos pequenos negócios, ele perde sua essencialidade e importância.

Depois de examinar como financiar os investimentos e as despesas, na terceira seção, consideramos o Ativo microempresarial. Nela, relatamos os três grupos de contas do Ativo: Circulante, Realizável a Longo Prazo e Permanente. No tópico relativo ao Ativo Permanente, discorreremos, em itens distintos, sobre seus subgrupos de contas: Investimentos, Imobilizado, Intangível e Diferido.

Concluímos o Capítulo considerando um conjunto específico de operações hipotéticas; revisitamos os conceitos básicos sobre as duas partes do gráfico patrimonial, quais sejam, as aplicações e as origens dos recursos; e, por fim, elaboramos o Balanço Patrimonial e sumariamos alguns dos principais números dele extraídos.

8. DINÂMICA FUNCIONAL

O objetivo do capítulo será mostrar a dinâmica funcional das microinstituições empresariais, fornecendo uma revisão conceitual e prática acerca do assunto. Seu eixo central estará constituído por três seções, as quais trarão à luz Operações e processos (Seção 1); Produção, vendas e marketing (Seção 2); Demonstração do Resultado do Exercício (Seção 3).

Primeiramente conversaremos sobre duas dimensões do patrimônio microempresarial. Neste sentido, a seção inicial será usada para explicar o que intitulamos *Operações e processos*. Naturalmente, são fundamentais à microempresa a compra de mercadorias (no comércio), a produção de bens (na indústria) ou a produção de serviços (nas prestadoras de serviços).

Logo adiante, na seção segunda, falaremos sobre três dimensões da dinâmica organizacional: *Produção, vendas e marketing*. Naturalmente, também, nenhuma empresa será fundada se não houver perspectivas de faturamento de vendas em patamar suficiente para cobrir os custos e as despesas operacionais, além da geração de um excedente de lucro para remuneração do capital investido.

A terceira seção estará reservada para discorrer sobre a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE. Neste momento introduziremos o estudo trazendo à tona conceitos e considerações genéricas sobre essa peça contábil extraída da escrituração mercantil da pequena organização empresarial. Nosso enfoque apresentará a DRE e enfatizará a relevância do seu conteúdo, assim como a necessidade de compreendê-la. Por derradeiro, levantaremos a DRE e o Balanço Patrimonial e sumaremos conceitos sobre os diversos níveis de lucro ou prejuízo consignados na demonstração.

8.1. Operações e processos

Toda empresa tem como principal finalidade a produção de algum *mix* de produtos e serviços, os quais são a sua face pública. Para Slack et al. (2008, p. 199), “uma boa empresa é igual a bons produtos e serviços”.

É o conjunto de atividades – operações e processos – que passamos a tratar a partir de agora. Mais precisamente, pretendemos mostrar que, quando bem gerenciados, as operações e os processos impactam positivamente no sucesso dos pequenos negócios.

Operações

Filion (1999, p. 6-20) faz uma conexão que permite introduzir o tópico, reunir nosso pensamento e sustentar as argumentações. Em primeiro lugar, diz ele que: “Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento.” Em segundo lugar, o autor afirma que projetar a arquitetura dos negócios significa, primeiramente, criar uma estruturação funcional e organizacional e, posteriormente, identificar os recursos.

Também Baron e Shane (2007, p. 304) apontam na mesma direção. Para eles,

Uma vez que o empreendedor tenha identificado uma oportunidade e obtido, no mínimo, os recursos iniciais para começar a buscar sua oportunidade, ele deve se engajar no desenvolvimento do produto, que é o processo por meio do qual o empreendedor cria o produto ou o serviço que será vendido aos clientes.

Por último, Filion (1999, p. 12) consegue sintetizar o assunto do modo que consideramos apropriado: tudo se complementa com as operações e com os processos. Segundo o autor, “as atividades gerenciais a serem desenvolvidas e o tipo de organização necessário para desempenhá-las estão intimamente ligadas”.

Slack et al. (2008, p. 44) salientam o engano de confundir operações com operacional. “Operacional é o oposto de estratégico; significa detalhado, localizado, curto prazo, cotidiano. Operações são os recursos que produzem bens e serviços. Operações podem ser tratadas a um nível operacional e estratégico.”

Também vamos buscar inspiração em Slack et al. (2008, p. 57) para articular outro enfoque sobre o mesmo conceito. “No longo prazo, o principal (e alguns diriam, único) objetivo das operações e dos processos é proporcionar para o negócio alguma forma de vantagem estratégica.” Neste diapasão, seguem os mesmos autores (p.57): “Embora o gerenciamento de operações e de processos seja em grande parte operacional, também tem uma dimensão estratégica que é vital se as operações realmente desenvolverem todo o seu potencial para contribuir para a competitividade.”

Na esteira desses apontamentos, vamos adiante. Descrevemos *operações* como a soma do trabalho, esforços e insumos necessários para desempenhar as atividades microempresariais. Analogicamente, vamos buscar inspiração em Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 470) como aliados de peso na sustentação acadêmica deste conceito. “Os insumos incluem dinheiro, matérias-primas, mão-de-obra, equipamento, informações e

energia – que são combinados em diversas proporções, dependendo da natureza do produto ou serviço acabado.”

A função *operações* tem responsabilidade por grande parte dos custos de um pequeno negócio. Dessa maneira, referimos mais uma vez Slack et al. (2008, p. 44). A operação pode aumentar a receita aumentando a satisfação do cliente pela qualidade do produto e pela inovação. “É mais provável que os clientes existentes sejam mantidos e novos sejam atraídos para produtos e serviços se eles forem projetados sem erro e adequadamente, se a operação for rápida e responsiva.”

Sendo eficientes, as operações e os processos podem reduzir custos. Quanto mais produtiva a operação, mais baixo será o custo de produzir uma unidade de produto ou serviço e a redução de custo quase sempre é uma questão importante para o sucesso da empresa. Pela forma como a microempresa fornece bens, serviços e qualidade, a função *operações* deve pensar em melhorar a capacidade do negócio através da geração de receita. Da mesma forma, a função *operações* deve tentar obter o melhor retorno possível do investimento feito, visto que as operações são frequentemente a fonte de maior investimento.

Finalmente, a longo prazo, através da operação eficiente e eficaz pode-se construir competências em razão do acúmulo de conhecimento que é gerado. Estas competências permitirão responder a futuros desafios de mercado e formarão as bases para a competitividade futura. “Empreendedores de sucesso nunca param de aprender”, resume com sabedoria Fillion (1999, p. 15).

À guisa de conclusão do tópico, um apropriado processo de produção é exigido tanto no gerenciamento dos negócios quanto na fabricação de qualquer produto tangível ou intangível. Enfim, combinar as tarefas a serem desempenhadas com o uso parcimonioso dos recursos materiais e humanos disponíveis e organizar o negócio para operar e produzir com eficiência são de suma importância.

Processos

“Processos também produzem produtos e serviços, mas em menor escala. [...] Na verdade, cada uma das partes de qualquer negócio está relacionada com processos de gerenciamento” (Slack et al., 2008, p. 28). Segundo os autores, a diferença é de complexidade.

O processo operacional ou processo de produção consiste na forma como as organizações produzem bens, serviços e idéias para os clientes. Por sua vez, o processo de gerenciamento reporta sobre como os pequenos gestores administram seus empreendimentos. Sumariamente, os processos operacionais e gerenciais reproduzem o modo como as atividades produtivas e administrativas são desempenhadas internamente à microempresa.

Noutro enfoque, em muitos casos, percebe-se que ter executado alguma coisa no passado não dá às maiores empresas nenhuma vantagem em relação às recém nascidas que nada tenha feito. Na verdade, ao explorar uma nova idéia de negócios, muitas vezes pode ser um diferencial positivo às novas empresas, porque elas não estão limitadas pelas rotinas.

“Por quê?” indagam Baron e Shane (2007, p. 50). De forma bastante incisiva eles respondem: “as pessoas se tornam prisioneiras das velhas formas de pensar e de fazer as coisas e, assim, têm mais dificuldades em fazer coisas novas do que as pessoas que não têm nenhuma experiência”.

Analogicamente, cabe referir a grandeza da segunda dimensão: o processo gerencial. Dentre os diversos fatores que modelam e determinam a longevidade dos pequenos negócios, sublinhamos suficientemente que o efeito do segundo vetor – o gerenciamento – poderá ser menos visível e mais sutil, mas não menos importante. “Em grande extensão, a lucratividade de uma empresa, bem como sua aceitação pelo cliente, reflete a maneira pela qual esta gerencia suas operações básicas”, dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 469).

Avançando um pouco mais, somos remetidos outra vez aos ensinamentos de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484). “O padrão de vida de qualquer sociedade depende, em certa extensão, de sua *produtividade* – a eficiência com a qual insumos são transformados em produtos.” Para as minúsculas empresas, segundo os mesmos pesquisadores, “aprimorar a produtividade implica em um fator-chave para competir mais vigorosamente e aumentar os lucros”.

Para explicar melhor a posição exposta, avançamos referindo Chér (2008, p. 77). “Uma notável vantagem competitiva pode ser extraída de um pequeno e significativo detalhe, que torne o produto especial, pensado e produzido para mim e para mais ninguém.”

Em suma, as operações e os processos são parâmetros que sinalizam apontar e qualificar uma boa oportunidade de negócio. Enfim, para incrementar produtos e serviços já existentes ou para criar novos produtos e serviços, será imprescindível, antes de tudo, conhecer a operação e o processo. Além disso, a funcionalidade, qualidade, durabilidade e

preço dos produtos e serviços são fatores que estão intimamente ligados a um adequado ambiente produtivo e gerencial. Sumariando, voltamos a Slack et al. (2008, p. 29): “o gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar um negócio”.

8.2. Produção, vendas e marketing

As organizações, notadamente as empresas, de qualquer tamanho ou porte, recém-nascidas, jovens ou com muitos anos de estrada, enfrentam dificuldades em cada estágio de sua existência. Independentemente do ramo de atividade onde atuam, lidam cotidianamente com adversidades que lhes são próprias, correndo o risco de fechar suas portas em razão da variedade e difusão de problemas decorrentes do grau de complexidade do processo empreendedor.

Empresas menores têm pouco poder de negociação com fornecedores e clientes, e baixa capacidade de criar barreiras contra novos entrantes. As ofertas concorrentes são pouco diferenciadas entre si e vistas pelos compradores como semelhantes (Urdan e Urdan, 2006, p. 194).

Noutro ângulo da mesma questão, apesar de ser a estrutura de capital financeiro um relevante componente para o sucesso e longevidade das pequenas empresas; embora seja central a sintonia fina entre aqueles capitais e a correta aplicação dos recursos conquistados; tudo isso é insuficiente e, geralmente, menos importante do que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, do que o tamanho financeiro de suas vendas, do que a fidelidade e a dimensão qualitativa e numérica dos seus clientes.

Na prática, uma microempresa aumenta o seu valor, consegue sobreviver e prosperar ao melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, aumentando suas receitas de venda, mantendo estáveis ou reduzindo as despesas e os custos de produção. Em vista disto, discutiremos, inicialmente, os produtos, mercadorias e serviços e como eles ajudam a melhorar a imagem da empresa junto à comunidade e ao mercado.

Logo após abordaremos as vendas. Como sugerem Baron e Shane (2007, p.253), “No entanto, para os empreendedores realmente terem êxito com suas novas empresas, eles precisam fazer mais do que conseguir a primeira venda. Eles devem atingir a adoção em grande escala de seus novos produtos ou serviços.” No último tópico abordaremos o *marketing* como um instrumento significativo para aumentar a perspectiva de sobrevivência das nas minúsculas organizações.

O produto

Quando os empreendedores fundam suas empresas, defrontam-se com incertezas técnicas, porque não sabem se o produto ou serviço que estão desenvolvendo funcionará ou, caso funcione, se serão capazes de produzi-los. Os empreendedores também se defrontam com incertezas de mercado, porque nunca sabem de fato se os consumidores desejarão seus produtos [...] e, mesmo que os consumidores gostem, eles não sabem se a demanda será suficientemente grande, rápida e com preços que permitam ao empreendedor auferir lucro (Baron e Shane, 2007, p. 289).

Os produtos e serviços são como os clientes enxergam e julgam um negócio. Portanto, de maneira muito consistente podemos sublinhar a quem implanta um novo e pequeno empreendimento, que será vital o seu produto, mercadoria ou serviço. Diante disso, trazemos à tona duas premissas básicas e um alerta.

A primeira premissa: muitos novos produtos e aprimoramentos práticos que as pequenas empresas introduzem em produtos que já existem, freqüentemente, atraem compradores pela contribuição para o padrão de vida das pessoas.

A segunda premissa pressupõe que de nada adiantam adequada metodologia de gestão, apropriado plano tático, efetividade das políticas estratégicas logicamente encadeadas e consistentes se o volume de produção for baixo a ponto de ser incapaz de gerar lucros.

Como já referimos em momentos anteriores, as novas e pequenas são melhores em introduzir produtos, porque são mais flexíveis, “porque na maior parte do tempo a única vantagem dos empreendedores sobre empresas estabelecidas está no desenvolvimento de produtos”, dizem Baron e Shane (2007, p. 303). Como notam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 34), comparativamente à similaridade de contribuição econômica entre as pequenas e grandes empresas:

As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Atrás dessa lógica, um dos estágios primordiais do micronegócio diz respeito à capacidade produtiva tanto em termos da qualidade quanto em quantidade de produtos, mercadorias e serviços que a microempresa está em condições de ofertar ao mercado consumidor. “Sem um bom produto não há comunicação, distribuição e preço que impulsionem as vendas”, concluem Urdan e Urdan (2006, p. 42).

A outra sustentação teórica nos remete ao alerta de Baron e Shane (2007, p. 305), que se manifestam da seguinte maneira:

A vantagem das novas empresas no desenvolvimento de produtos é importante porque, em geral, as empresas estabelecidas são melhores do que as novas na fabricação dos produtos. As já estabelecidas têm melhor acesso ao capital, o que lhes permite comprar equipamentos melhores. Elas já desenvolveram conhecimento tácito sobre os processos de produção ao longo de anos de operação, algo que as novas empresas não podem reproduzir da noite para o dia. [...] Além disso, as empresas estabelecidas têm vantagens de economia de escala, porque desenvolveram gradualmente suas operações de fabricação.

Noutro diapasão, uma pequena empresa só poderá ter sucesso se existir mercado para seu produto ou serviço. Por isso, a análise do mercado é extremamente importante antes de começar qualquer negócio. Nesta ótica, primeiramente, será preciso determinar a melhor opção entre produzir ou comprar. Em seguida, é preciso determinar, mesmo que em termos aproximados, a aceitação do mercado e o nível da concorrência.

Em certo sentido, cabe salientar as limitações e contribuições que advêm do tamanho e do caráter do mercado e da agressividade dos concorrentes a ser enfrontada. Estas questões são vitais para estimar a quantidade de produtos, mercadorias ou serviços que os consumidores estão dispostos a comprar. “A concorrência não deve ser severa demais” afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 322).

Nestas condições, outro fator a ser considerado é que a potência dos concorrentes e o tamanho do mercado são decisivos para que se possa estabelecer de plano a viabilidade dos pequenos negócios. “Pelo fato de as empresas novas tenderem a começar pequenas, elas se saem melhor se investirem em novos produtos e serviços em setores nos quais as pequenas empresas são os melhores inovadores” (Baron e Shane, 2007, p. 42).

A idéia aqui também trata da racionalização do tamanho do estoque, um mal necessário para o sistema de administração financeira. Seu controle eficaz contribui para o resultado financeiro e para a lucratividade de uma empresa. “O controle de estoque não é uma tarefa tão atraente, mas pode influir no sucesso ou no fracasso”, lembram Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 502).

Um estoque elevado permite à empresa atender a seus clientes rapidamente, porém, o custo de manter alta quantidade estocada geralmente é proibitivo, uma vez que inclui os custos de espaço para armazenamento, despesas com seguro, custo do dinheiro empregado no estoque, deterioração ou obsolescência. Outra vez buscando inspiração em Longenecker,

Moore e Petty (1997, p. 493), “um negócio precisa se limitar tipicamente entre um estoque *vazio* que perde vendas e um estoque excessivo que perde dinheiro”. “Por meio de compras eficazes”, dizem os autores (p. 494), “uma empresa assegura todos os fatores de produção, exceto a mão-de-obra, na quantidade e qualidade exigidas, ao melhor preço e no momento em que se precisa deles.”

Nestas condições, trazemos mais três regras financeiras: 1) a menos que uma empresa esteja bastante estável financeiramente, comprar quantidades excessivas cria um risco especulativo que deve ser evitado; 2) será sempre preciso manter um estoque mínimo de segurança; 3) o lote econômico de compra sinaliza para quantidade comprada que minimiza os custos totais. A filosofia de estoque *just-in-time* tenta cortar custos de manutenção do estoque e preconiza que os níveis de estoque deveriam despencar a um mínimo absoluto, idealmente, muito próximo de zero.

Agora, para encerramento do tópico, escrevemos sobre o padrão típico de adoção de novos produtos e serviços por parte dos clientes. Nesta direção, passamos à abordagem do ciclo de vida do produto ou serviço, de modo resumido, pretendendo-se apenas alertar para a importância do tema no contexto dos pequenos negócios.

Assim como as empresas enfrentam um ciclo de vida, assim também a posição do seu produto ou serviço muda com o tempo. O produto e o serviço têm seus estágios de iniciação/introdução, crescimento, maturidade e declínio. E este ciclo do produto dá ao gestor da microempresa um valioso instrumento de planejamento financeiro.

Como explicam Baron e Shane (2007, p. 241), no fluxo do tempo, o produto e os serviços apresentam uma “distribuição normal, isto é, em forma de sino, com poucas adoções ocorrendo mais cedo, mais adoções mais tarde e menos adoções mais tarde ainda”. A estruturação do pensamento de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 322) também serve de base de sustentação acadêmica. Para eles, “Os estágios iniciais são caracterizados por uma motivação lenta, para cima. A parada no topo é excitante, mas relativamente breve. Então, de repente, começa a descida, e o movimento para baixo é acelerado.”

Por tudo isso, no primeiro estágio, quando um pequeno negócio desenvolve, produz e distribui um produto ou um serviço novo, a política de determinação da quantidade produzida, dos preços praticados e da distribuição precisa ser ajustada à posição do produto na curva inicial do ciclo. “Porque as pessoas têm preconceito contra a incerteza e o fracasso, elas

tendem a acreditar que o *status quo* é melhor que algo novo”, referem Baron e Shane (2007, p. 294).

Uma extensão dessa consideração é a idéia de crescimento que pode ser atingido com a passagem para o estágio seguinte. Outra vez referindo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 318), “Com um pequeno acréscimo adicional nos recursos, um produto corrente geralmente pode ter um novo mercado como alvo.”

Diante do fato inexorável do lançamento, crescimento e declínio dos bens de venda das microempresas, os pequenos gestores precisam perceber que nada dura para sempre e, portanto, devem estar preparados para o momento em que a demanda diminuir.

Em outro contexto, lembra Giannetti (2007, p. 114):

Se o ciclo de vida fosse dócil e obediente aos nossos desígnios, é altamente provável que as crianças em geral acelerassem a chegada da puberdade (não obstante os insistentes apelos dos pais em contrário). Na outra ponta, não é difícil imaginar que praticamente todas as pessoas iriam bloquear (ou ao menos retardar) os avanços da senescência.

As vendas

A outra face da dinâmica empresarial aponta para o volume de vendas, que pode ser entendido como o vetor que sustenta todo o núcleo do micronegócio. Sem dúvida, as vendas correspondem a um fator-chave das atividades operacionais dos micronegócios. Em síntese, a microempresa depende visceralmente dos clientes.

Neste sentido, o segundo estágio trata do faturamento. Simplificando, no mundo capitalista, as vendas são, inquestionavelmente, uma das principais forças para a sustentação e proteção da pequena organização. Tiago (2008, p.1), citando Paulo Lebrão, explica que “muitos empresários mantêm o foco no seu produto, investem em processos e não enxergam que precisam investir na administração da receita [...]. O produto é ótimo, mas a empresa não vende”.

Desse ponto de vista, pode-se afirmar que será imprescindível o cuidadoso acompanhamento do volume de vendas, relativamente aos números apresentados no passado e no presente e ao processamento das probabilidades desses números se repetirem ou não logo e bem adiante. No que se refere ao comportamento das vendas, sendo insuficientes os ingressos delas decorrentes, pode-se dizer sem hesitar que a empresa pequena está a enfrentar o maior

de todos os riscos, dignos e indutores de sua completa inviabilidade. Sumariando, sem vendas, a falência com todas as graves e dolorosas consequências é irreversível.

Nestes termos, a chance que uma microempresa tem de ficar insolvente devido à incapacidade de cumprir suas obrigações no vencimento depende amplamente da ocorrência das vendas de seus produtos, mercadorias ou serviços. No mundo real, o planejamento das vendas tem como um dos principais objetivos projetar e simular o impacto e o comportamento dos ingressos financeiros no curto e no longo prazo, evitando-se surpresas desagradáveis no futuro.

Essas premissas significam que a aceitação de um determinado projeto microempresarial só se torna possível e viável pela capacidade de cobertura dos custos e das despesas. Isso somente ocorre quando a perspectiva de faturamento for suficientemente forte a ponto de superar os gastos operacionais. “As programações de produção, as políticas de estoques e as decisões de pessoal – para citar algumas –, tudo começa com a previsão de vendas” afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 200).

Noutro enfoque, a estabilidade dos ingressos refere à baixa variabilidade das receitas de vendas. As pequenas empresas com níveis razoavelmente estáveis de demanda e com preços estáveis têm receitas constantes e baixo grau de risco operacional. Em contraste, as empresas com demanda e preços de produtos altamente voláteis têm receitas instáveis que resultam em altos níveis de risco operacional.

Todavia, nenhum cliente oferece lealdade eterna nem exclusividade. Como dizem Urdan e Urdan (2006, p. 14), “conceber, fabricar e vender produtos não são fins em si, devendo ser tomados como meios de corresponder às expectativas dos consumidores”.

Desse jeito, outra vez é possível lincar nossa posição com os ensinamentos de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 410): “O fenômeno da globalização tem causado impacto nas economias de todos os países e, em escala ainda não suficientemente percebida, nas economias de todas as empresas, quaisquer que sejam os seus portes, as indústrias em que atuem ou os volumes dos seus negócios.”

Esse tipo de convicção não só é correto, como nos remete à outra reflexão. Sumariamente, a longevidade dos menores negócios passa por melhorar a prestação de serviços, desenvolver, aprimorar e diversificar o *mix* de produtos, viabilizar espaço físico para a manutenção de estoques mínimos e estratégicos, concentrar em nossa órbita fornecedores parceiros, aumentar nossa presença em torno de uma quantidade importante e pulverizada de

clientes, praticar preços atrativos sem viver o dilema de vender com prejuízo. Enfim, o escoamento da produção viabiliza a liquidez, a lucratividade e o retorno do pequeno negócio.

Outra releção merece nossa atenta abordagem. “Há uma relação direta entre o crescimento em vendas e as necessidades de ativo. À medida que as vendas aumentam, mais ativos são exigidos. À medida que os ativos aumentam, mais financiamento é exigido” escrevem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 251).

Encaminhando ao final do tópico, trazemos outra reflexão. A eficácia mercadológica implica padrões não apenas em produtos ou serviços, como também em competitividade, bons preços, competências necessárias, alta qualidade de nossos produtos e serviços. “E o principal diferencial competitivo é a capacidade de *encantar* o cliente, de superar as suas expectativas, atendê-lo de maneira mais plena e competente do que os seus concorrentes”, referem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 411).

De igual modo, em grande parte, a essência da evolução das microempresas se dá mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos. Neste sentido, o parâmetro que alimenta e dá sustentabilidade a qualquer organização econômica precisa estar voltado e se reportar à potencialidade de vender. No ambiente dos negócios, como referimos, o tamanho da concorrência e do mercado também estão no âmago do problema e são fatores que certamente vão interferir para o sucesso ou para o fracasso das microempresas. Estes dois fatores serão abordados no Capítulo 13.

O Marketing

Como enxergam uns, o marketing é um corpo sistemático de conhecimentos com razoável complexidade, especialização e volume. Como sugerem Urdan e Urdan (2006, p. 33), “Sem os conhecimentos de marketing acumulados é improvável que profissionais administrem com sucesso os vínculos da empresa com o mercado.”

No olhar de outros, a atividade de marketing é voltada para comunicações persuasivas que facilita a sobrevivência dos minúsculos negócios, porque aborda desde a aquisição dos materiais e da escolha dos melhores fornecedores, perpassa pela qualidade e quantidade de produção, atravessa pela análise do *mix* de concorrentes próximos e acaba no pós-venda.

Urdan e Urdan (2006, p. 14) destacam que, “a última palavra sobre quais produtos a empresa deve oferecer não cabe às equipes do laboratório de pesquisa e desenvolvimento, do

setor de vendas, do setor de engenharia, da fábrica [...], mas principalmente ao próprio mercado”.

Nesta direção, o marketing pode ser usado para promover tanto o produto quanto a imagem da pequena empresa, por isso, é parte vital das suas boas relações públicas. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 190), o marketing de pequenas empresas “consiste daquelas atividades que se relacionam diretamente à identificação dos mercados-alvo; à determinação do potencial do mercado-alvo, e à preparação, à comunicação e à satisfação plena desses mercados”.

Enfim, o propósito último do marketing é realizar trocas. Uma vez que a empresa novata precisa melhorar constantemente sua imagem, os pequenos empreendedores podem usar o marketing para atingir esse objetivo. Ainda de acordo com a concepção Urdan e Urdan (2006, p. 21), “Em organizações menores, todo o processo fica a cargo de poucas pessoas, os orçamentos são limitados e as atividades de marketing são simplificadas.”

Neste sentido, sem dar conta o pequeno gestor é *marqueteiro* – no bom sentido da palavra – o tempo todo. A quantidade de produtos a fabricar; os preços de venda e as margens de lucros praticados; a localização do pequeno negócio, a embalagem, o rótulo, o nome e a marca do produto; o mix promocional de vendas; uma mensagem a ser transmitida pela propaganda; tudo isso é atividade do marketing.

Nossos apontamentos nos remetem de volta a Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 190). Para eles, “A segmentação de mercado, a pesquisa de mercado e a previsão de vendas são partes integrais da análise de mercado. Os planos de produtos, a determinação do preço, a promoção e a distribuição resultam no marketing *mix* da empresa.”

Sumariando, a palavra-chave do marketing diz respeito à satisfação do cliente. Sob essa ótica, o retorno do investimento deve ser entendido “como resultante da capacidade de a empresa resolver as necessidades e os desejos dos clientes” (Urdan e Urdan, 2006, p.16).

8.3. Demonstração do Resultado do Exercício

A seção estará focada, inicialmente, nas definições básicas e na determinação do resultado econômico. Ao final, apresentará o segundo demonstrativo contábil obrigatório, que deverá ser elaborado ao final de cada ano: a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.

Considerações e conceitos genéricos

“Como nova concepção contábil”, referem Walter e Braga (1982, p. 12), “o Balanço Geral é um conjunto de informações (relatórios, demonstrações etc.) visando à avaliação, na data do encerramento do exercício, da situação patrimonial, econômica e financeira da empresa.” Com efeito, também cabe lembrar Bodie e Merton (2006, p. 87). “Grande parte das informações disponíveis àqueles que tomam decisões financeiras sobre os negócios [...] aparece na forma de demonstrações financeiras.”

Como já estudamos, a primeira das demonstrações contábeis é o Balanço Patrimonial, o qual “consiste da relação, de forma ordenada, dos ativos (bens e direitos), passivos (obrigações) e patrimônio líquido (diferença entre os ativos e os passivos) de uma empresa” (Szuster et al., 2007, p. 75).

Agora, resta abordar a Demonstração do Resultado do Exercício que, segundo Bodie e Merton (2006, p. 91), “resume a rentabilidade da empresa durante um determinado período, neste caso, um ano”. A DRE é o demonstrativo contábil que evidencia a composição da riqueza gerada pelas operações da entidade num determinado período da sua existência. Trata-se, portanto, de uma demonstração dinâmica que revela os resultados econômicos gerados pela pequena organização – lucros ou prejuízos.

Apuração e demonstração do resultado

Sem dúvida, o sucesso ou o insucesso gerencial e administrativo da microempresa é determinado pelo resultado que, sinteticamente, reporta aos indicadores econômicos de eficiência ou ineficiência dos gestores: o lucro ou prejuízo, o retorno ou a perda sobre os investimentos. Marion (2009, p. 134), também enxerga o resultado como um indicador da eficiência gerencial. “A DRE é extremamente relevante para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultados positivos.”

O exercício social da microempresa terá a duração de um ano e ao final de cada exercício será apurado o resultado do período. Nestas condições, em 31 de dezembro de cada ano, conforme disposição da Lei nº 6.404/76, a Contabilidade elaborará, dentre outras, a Demonstração do Resultado do Exercício.

Aprofundando um pouco mais o assunto, Matarazzo e Pestana (1985, p. 45) não hesitam em afirmar que “para a Demonstração do Resultado não importa se uma receita ou

despesa tem reflexo em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido”. Nesta direção, Bodie e Merton (2006, p. 91) comentam que a DRE “é baseada em métodos contábeis provisionais, de acordo com os quais nem toda a receita é baseada em entrada de caixa e nem toda despesa representa saída de dinheiro”.

Aqui também agregamos uma observação lateral de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 566). Ao analisar a questão do Princípio da Competência dos Exercícios, eles afirmam que “as demonstrações de resultado levam itens em consideração antes que os mesmos afetem o caixa – por exemplo, despesas incorridas, porém ainda não pagas, e receitas registradas, porém ainda não recebidas”.

Para contextualizar o que se entende por regime de competência, transcrevemos o pronunciamento 22 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

A fim de atingir seus objetivos, demonstrações contábeis são preparadas conforme o regime contábil de competência. Segundo esse regime, os efeitos das transações e outros eventos são reconhecidos quando correm (e não quando caixa ou outros recursos financeiros são recebidos ou pagos) e são lançados nos registros contábeis e reportados nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem. As demonstrações contábeis preparadas pelo regime de competência informam aos usuários não somente sobre transações passadas envolvendo o pagamento e recebimento de caixa ou outros recursos financeiros, mas também sobre obrigações de pagamento no futuro.

Enfim, a prática contábil elabora a DRE segundo o regime de competência, considerando as receitas e despesas à época de sua ocorrência, no exercício competente, independentemente do recebimento ou do pagamento. Em outras palavras, conforme resumem Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 41), “as receitas e as despesas são contabilizadas e reconhecidas quando ocorre o fato gerador e não quando há a efetiva entrada ou saída de caixa”.

Para melhor apresentar o conceito da competência dos exercícios em contrapartida com o regime de caixa, trazemos um exemplo prático com o propósito de ressaltar a diferença. Supondo-se que, no período ocorreram os seguintes fatos comerciais: vendas de mercadorias à vista = \$ 10.000,00; vendas de mercadorias a prazo e ainda não recebidas = \$ 15.000,00; c) despesas pagas = \$ 8.000,00; despesas acontecidas no período e não pagas = \$ 9.000,00.

Regime de competência (DRE)	\$	Regime de Caixa	\$
Venda à vista	10.000	Vendas à vista	10.000
Venda a prazo	15.000	Despesas pagas	(8.000)
Despesas pagas	(8.000)		
Despesas a pagar	(9.000)		
Lucro do período	8.000	Ingresso líquido de caixa	2.000

Quadro 8.1 – Comparativo entre Competência e Caixa, adaptado de Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 41).

Diante do Quadro 8.1, fica clara a distinção entre o lucro econômico (\$ 8.000,00) e o ingresso líquido de Caixa do período, que expressa o resultado financeiro positivo (\$ 2.000,00). A empresa opera e sobrevive com a geração de Caixa; entretanto, o lucro é imprescindível, porque só há perspectiva de crescimento e prosperidade de qualquer negócio mediante a geração de lucros consistentes.

Encaminhando ao final do capítulo, partimos dos saldos do Balanço Patrimonial levantado no Capítulo 7.

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2008			
A T I V O		P A S S I V O	
CIRCULANTE	29.980	CIRCULANTE	30.374
Bco Brasil Conta Movimento	4.500	Fornecedores	15.000
Aplicações Financeiras	10.000	Financiamentos Veículos	10.374
Mercadorias	15.000	Contas a Pagar	5.000
Seguros a Vencer	480		
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2.000	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	30.749
Empréstimos a Empregados	2.000	Financiamentos	20.749
PERMANENTE	69.143	Capitalistas de Risco	10.000
INVESTIMENTOS	1.000		
Obra de Arte	1.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	40.000
IMOBILIZADO	59.123	Capital Social	50.000
Prédios	20.000	Capital Social a Realizar	<u>-10.000</u> 40.000
Veículos	31.123		
Móveis e Utensílios	3.000		
Equipamentos Eletrônicos	2.000		
Motores	3.000		
INTANGÍVEL	3.000		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
DIFERIDO	6.020		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
T o t a i s	101.123	T o t a i s	101.123

Figura 8.1 – Balanço patrimonial inicial.

Suponha que nossa microempresa *Hipotética Ltda.* realizou as seguintes operações comerciais no mês de janeiro de 2009:

- a) vendeu todo o estoque de mercadorias à vista por \$ 24.000,00 (alíquota do Imposto Simples foi de 4,5%);
- b) pagou o salário e o encargo social do empregado \$ 1.000,00;
- c) pagou o pró-labore aos dois sócios \$ 3.000,00;
- d) pagou as despesas de luz, água e telefone do mês anterior \$ 1.000,00;
- e) pagou a dívida total junto aos fornecedores \$ 15.000,00;
- f) comprou mercadorias a prazo: 150 unidades a \$ 100,00 cada;
- g) vendeu 80 unidades de mercadorias a prazo por \$ 160,00 cada unidade (alíquota do Imposto Simples foi de 4,5%);
- h) registrou as despesas do mês relativas à luz \$ 400,00, água \$ 200,00 e telefone \$ 600,00, que serão pagas no dia 05 de fevereiro de 2009;
- i) pagou débito relativo à aquisição do motor \$ 3.000,00;
- j) pagou a dívida relativa à aquisição do quadro \$ 1.000,00;
- k) vendeu à vista o motor elétrico por \$ 2.800,00;
- l) recebeu, no final de janeiro, a totalidade da quantia emprestada ao empregado no valor de R\$ 2.000,00, acrescida dos juros de um mês. Lembre-se que a taxa anual do empréstimo é de 12% a.a.;
- m) contabilizou a despesa mensal de seguros. O valor pago foi de \$ 480,00, cuja apólice cobre o período de 01.01 a 31.12.2009;
- n) pagou a primeira parcela referente à aquisição do veículo. Lembre-se: valor do veículo \$ 30.000,00; número de parcelas 36; taxa de juros mensais 0,20% a.m.;
- o) registrou o valor da despesa de juros referente ao empréstimo tomado junto ao capitalista de risco. Repetindo-se: importância contratada foi \$ 10.000,00 a ser paga em uma só vez no dia 29.01.2010. Os juros foram de 30% ao ano, capitalizada mensalmente;
- p) resgatou o valor total referente à aplicação financeira. Rememorando, o valor aplicado \$ 10.000; a taxa de ganho mensal 0,70% a.m.;

- q) pagou os honorários ao escritório de contabilidade \$ 500,00;
- r) pagou despesa de fretes sobre as vendas \$ 2.800,00;
- s) contabilizou a depreciação mensal dos bens do Imobilizado: Prédio = 4% a.a., Veículos = 20% a.a.; Móveis = 10% a.a.; Equipamento = 10% a.a.;
- t) amortizou o Intangível e o Diferido = 10% a.a.;
- u) aplicou, em 31.01, a importância de \$ 12.000,00 em títulos públicos no Banco do Brasil para resgate em 15.02.2009. A taxa quinzenal acordada é de 0,35% a.q.;
- v) transferiu o lucro apurado no mês para a conta Lucros Acumulados;
- w) pagou, no último dia de janeiro, \$ 1.569,00 a título de distribuição de lucros aos sócios.

Diante destes fatos, vamos elaborar o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Nestas condições, outra vez, retornamos à máquina financeira HP.

1º cálculo: taxa de juros equivalente a um mês, relativamente ao empréstimo concedido ao empregado, lembrando que a taxa anual de juros é de 12% a.a.

$$12 i \quad 12 n \quad 1 R/S$$

Resultado: 0,95% a.m.

Explicando melhor: 12 meses; taxa de juros de 12% a.a.

2º cálculo: valor total recebido, relativos ao empréstimo concedido ao empregado. Lembre-se que o valor total emprestado foi de \$ 2.000,00.

$$2.000 PV \quad 0,95 i \quad 1 n \quad FV$$

Resultado: \$ 2.019,00

3º cálculo: valor da receita de juros em razão do referido empréstimo.

$$\text{Valor dos juros: } 2.019,00 - 2.000,00 = 19,00$$

4º cálculo: valor da despesa de seguro mensal, lembrando que o valor total pago foi de \$ 480,00, cuja apólice cobre 12 meses a contar de 1º de janeiro de 2009.

$$\text{Despesa de seguros: } (\$ 480,00 \div 12 \text{ meses}) \times 1 \text{ mês} = \$ 40,00.$$

5º cálculo: valor da prestação mensal relativa à aquisição do veículo. Rememorando, valor do veículo \$ 30.000,00; em 36 prestações iguais; taxa de juros mensal 0,20%.

30.000 PV 0,2 i 36 n PMT

Resultado: \$ 864,53. Valor arredondado = \$ 865,00.

6º cálculo: taxa mensal de juros equivalente à taxa anual de 30% a.a.

30 i 12 n 1 R/S

Resultado: \$ 2,21% a.m.

7º cálculo: valor futuro, insistindo-se em repetir que o montante tomado emprestado foi de \$ 10.000,00 à taxa de juros mensal calculada acima.

10.000 PV 2,21 i 1 n FV

Valor futuro: \$ 10.221,00.

8º cálculo: valor da despesa mensal de juros: \$ 10.221,00 – \$ 10.000,00 = 221,00.

9º cálculo: valor total resgatado da aplicação financeira. Lembre-se valor aplicado \$ 10.000,00; taxa de ganho mensal 0,70% a.m.

10.000 PV 0,7 i 1 n FV

Resultado: \$ 10.070,00.

10º cálculo: valor da receita recebida: \$ 10.070,00 - \$ 10.000,00 = \$ 70,00.

11º cálculo: depreciações do mês de janeiro – arredondamos alguns valores.

Depreciação do prédio: $(\$ 20.000,00 \times 4\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 67,00$.

Depreciação do veículo: $(\$ 31.123,00 \times 20\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 519,00$.

Depreciação dos móveis: $(\$ 3.000,00 \times 10\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 25,00$

Depreciação do equipamento: $(\$ 2000,00 \times 10\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 17,00$

Despesa de depreciação total: \$ 628,00

12º cálculo: amortizações do mês de janeiro – arredondamos os valores.

Amortização do *software*: $(\$ 2.000,00 \times 10\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 17,00$

Amortização capacitação pessoal: $(\$ 1.000,00 \times 10\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 8,00$

Despesa de amortização do Intangível: \$ 25,00

Amortização das despesas pré-operacionais: $(\$ 6.020,00 \times 10\%) \div 12 \text{ meses} = \$ 50,00$

Total das despesas de amortização do mês: \$ 25,00 + \$ 50,00 = \$ 75,00

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – 31.01.09	
Vendas Brutas	36.800
Imposto Simples	(1.656)
Vendas Líquidas	35.144
Custo das Mercadorias Vendidas	(23.000)
Lucro Operacional Bruto	12.144
Despesas Administrativas	(6.443)
Despesas com Vendas	(2.800)
Despesas Financeiras Líquidas	(132)
Lucro Operacional Líquido	2.769
Perdas de capital	(200)
Lucro Líquido do Exercício	2.569

Figura 8.2 – Demonstração do Resultado do Exercício.

Sinteticamente, a Demonstração do Resultado do Exercício é apresentada sob a forma vertical e evidencia os diversos níveis de lucros apurados, mostrando em cada um desses níveis como as receitas foram consumidas. Para Szuster et al. (2007, p. 124), a DRE “é uma forma estruturada de se evidenciar a composição do resultado da entidade, ou seja, é um critério de se organizarem as receitas auferidas e as despesas incorridas no período”. No entender de Matarazzo (2003), a DRE mostra os aumentos e as reduções causadas no Patrimônio Líquido pelas receitas e pelas despesas, respectivamente. Sumariamente, a DRE resume a rentabilidade, informa a riqueza gerada e evidencia o lucro líquido auferido pelas empresas de pequeno porte.

“A Receita Bruta constitui a venda de produtos e subprodutos (na indústria), de mercadorias (no comércio) e prestações de serviços (empresas prestadoras de serviços) incluindo todos os impostos cobrados do comprador e não excluindo as devoluções e os abatimentos”, comenta Marion (2009, p. 120). Como verificamos na Figura 8.2, a partir da receita bruta, subtraímos as deduções de venda (devoluções, descontos incondicionais, abatimentos, vendas canceladas, tributos incidentes sobre as vendas) e chegamos à receita líquida.

Em seguida, deduzimos o custo das mercadorias vendidas, o custo dos produtos vendidos ou o custo dos serviços prestados e temos o valor do lucro operacional bruto. Explicando um pouco mais, o lucro operacional líquido é o resultado do lucro bruto subtraído do valor das despesas operacionais administrativas, com vendas e financeiras líquidas. Depois do lucro operacional líquido, adicionamos ou reduzimos os lucros ou os prejuízos não operacionais e chegamos ao lucro líquido final do pequeno negócio.

Geralmente, uma parcela do lucro final será distribuída aos proprietários ou sócios da pequena organização e outra parcela desse lucro permanecerá retido na microempresa. Esta praxe de reter lucros e não distribuí-los aos donos ou sócios é muito importante para a sobrevivência e a prosperidade dos micronegócios. “O lucro de uma empresa” como destacam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 238), “é uma fonte básica para o financiamento do futuro crescimento. Quanto mais lucrativa for uma empresa, mais fundos ela terá para crescer.”

Para dar sequência lógica à nossa abordagem, neste momento passamos a escrever o Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.01.2009			
A T I V O		P A S S I V O	
CIRCULANTE	33.895	CIRCULANTE	27.365
Bco Brasil Conta Movimento	1.655	Fornecedores	15.000
Aplicações Financeiras	12.000	Impostos a Pagar	1.656
Duplicatas a Receber	12.800	Financiamentos Veículos	9.509
Mercadorias	7.000	Contas a Pagar	1.200
Seguros a Vencer	440		
PERMANENTE	65.440	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	30.970
INVESTIMENTOS	1.000	Financiamentos	20.749
Obra de Arte	1.000	Capitalistas de Risco	10.221
IMOBILIZADO	55.495		
Prédios	20.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.000
Veículos	31.123	Capital Social	50.000
Móveis e Utensílios	3.000	Capital Social a Realizar	-10.000
Equipamentos Eletrônicos	2.000	Lucros Acumulados	<u>1.000</u> 41.000
(-) Depreciações Acumuladas	-628		
INTANGÍVEL	2.975		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
(-) Amortizações acumuladas	-25		
DIFERIDO	5.970		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
Amortizações Acumuladas	-50		
T o t a i s	99.335	T o t a i s	99.335

Figura 8.3 – Balanço patrimonial final.

Como insistimos em repetir, é através dos recursos gerados pelos lucros retidos que os pequenos negócios crescem devido ao aumento anual do Patrimônio Líquido. São os sócios que deliberam quanto do lucro líquido do exercício será retido, por acordo verbal firmado

entre os sócios ou, mais comumente, através de regras expressamente estabelecidas em cláusulas específicas no Contrato Social da microfirma.

Comprando-se as duas demonstrações até aqui estudadas, sumulamos o assunto afirmando que o Balanço Patrimonial evidencia a posição financeira da empresa ao final de cada ano. Por sua parte, a Demonstração do Resultado do Exercício mostra a situação econômica dos pequenos negócios, mais precisamente, evidencia o resultado apurado no decurso do prazo de um ano: de primeiro de janeiro até 31 de dezembro.

Conforme assinala Marion (2009, p. 119), “O prejuízo é uma situação efêmera, passageira (ninguém sobrevive muito tempo com constantes prejuízos), enquanto o lucro assume característica permanente.” Realmente, é necessário um certo nível mínimo de lucro para a sobrevivência da empresa. Como alertam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 07), “uma empresa que continua a perder dinheiro se torna insolvente”.

Para encerrar o Capítulo, a novidade trazida ao Balanço Patrimonial diz respeito às duplicatas a receber, classificadas no Ativo Circulante. “As duplicatas a Receber originam-se no curso normal das operações da empresa pela venda a prazo de mercadorias ou serviços, representando um direito a cobrar de seus clientes”, afirmam Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 80).

Começamos o capítulo, intitulado *Dinâmica funcional*, na primeira seção, tratando das operações e dos processos. Nela descrevemos a grande importância do tema no seio das micro e pequenas empresas, de vez que operações e processos produtivos e gerenciais bem conduzidos podem revelar-se como um diferencial de competição.

Na segunda seção, dividida em três tópicos, tratamos da produção, das vendas e do marketing. Na terceira seção, abordamos a Demonstração do Resultado do Exercício. No primeiro tópico trouxemos à luz os conceitos básicos, sublinhamos sobre a importância de saber diferenciar o regime de Competência do Regime de Caixa, discutimos resumidamente sobre a diferença entre os dois regimes e por fim, também de maneira resumida, agregamos outros comentários genéricos.

No segundo tópico, nossa abordagem avançou para a apuração e para a demonstração do resultado do exercício. Por último, levantamos a DRE e o BP e traçamos uma linha de raciocínio sobre outros conceitos pertinentes ao tema.

9. TRÊS PILARES DE SUSTENTAÇÃO

O capítulo abordará três pilares de sustentação gerencial dos pequenos negócios sobre os quais se assentam os demais conhecimentos. Neste sentido, ele será dividido em blocos: uma direção estratégica clara e bem definida; um saber teórico e técnico sobre Contabilidade e sobre Finanças Corporativas. O quarto pilar de sustentação – gestão empresarial – será estudado, separadamente, nos capítulos 10, 11 e 12.

Agora, outra vez, levantaremos o debate do despreparo do empreendedor em perspectiva e, também, sobre a possível falta de interesse em assimilar conhecimentos. Igualmente estamos convencidos que a assimilação dos conceitos sobre estratégia, Contabilidade e Finanças por parte dos pequenos executivos de um lado *versus* a oferta de informações gerenciais adequadas por parte dos contadores, de outro lado, poderá ser uma alavanca de peso quando o tema diz respeito à diminuição dos alarmantes índices falimentares. Neste particular, os profissionais da área contábil negligenciam ou omitem-se a prestar consultoria aos pequenos, o que significa um grave erro.

Na seção inicial apresentaremos o primeiro pilar básico: a estratégia dos negócios iniciantes. Iremos referir que o planejamento tático e estratégico de qualquer microempresa bem-sucedida se divide em duas partes: (1) no curso normal de suas atividades, taticamente, será necessário manter o caixa positivo; e (2) a longo prazo, estrategicamente, será preciso buscar frentes de negócios, capturar fontes de financiamento para alimentar a microempresa, procurar manter uma vantagem competitiva sustentável pela diferenciação e/ou por baixos custos de produção.

O capítulo avançará para a segunda seção. No tópico inicial, analisaremos a Contabilidade como instrumento de informações e de gestão, momento em que apresentaremos conceitos e considerações gerais sobre o assunto. A coleta e a acumulação de dados contábeis será o objeto de estudos do segundo tópico. Nele, apresentaremos um roteiro conceitual e histórico sobre importância da remessa de todos os documentos ao escritório de contabilidade.

Na terceira seção explicaremos os conceitos e considerações básicas sobre finanças corporativas. A missão gerencial é desafiadora, então, não há espaço para palpites e ingenuidades. Com efeito, percebe-se que a aquisição de noções sólidas sobre a matéria é fundamental aos pequenos negócios. O resumo dessa idéia vem de Bodie e Merton (2006, p.

32): “Finanças é o estudo de como as pessoas [e as microempresas] alocam recursos escassos ao longo do tempo.”

9.1. Estratégia

Desde agora devemos dar razão à Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 15), quando dizem: “A literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que revisamos ao longo dos anos chega perto de 2.000 – e cresce a cada dia.”

Em tal cenário, o arcabouço modular do diagrama que apresentamos no Capítulo 4 nos remete a emprestar atenção especial sobre estratégia. Termo criado pelos antigos gregos que significava um magistrado ou um comandante militar, a estratégia consiste basicamente num conjunto de regras que orientam as decisões e o comportamento de uma organização.

A grande estratégia é um conceito global do negócio, uma grande concepção, uma sacada magistral, uma máxima muito bem articulada. Enfim, a estratégia também é uma obra de arte. Continuam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 17):

Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. [...] Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra.

Neste enfoque, conforme apontado por Whittington (2002, p. 4), “ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em sua famosa obra *Safári de Estratégia* expõem o pensamento de dez escolas estratégicas. Eis a síntese de cada uma delas: (1) um ato criativo, isto é, a criação de um posicionamento único e valioso; (2) um plano estratégico, um *design*; (3) um padrão de comportamento ao longo do tempo; (4) uma perspectiva; (5) uma grande visão; (6) um processo mental; (7) um processo emergente; (8) um truque, uma manobra política para enganar um oponente ou um concorrente; (9) uma construção por um único estrategista para uns ou um processo de construção coletiva para outros; (10) uma reação.

Numa exposição analítica, noutra tipologia de classificação, retornemos a Whittington (2002, p. 5), que relata:

Cada abordagem tem, portanto, a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento. Os clássicos, de modo geral, vêem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro. Os evolucionistas consideram

o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Tanto para os processualistas quanto para os evolucionistas, a estratégia no sentido clássico de planejamento racional não importa realmente – planejamentos tendem a ser subjugados por acontecimentos ou prejudicados por erros. Por fim, os teóricos sistêmicos assumem posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Em qualquer uma das abordagens citadas, para atingir seus objetivos as microempresas precisam operar com entradas, processamento e saídas de mercadorias, produtos, idéias ou serviços. Do ponto de vista interno e organizacional, portanto, devem transformar as entradas em produtos e serviços de qualidade suficientes para promover a satisfação e fidelização dos clientes, na quantidade requerida pelo mercado.

Entretanto, todos estes passos serão insuficientes caso deles não decorram as vendas necessárias à geração de renda líquida aos pequenos negócios. Numa abordagem pragmática, o pressuposto central à viabilidade microempresarial implica na promoção de receitas de vendas em volume financeiro suficiente para cobrir todos os gastos, custos e despesas, além, obviamente, de proporcionar recompensa justa em termos de lucro e retorno.

Como já explicamos, os empreendedores desenvolvem idéias de negócio para vender alguma coisa que vai ao encontro das necessidades das pessoas. Porém, apenas e tão somente satisfazer as necessidades dos indivíduos não significa que a empresa obterá lucro e sobreviverá. “Para ganhar dinheiro”, resumem Baron e Shane (2007, p. 270), “também é preciso desenvolver uma estratégia que proteja a idéia do negócio contra a concorrência.”

Dentro do contexto, de nada adianta apenas dinheiro e idéias brilhantes para a microempresa vingar. Claro que eles são essenciais, mas certamente não são a única razão para que os objetivos e as metas estabelecidas sejam atingidos plenamente. Pelo contrário, no dia-a-dia, será imprescindível levar em consideração a equilibrada formatação estrutural, a eficiência e eficácia operacional, a racionalidade dos gastos, a dimensão e a grandeza das vendas, a existência de perspectivas mercadológicas, a solidez dos resultados.

Porém, apenas isto também não basta. Como explica Giannetti (2007, p. 21) em outro contexto, “A cada passo da jornada, com maior ou menor ciência e grau de deliberação escolhas têm de ser feitas.” A geração de fluxos de caixa, de lucros e de retorno imediato são vetores que expressam e resumem a rentabilidade da empresa em termos táticos e

operacionais. São, na verdade, atos negligentes manter-se taticamente preso a estes vetores por muito tempo buscando lucro e retorno imediatos a qualquer preço. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 54) cancelam nossa posição quando afirmam: “Perder o enfoque na vantagem competitiva em benefício de um crescimento a curto prazo pode ser um problema.”

Outra vez usando as expressões de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na ação tática, a pessoa enxerga “grande parte do problema a olho nu e é levada pela pressão do momento”. Na extremidade superior, os empreendedores constroem cenários, formulam hipóteses de futuro e implantam estratégias competitivas embasados em uma visão lúcida de longo prazo.

Começando pequeno e não investindo demasiadamente em uma única direção até que as incertezas técnicas, de mercado e competitivas estejam reduzidas, o novo empreendimento permanece mais flexível e atraente, e o empreendedor pode mudar de direção com mais facilidade (Baron e Shane, 2007, p. 292).

Na ótica do longo prazo, são as decisões estratégicas que estabelecem os objetivos amplos, os quais direcionam as ações e as decisões tático-operacionais que, segundo Urdan e Urdan (2006, p. 25), “dizem respeito aos níveis intermediário e operacional da organização”. Para tanto, o gestor das minúsculas firmas deve compreender esta lógica e assumir a visão de que todas as funções envolvidas na moldura operacional devem contribuir para a construção dos resultados desejados e consistentes também a longo prazo.

Numa versão mais simples, a gestão estratégica dá um enfoque mais sistêmico ao processo: além de planejar estrategicamente é preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. Para Whittington (2002, p. 15), *apud* Chandler (1962:13), “Estratégia, é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.”

Nossa sustentação teórica outra vez nos remete à Urdan e Urdan (2006, p. 25):

Gerentes tomam decisões estratégicas e tático-operacionais. Uma decisão é estratégia quando tem implicações de longo prazo, não é revertida com facilidade, consome recursos elevados, afeta diversas áreas funcionais da empresa, tem potencial de modificar a posição competitiva do negócio e, em última análise, é capaz de afetar a viabilidade e os resultados futuros da organização. A definição das questões estratégicas, pelos seus efeitos sobre o negócio, é responsabilidade da cúpula da empresa.

O panorama contextual até aqui exposto nos encaminha ao enfoque da definição das diretrizes estratégicas compreendidas pela visão, missão e valores da organização. Neste sentido, agora apresentamos um conjunto sistemático dos três conceitos.

A visão está acima dos objetivos, podendo ser concebida como um cenário, um sonho, uma vidência. Trata-se, em suma, da imagem projetada da microempresa. Por sua vez, a missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante seus proprietários e perante a sociedade onde atua. Finalmente, os valores devem ser entendidos como crenças básicas, ideais a serem atingidos. Em síntese: preocupação com o meio ambiente, honestidade, busca da excelência e cidadania responsável.

Agora, em poucas linhas comentamos sobre a formulação da estratégia. Sem dúvida, a adoção de uma estratégia bem concebida e eficaz é um dos fatores determinantes de sucesso microempresarial. A estratégia modela os pequenos negócios e pode apenas “acontecer”, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 51), “ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa”.

No mesmo lado da questão, na microempresa iniciante, o principal estrategista deve ser o executivo-proprietário. Consequentemente, na ponta mais alta da pequena organização econômica, a genialidade de quem toca o próprio negócio cumpre papel determinante enquanto guardião de um dos ingredientes substanciais dos negócios de qualquer tamanho ou porte: a estratégia empresarial.

Retornando a Whittington (2002, p. 16), “No centro da tradição militar de estratégia está a heróica, embora um tanto isolada, figura do general. Presidindo do topo de uma rígida hierarquia, é o general quem toma as decisões finais.”

Muito embora o dono do pequeno negócio seja, necessariamente, o estrategista número um, cabendo a ele a responsabilidade última da formulação da estratégia microempresarial, o verdadeiro líder visionário e criativo baseia-se na pressuposição de que a formulação e o desenvolvimento das estratégias tornam-se uma questão participativa. Sumulando, mesmo que o conceito tradicional do pensamento estratégico seja centralizado, ele deve ser fruto de uma ação coletiva.

Este pensamento conduz mais uma vez a expor como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 23) observam o tema. “Existe uma tendência de descrever o executivo principal

como um estrategista, que fica no alto concebendo as grandes idéias, enquanto todos os outros cuidam dos pequenos detalhes. Mas esse trabalho não é assim.”

Diante desta tendência, voltamos a Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 147):

As estratégias crescem inicialmente como ervas daninhas no jardim; elas não são cultivadas como tomates em uma estufa. Em outras palavras, o processo de formação de estratégia pode ser excessivamente gerenciado; algumas vezes é mais importante deixar que padrões surjam do que forçar prematuramente uma consistência artificial sobre uma organização. A estufa, caso necessário, poderá vir mais tarde.

Dessa maneira, as estratégias não podem ser rigidamente formuladas e imutáveis a ponto de subordinar todas as decisões e operações da microempresa. Mudanças no ambiente afetam a empresa e as estratégias no presente e no futuro. E aqui referimos o conselho de Chér (2008, p. 190): “Para manter seu negócio no presente e no futuro você precisará transformá-lo algumas vezes, isso porque para ser superado não é preciso parar. Para ser atropelado basta se manter na mesma velocidade, no mesmo ritmo [...]”

Uma das ferramentas consagradas mundialmente para a formulação das estratégias empresariais é conhecida pela sigla SWOT. A matriz SWOT, interpreta os ambientes empresariais interno e externo. No primeiro ambiente, relaciona-se à avaliação das forças (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) e, no segundo, às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*treats*).

Michael Porter (1980), por sua vez, desenvolveu um modelo de análise estrutural para o estabelecimento das estratégias competitivas focalizando as regras de concorrência centradas em cinco forças: (1) rivalidade entre os concorrentes existentes; (2) entrada de novos concorrentes; (3) ameaça de produtos substitutivos; (4) poder de negociação dos fornecedores; e (5) poder de negociação dos compradores. Com fundamento nas cinco forças, ele propôs três estratégias genéricas de competição: diferenciação, baixo custo e foco.

Eis como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.83) enunciaram a abordagem de Porter (1980):

Porter afirmou que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (1985:11). Estas combinam com o *escopo* de uma determinada empresa [...] para produzir três *estratégias genéricas* para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco [...].

Para Urdan e Urdan (2006, p. 27),

Estratégias competitivas são as grandes linhas de ação que a empresa segue para atingir seus objetivos. Desse modo, a seleção de alvo e posicionamento são estratégias competitivas. Além delas, as empresas implementam estratégias competitivas genéricas, como as de penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos, diversificação, liderança em custos, diferenciação e alianças.

Encaminhando o final da seção, trazemos à luz a síntese das reflexões até aqui apresentadas. Por meio da alocação eficiente e seletiva dos investimentos e dos financiamentos; dada a qualidade do produto, a potencialidade de mercado, a existência de boas e saudáveis relações com fornecedores e clientes; a adoção de estratégias implantadas de maneira adequada; tudo isto, tornam-se elos condutores e promotores das mudanças favoráveis no âmbito das pequenas organizações.

Diante do vigor coletivo destas fontes permanentes de lucratividade e de retorno, a microempresa ganha um novo visual, tornando-se dinâmica, rentável, competitiva e com credibilidade. Noutros termos, o impacto e o comportamento destes fatores no curto e no longo prazo evitam surpresas desagradáveis no futuro.

Em última análise, é a essência obstinada da competição que determina o grau da concorrência e da rentabilidade. À pequena empresa resta competir, progredir e prosperar pela interação entre a formulação e a implantação de suas estratégias e de suas táticas, sem negligenciar suas operações do dia-a-dia.

Antes de encerrar, transcrevemos “a moral da história”, apontada por Baron e Shane (2007, p. 270).

O que torna uma estratégia eficaz para proteger a idéia do negócio contra a concorrência? Evidências sugerem que a resposta envolve dois tipos principais de ações: (1) impedir que os outros obtenham acesso ou entendam as informações a respeito de como explorar a oportunidade; e (2) criar barreiras contra exploração da oportunidade por outros, mesmo que eles tenham acesso a informações sobre a oportunidade e entendam como explorá-las.

9.2. Contabilidade

A seção referenciará a importância do conhecimento contábil por parte dos pequenos gestores. Nela indicaremos, mais uma vez, a fragilidade gerencial que é submetida a miniatura empresarial e outra vez referimos uma das nossas hipóteses centrais para essas dificuldades: a carência de claras e consistentes noções de Contabilidade por parte dos gestores.

Repetindo-se os estudos de Santi e Marchesan (2008, p. 4), o despreparo dos empreendedores, a burocracia e a falta de financiamento adequado tornam difícil a vida dos micro e pequenos empresários.

Começaremos a seção falando sobre a Contabilidade como instrumento de informações úteis para a gestão das empresas menores. Seguiremos adiante sublinhando o seu uso como suporte básico à tomada de decisão desde os mais distantes tempos e acabaremos realçando que ainda hoje, passados 6.000 anos, a maioria dos pequenos empresários não conhece as noções elementares sobre a Contabilidade nem se esforçam para conhecê-las.

No segundo tópico, a abordagem avançará rumo à essencialidade do envio de toda a documentação fiscal e comercial gerada na microempresa ao escritório contábil. Esta abordagem mostrará a importância da coleta de toda a documentação e da acumulação correta e completa dos dados. E concluiremos com palavras bem conhecidas dos brasileiros: não sonegar. Quanto à evidenciação das demonstrações contábeis, revisaremos a teoria e levantaremos os relatórios no Capítulo 15.

A Contabilidade como instrumento de informações

A Contabilidade, de acordo com Szuster et al. (2007, p. 15), “constitui um instrumento para gestão e controle das entidades, além de representar o sustentáculo da democracia econômica, já que, por seu intermédio, a sociedade é informada sobre os resultados da aplicação dos recursos conferidos às entidades”.

Também Iudícibus, Martins e Carvalho (2005) posicionam a Contabilidade no campo de conhecimento essencial para a formação dos agentes decisórios dos mais variados níveis. Para eles, a Contabilidade é “uma resposta às necessidades práticas dada pela criatividade do ser humano em desenvolver técnicas para resolver problemas reais”.

O frei Luca Pacciolo escreveu seu famosíssimo livro onde pioneiramente sistematizou e perenizou a Contabilidade. Isso foi em 1494 [...]. Mas, dos vários aspectos que nos interessam, o mais importante é o relativo ao fato de a Contabilidade haver nascido, como nos ensina Pacciolo, não nas mãos de algum filósofo, cientista ou teólogo, não da mente arrecadatória de alguma autoridade tributária, não das monótonas lições de algum proeminente professor ou vetusto escritor, mas sim da mente e das mãos dos hábeis e competentes comerciantes de então, que desenvolveram sua região enormemente de forma a conseguir ocupar tão relevante posição na ‘Idade de Ouro da Renascença’ (Martins, 1999, p. 342).

Vale a pena reforçar que a Contabilidade nasceu das mãos do gestor patrimonial, como instrumento de controle e como uma ferramenta auxiliar do processo decisório. Só depois foram surgindo os demais usuários.

Apesar de seu desabrochar formal ter-se dado na Itália da Renascença, como se viu, as sementes de sua gestação são as mais variadas. Fenícios, Persas, Egípcios, Gregos, os antigos habitantes do hodierno Iraque, Romanos etc., todos são importantes para explicar os antecedentes da Contabilidade, antes da renascença Italiana (Iudícibus et al., 2005, p. 8).

Também Marion (2009, p. 32-33) chancela as duas posições acima quando diz:

Se abrimos a Bíblia em seu primeiro livro, Gênesis, entre outras passagens que sugerem a Contabilidade, observamos uma competição no crescimento da riqueza (rebanhos e ovelhas) entre Jacó e seu sogro Labão (\pm 4.000 a.C). Se a riqueza de Jacó crescia mais do que a de Labão, para conhecer esse fato era necessário um controle quantitativo, por mais rudimentar que fosse.

Ainda resta abordar, em síntese, a importância dos demonstrativos e relatórios contábeis no seio das organizações econômicas. Myer (1976, p. 24), reproduzindo Bensa et al. (1928): “Entretanto, as demonstrações de ativo e passivo já são conhecidas desde o século XIV. Por exemplo, os sócios, Francesco di Marco da Prata e Domenico di Cambio, prepararam, de maneira bem moderna, uma demonstração de ativo e passivo detalhada em 30 de agosto de 1389.”

À guisa de complementação: “Desde seus primórdios”, escrevem Cardoso et al. (2007, p. 4), “a Contabilidade busca ser, no mínimo, uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisões no tocante ao controle e conseqüentemente da empresa em relação ao seu patrimônio, independente de seu porte ou atuação econômica.”

Segundo Cardoso et al. (2007), onde o dinheiro foi aplicado e de onde o dinheiro veio, são duas dimensões fundamentais da informação contábil. Adicionando-se um comentário paralelo, conclusivo e não menos essencial, a Contabilidade é adotada desde \pm 4.000 a.C. Entretanto, ainda hoje – 6.000 anos após sua aparição –, a maioria dos pequenos empresários desconhece mínimas noções básicas sobre a Contabilidade e negligenciam quando não se esforçam para conhecê-la.

Levando em consideração que noções básicas sobre Contabilidade são essenciais no mundo dos negócios, quatro razões afloram. A primeira razão, segundo Iudícibus, Martins e Carvalho (2005), trata-se a Contabilidade do “insumo básico” para a tomada de decisão dos agentes econômicos; a segunda razão vem de Szuster et al. (2007): a Contabilidade é a “linguagem dos negócios”; o terceiro motivo: de nada adianta os escritórios contábeis

fornecer demonstrações gerenciais sem que o pequeno empreendedor detenha conhecimentos mínimos para interpretar essas informações.

Na direção da compreensibilidade da informação contábil, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, órgão pertencente ao Conselho Federal de Contabilidade sinaliza para o aprendizado por parte dos usuários da Contabilidade. O Pronunciamento nº 25 apresenta o seguinte enunciado:

Uma qualidade essencial das informações apresentadas nas demonstrações contábeis é que elas sejam prontamente entendidas pelo usuário. Para esse fim, presume-se que o usuário tenha um conhecimento razoável dos negócios, atividades econômicas e contabilidade e a disposição de estudar as informações com razoável diligência. Todavia, informações sobre assuntos complexos que devam ser incluída nas demonstrações contábeis por causa da sua relevância para as necessidades de tomada de decisão pelos usuários não devem ser excluídas em nenhuma hipótese, inclusive sob o pretexto de que seria difícil para certos usuários as entenderem.

Novamente contextualizando-se o problema, convém destacar: quando a ameaça à sobrevivência e ao crescimento de tantas microempresas é uma variável presente, o primeiro passo a ser dado pelos minúsculos empreendedores é a adequada formação profissional. Neste sentido, também é imperioso citar Zouain, Oliveira e Barone (2007, p. 806): “Sabemos que um dos motivos da mortalidade das empresas é justamente a falta de controle das contas, fator fortemente alardeado nas pesquisas do Sebrae.”

Centrados no pressuposto do descontrole das contas dos pequenos empresários apontado por Zouain, Oliveira e Barone (2007), repetimos: melhor preparo do dono do micronegócio implica em melhor taxa de sobrevivência aos pequenos negócios. O ponto de partida deste comentário está calcado encima do seguinte pressuposto básico: há relação entre o gestor preparado e a longevidade dos micronegócios. Por conseguinte, o deficiente processo de gestão citado pelas pesquisas leva-nos à citação de Szuster et al. (2007, p. 11), subilhando a quarta e derradeira razão para a necessidade do gestor conhecer Contabilidade.

Através dela [da Contabilidade] é que se traçam objetivos, se mensuram resultados e se avaliam desempenhos. É por meio dos relatórios elaborados com base no sistema de informações contábeis que administradores decidem quanto ao preço a ser praticado, ao *mix* de produtos a ser vendido e à tecnologia a ser utilizada.

Com efeito, cabe referir que a sustentação teórica também nos remete a Bodie e Merton (2006, p. 87). “Grande parte das informações disponíveis àqueles que tomam decisões financeiras sobre os negócios [...] aparece na forma de demonstrações financeiras.”

Ribeiro (1987, p. 15) também é nosso aliado acadêmico. “A principal finalidade da Contabilidade é fornecer informações sobre o patrimônio, informações essas de ordem econômica e financeira, facilitando assim as tomadas de decisões, tanto por parte dos administradores ou proprietários, como também por parte daqueles que pretendem investir na empresa.”

Conforme nos ensinam Szuster et al. (2007), a Contabilidade é uma ciência social “fundamentalmente utilitária” e o seu propósito básico é prover de informações úteis os tomadores de decisões. Antes de tudo, compreender o alcance e as implicações dos dados por ela acumulados e os limites dos relatórios contábeis trata de um dos fundamentos práticos e teóricos acerca da gestão empresarial. Em síntese, a Contabilidade é um poderoso mercado de dados e de informações sobre a microempresa.

Enfim, no que diz respeito ao despreparo gerencial, outra razão para a capacitação dos gestores quanto ao conhecimento sobre Contabilidade é que este saber proporciona a base necessária para análise do desempenho das MPEs. “Em uma estrutura na qual o proprietário é também o gerente, o dono precisa ter o talento de um gerente e os recursos financeiros necessários para dar andamento à produção” (Bodie e Merton, 2006, p. 38).

A coleta e a acumulação de dados contábeis

Sobre o assunto resumem com muita propriedade Carvalho, Mário e Aquino (2007, p. 338): “Antes de se analisarem as demonstrações é necessário investigar a confiabilidade das informações obtidas.” Esta concepção significa, na prática, que se estará agregando competências para a ação decisória e gerando resultados adicionais quando todas as informações produzidas pelos serviços contábeis são vistas sob a perspectiva da correção dos dados e sob a premissa do saber gerencial por parte dos administradores.

Voltados à estruturação conceitual da Contabilidade, em 19 de janeiro de 2008, a Comissão de Valores Mobiliários e o Conselho Federal de Contabilidade, por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, elaboraram uma série de regramentos. Sobre a confiabilidade da informação, o CPC apresentou os pronunciamentos 31 a 38. Transcrevemos três deles.

Pronunciamento 31: Para ser útil, a informação deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar com propriedade aquilo que se propõe a representar; Pronunciamento 33: Para ser confiável, a informação deve representar com propriedade as transações e outros eventos que ela diz representar; Pronunciamento 38: Para ser confiável, a

informação constante das demonstrações contábeis deve ser completa, dentro dos limites de materialidade e custo. Uma omissão pode tornar a informação falsa ou distorcida e, portanto, não-confiável e deficiente em termos de sua relevância.

Analogicamente, também vamos buscar inspiração em Szuster et al. (2007, p. 16). Para eles, “A coleta (obtenção), o registro e a sumarização da informação econômica visam fundamentar o processo decisório.” Nessa perspectiva, o primeiro passo acontece quando do registro dos fatos contábeis de modo completo e em tempo oportuno; o segundo, diz respeito à sumarização correta destes dados; e o terceiro passo acontece quando da adequada comunicação das informações financeiras. O mesmo raciocínio se aplica à produção de informações sumarizadas pelos escritórios: documentação incompleta produz dados não integrais.

De volta aos resultados extraídos da pesquisa que fizemos, como já mencionamos, destaca-se que, na visão dos profissionais da contabilidade, 89,13% dos micro e pequenos empresários não têm conhecimentos contábeis suficientes para analisar dados e informações gerenciais. Esta também é a visão de 52,86% destes, quando responderam que não sabem interpretar as informações contidas nas demonstrações contábeis.

Desta maneira encaminhamos resumidamente o final do tópico. Repetindo-se, comerciantes italianos de Veneza em 1494, mesmo antes deles, empresários e gestores utilizavam informações contábeis para controlar seus negócios e para embasar suas decisões. Dito de maneira diferente, já os fenícios, gregos, romanos controlavam suas contas. Como nossas pesquisas apontam, hoje, no século XXI, micro e pequenos empresários não utilizam informações contábeis porque são incompletas e porque não conhecem Contabilidade.

Sumariando-se, práticas consideradas de excelência e formação teórica são duas partes que se somam. Então, o golpe de misericórdia: quando o negócio desanda, o gestor despreparado pode não se dar conta.

9.3. Finanças microcorporativas

Dada a complexidade e extensão do assunto inerente à questão financeira das miniaturas empresariais, nesta seção apresentaremos apenas algumas considerações gerais sobre finanças corporativas, visando introduzir a matéria. No Capítulo 11, iremos tratar da gestão financeira microempresarial, momento em que, além de descrever outros aspectos gerenciais, nossa abordagem avançará discutindo com maior aprofundamento o tema.

Diante disto, iniciamos com uma reverência aos ensinamentos de Bodie e Merton (2006, p. 32): “A teoria financeira consiste em um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas sobre como alocar recursos ao longo do tempo e um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as pessoas a avaliarem alternativas, tomarem decisões e implementá-las.”

Os fatos de significado econômico-financeiro expressos em moeda nacional são a matéria-prima do contador; o produto final da Contabilidade são as demonstrações financeiras. A matéria prima do gestor financeiro começa com dados contábeis – e não contábeis; e o grau de excelência do seu produto final fica expresso exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguir gerar e das acertadas decisões que tomar.

A correta administração dos recursos de uma empresa pressupõe um adequado *casamento* dos prazos de realização das aplicações dos recursos com os prazos de exigibilidade das fontes. Assim, convencionou-se dizer que o Ativo Imobilizado deve ser financiado pelo Patrimônio Líquido (pois são recursos próprios que, também, estão “permanentes” na empresa) ou por um financiamento de Longo Prazo (Szuster, et al., 2007, p. 359).

A partir de uma sólida base empírica sobre finanças corporativas, o dono do minúsculo negócio terá condições de concluir se a empresa vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar seus credores, se é ou não é lucrativa e rentável, se irá falir ou se continuará operando por tempo futuro e indeterminado.

De Masi (2006, p. 234), lembrando Leonardo, Galileu e Huyghens, refere à questão da importância do saber científico do seguinte modo: “Estude primeiro a ciência e depois a prática nascida dessa ciência. Aqueles que se enamoram da prática sem ciência são como os navegantes que entram no navio sem timão e bússola.”

Como argumentam Bodie e Merton (2002, p. 46): “Uma crença básica das finanças é que a função derradeira do sistema é satisfazer as *preferências de consumo* das pessoas. As organizações econômicas, como as empresas e o governo, existem a fim de facilitar a conquista dessa derradeira função.”

Com os conhecimentos sobre finanças corporativas, resumindo Szuster et al. (2007), será possível: 1) avaliar a empresa no passado, mensurar o desempenho no presente e projetar as suas perspectivas de futuro; 2) comparar a empresa com a média do setor econômico em que atua; e 3) identificar qual seria o desempenho médio das principais empresas desse setor econômico. Será possível também comparar a empresa (hoje) com a empresa no passado. Isto quer dizer, comparar a situação e o desempenho atuais com seu próprio desempenho em

períodos anteriores; comparar a empresa hoje com o que havia sido estimado (orçamento) no passado. Na mesma direção, poderá o gestor de pequenas corporações avaliar se a empresa merece ou não merece crédito, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente.

Nunca é demais lembrar que o bom gerenciamento é requisito necessário para o sucesso de qualquer microempresa. O negócio depende muito da qualidade, do talento, da aptidão, do temperamento e da liderança do estrategista número um – o dono da pequena firma.

Neste sentido, é recomendável identificar duas posições apresentadas por Longenecker, Moore e Petty (1997). A primeira delas (p. 41):

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. [...] 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 segunda posição (p. 33):

A participação da pequena empresa no total de empregos nos Estados Unidos é de 35,0%, com base no critério de 100 empregados, com um adicional de 15,1% acrescentado para empresas de 100 a 499 empregados, perfazendo um total de 50,1% com base no critério de 500 empregados.

Nestas condições de relevância das pequenas na geração de emprego e renda não é legítimo fazer da gestão algo apenas figurativo. Pelo contrário, a gestão cientificamente orientada tem um propósito singular: zelar pelas pequeninas organizações. Para gerir os negócios menores as teorias e técnicas de finanças podem representar uma âncora significativa de sucesso do conjunto das micro, pequenas e até das médias corporações.

Sem dúvida, a gestão dos fluxos de entradas e saídas de dinheiro, a administração do conjunto do capital corrente – de giro – e do capital estratégico, a determinação e a análise da estrutura e do custo dos capitais, o quesito da alavancagem financeira e o cálculo do valor da empresa deveriam estar entre os temas favoritos dos gestores minúsculos.

“Mesmo capitalistas de empreendimentos, que são considerados os maiores assumidores de risco, desejam minimizar seu risco em um investimento”, concluem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 165).

Com suporte em nossa pesquisa e em outras anteriormente feitas, o capítulo enfatizou a carência de claras e consistentes noções de estratégias, contabilidade e finanças corporativas

por parte dos gestores; indicou a fragilidade gerencial que é submetida a miniatura empresarial e acabou realçando a importância destas matérias no contexto dos micro e pequenos negócios.

Sempre cancelados com base em referências bibliográficas, a primeira seção discorreu sobre a estratégia; passou pela revisão da literatura ressaltando a importância da ação estratégica no mundo dos pequenos negócios. A segunda seção procurou abrir uma gama de informações sobre a Contabilidade. Principiamos refletindo sobre a Contabilidade como instrumento de informações e avançamos fornecendo uma noção sobre a importância da coleta e da acumulação dos fatos contábeis. Culminando o capítulo, tratamos das finanças corporativas buscando elucidar a importância do tema.

O estudo não se deteve na estruturação das demonstrações contábeis, nem no detalhamento dos grupos de contas de cada demonstrativo examinado. Excluímos também o uso de fórmulas e cálculos, os quais serão estudados com detalhes e em profundidade a partir do capítulo seguinte.

10. GESTÃO CONTÁBIL

Além da questão dos equivocados processos de relações entre a pequena empresa e os seus principais stakeholders, nossa tese de dissertação está centrada sob dois imperativos hipotéticos. O primeiro enfoque prima pela visão de que a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios resultam de modelos de gestão que precisam ser revistos. Em segundo lugar, para escapar da ameaça de liquidação a que se submete a miniatura empresarial, fundamental será o preparo profissional dos gestores minúsculos.

Nesta direção, com suporte empírico na pesquisa que realizamos e na literatura pesquisada, o capítulo indicará algumas ferramentas de gestão contábil que poderão contribuir para reverter a fragilidade gerencial que é submetida a microempresa. Pragmáticos, não pretendemos fazer previsões a partir de sofisticadas formulações e sim nos restringir a conceituar e apresentar modelos de gestão contábil consagradas universalmente.

Notadamente, centraremos nossa atenção em três frentes: análise financeira, análise econômica e análise da atividade. Apenas no sentido de introduzir o assunto, trazemos uma citação de Matarazzo (2003, p. 27):

Saber analisar balanços está-se tornando uma necessidade para grande número de pessoas. [...] O diagnóstico de uma empresa quase sempre começa com uma rigorosa Análise de Balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas.

Como observa Myer (1976, p. 33), citando *Study of Credit Barometrics, Federal Reservt Bulletin*: “a análise de demonstrações financeiras por meio de coeficientes, data de 1919 e foi criada por Alexander Wall”. A conclusão definitiva nos é trazida por Tiago (2008, p. 1): “[...] é muito comum o dono de uma pequena empresa delegar, por exemplo, o controle fiscal e financeiro para o contador e tocar o negócio sem preocupar-se com isso”.

O predomínio dessa mentalidade, no entender do autor e de tantos pensadores contemporâneos, pode levar à propensão da descontinuidade dos negócios. Decorre disso a última advertência. É preciso o preenchimento dessa lacuna, eis que a participação e o envolvimento do gestor permitem a absorção de conhecimentos que o orientam e que irão afetar os resultados econômico-financeiros da microempresa.

Conectados com essa reflexão, na primeira seção, serão apresentadas considerações gerais sobre o assunto procurando evidenciar a importância dos indicadores para fins de gestão dos micro e pequenos negócios. A próxima caminhada do capítulo tratará da

conceituação, caracterização e cálculo dos índices de análise de balanços e estará estruturada em três níveis: (1) análise financeira, (2) análise econômica e (3) análise da ciclotmetria.

A segunda seção enfatizará consistentes ferramentas práticas sobre a análise e interpretação financeira das pequenas firmas, referenciando o Balanço Patrimonial. Desse modo, apresentaremos os principais índices para análise financeira onde refletiremos sobre o grau de solvência, de endividamento, os índices de liquidez, o grau de imobilização e a margem de garantia dos capitais de terceiros.

Na ótica dos indicadores econômicos, com fundamento na Demonstração do Resultado do Exercício, a terceira seção abordará a lucratividade, a rentabilidade e o retorno do investimento. Ao longo da quarta seção, trataremos da ciclotmetria, ou seja, dos índices de atividade: giro e prazo médio de renovação dos estoques, de recebimentos, de pagamentos e do Ativo.

10.1. Considerações gerais

O produto final da análise de balanços é fornecer informações úteis e oportunas aos seus usuários. Ela alcança os propósitos pretendidos pela utilização apropriada e criteriosa de determinadas técnicas contábeis e financeiras. As medidas adotadas para produzir informações são: (a) índices; (b) coeficientes ou percentagens; (c) quocientes; (d) diferenças absolutas.

Como observa Matarazzo (2003, p. 15), “As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A Análise de Balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficientes quanto melhores informações produzir.”

Como visto, no universo das firmas menores, os gestores são os proprietários ou sócios das empresas que administram. Toda a gama de atribuições e responsabilidades – mesmo as rotineiras e operacionais mais simples – está concentrada nas mãos de uma única pessoa: o dono do microestabelecimento.

Do mesmo modo que é tênue a linha que separa os negócios que prosperam daqueles que fracassam, também é difícil definir quais as variáveis que melhor se prestam para a apropriada medição do desempenho das MPEs. Diante das dificuldades apontadas, citamos

Santos et al. (2001, p. 19) referindo à idéia de Priogione e de Aristóteles: “o possível é mais rico que o real”.

Parece certo, no entanto, que a capacidade gerencial é um dos alicerces do sucesso ou do insucesso da empresa.

Pequenos empresários aproveitam os ventos do crescimento para aprender como gerenciar melhor e consolidar negócios. Bem estruturadas e mais competitivas, as empresas de pequeno porte têm mostrado que a boa gestão pode conferir muito mais do que aumento na receita, permitindo crescimento sustentável e consolidação dos negócios (Tiago, 2008, p.1).

Neste sentido, longe de esgotar o assunto, o fundamental é estabelecer uma escala de preferência em termos dos índices a serem extraídos dos relatórios de dados contábeis. Então, nossa seleção dos indicadores está calcada na cientificidade contábil apresentada por Iudícibus et al. (2005, p. 7).

Na interpretação mais atualizada desta disciplina [Contabilidade], a cientificidade contábil deve ser procurada, preferencialmente, numa série de características como, por exemplo: no entendimento e mensuração aplicados aos elementos do patrimônio; na preponderância do valor econômico em lugar de simples custos e preços; no caráter preditivo das demonstrações contábeis; [...] A contabilidade pontifica pela observação das características anteriormente vistas e pela incorporação, em seu arcabouço conceitual, da premissa da prevalência da essência sobre a forma, no campo do conhecimento social aplicado, de natureza econômico-financeira, com ramificações nas áreas de produtividade ambiental e social e com evidentes conotações quantitativas quanto à sua mecânica patrimonial.

Como insistimos em replicar, importa referir que a Contabilidade permite garantir um ambiente mais confiável para o proprietário do pequeno negócio quando aporta quantidade de informações significativas. Como notaram Bodie e Merton (2006, p 113) nesta mesma direção, as demonstrações financeiras “fornecem uma maneira conveniente para que proprietários e credores estabeleçam alvos de desempenho e imponham restrições [...] e fornecem gabaritos convenientes para o planejamento financeiro”.

Além do mais, o raciocínio em que se funda nossa abordagem também tem por referência outra citação de Matarazzo (2003, p. 27):

Saber analisar balanços está-se tornando uma necessidade para grande número de pessoas. [...] O diagnóstico de uma empresa quase sempre começa com uma rigorosa Análise de Balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas.

10.2. Índices de análise financeira

A análise por indicadores financeiros tem por objetivo examinar a situação financeira da microempresa em termos de índices. “O principal instrumento utilizado para a análise da situação econômico-financeira de uma empresa é o índice, ou seja, o resultado entre duas grandezas” (Szuster et al., 2007, p. 352).

O ponto de partida da análise financeira concentra-se no Balanço Patrimonial. A partir dele, a seção focará cinco blocos lógicos: índice de solvência e endividamento, medidas de liquidez, grau de imobilização e margem de garantia oferecida aos capitais de terceiros.

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.01.2009			
A T I V O		P A S S I V O	
CIRCULANTE	33.895	CIRCULANTE	27.365
Bco Brasil Conta Movimento	1.655	Fornecedores	15.000
Aplicações Financeiras	12.000	Impostos a Pagar	1.656
Duplicatas a Receber	12.800	Financiamentos Veículos	9.509
Mercadorias	7.000	Contas a Pagar	1.200
Seguros a Vencer	440		
PERMANENTE	65.440		
INVESTIMENTOS	1.000	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	30.970
Obra de Arte	1.000	Financiamentos	20.749
		Capitalistas de Risco	10.221
IMOBILIZADO	55.495		
Prédios	20.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.000
Veículos	31.123	Capital Social	50.000
Móveis e Utensílios	3.000		-
Equipamentos Eletrônicos	2.000	Capital Social a Realizar	10.000
(-) Depreciações Acumuladas	-628	Lucros Acumulados	<u>1.000</u>
			41.000
INTANGÍVEL	2.975		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
(-) Amortizações acumuladas	-25		
DIFERIDO	5.970		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
Amortizações Acumuladas	-50		
T o t a i s	99.335	T o t a i s	99.335

Figura 10.1 – Balanço Patrimonial.

Solvência geral

Grau de solvência geral: $\text{Ativo Total} \div \text{Passivo Total}$

Grau de solvência geral: $99.335 \div (27.365 + 30.970) = 1,70$

Como demonstra a formulação, o grau de solvência geral se refere a uma medida de avaliação que relaciona o Ativo total com o Passivo total. Em palavras simples, quando este quociente é menor do que um (1), a empresa está operando com passivo a descoberto, ou seja, o Ativo é menor do que o Passivo: $A < P$.

O conceito de *solvência* precisa ser compreendido sob a ótica da sobrevivência da microempresa e deve ser entendido como a capacidade financeira da microempresa a longo prazo. Em última instância, a solvência diz respeito à capacidade de satisfazer as obrigações assumidas perante terceiros, exigíveis a qualquer tempo.

Implica dizer que a empresa solvente apresenta boa saúde financeira e não corre o risco de fechar suas portas. No outro lado da mesma concepção, a insolvência da micro-organização importa na plena incapacidade de quitar todos os seus compromissos financeiros. Insolvente significa, por conseguinte, uma organização sem dinheiro e sem crédito; em síntese, uma empresa falida.

Esta concepção nos encaminha para outra abordagem sobre a extraordinária relevância da micro-organização solvente. Longe desta concepção, ela estará prestes ao encerramento dos seus negócios; insolvente significa a empresa sem liquidez no presente, isto é, não dispõe de estoques de dinheiro, bem como não tem capacidade de gerá-lo em tempo hábil para safar-se das exigências dos seus credores.

Em última instância, a pequena empresa não deve ter data certa de encerramento e seus empreendedores devem estar interessados na sobrevivência dos pequenos negócios por um tempo longo e indeterminado.

Endividamento

Grau de endividamento: $\text{Passivo total} \div \text{Ativo total}$

Grau de endividamento: $58.335 \div 99.335 = 0,5872$

Se cruzarmos o parâmetro calculado em relação ao capital total, podemos perceber que é mais forte o impulso dos capitais de terceiros aportados à microempresa do que o montante

dos capitais próprios. Explicando, para o nível dos capitais totais, 58,72% destes recursos são de terceiros. De sorte que, por diferença, temos 41,28% de capitais próprios.

O quesito *Endividamento* remete à análise da quantidade de obrigações a pagar, possibilitando avaliar o grau de comprometimento da empresa com seus credores e sua capacidade para efetuar pagamentos contratuais fixos. De uma forma geral, sempre é bom manter as obrigações assumidas pela empresa no prazo mais longo que obtiver.

Como visto, o grau de endividamento revela a proporção de recursos de terceiros que estão financiando o Ativo da empresa. Em suma, este índice mede qual a participação dos capitais de terceiros em relação aos capitais totais da empresa e, logicamente, quanto menor este índice mais a empresa está capitalizada.

Uma segunda formulação: comparando-se o total das dívidas de curto prazo com o valor do Ativo, pode-se ter uma idéia do grau de imediatismo das dívidas da empresa. Neste sentido, exige-se a compreensão de certas diretrizes ou princípios, porque há limite na quantidade de débito que uma microempresa pode usar. “A quantidade do débito total é limitada pela quantidade de patrimônio líquido fornecido pelos proprietários. Não podemos esperar que um banco empreste todo o dinheiro necessário para financiar uma empresa”, sublinham com propriedade Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 247).

Naturalmente, deve haver a preocupação com dívidas de longo prazo e com a capacidade de pagamento da empresa, uma vez que a instituição paga o principal e os juros no decorrer de um longo tempo. A situação de endividamento também pode ser aferida através do tamanho do capital de terceiros de longo prazo. Basta uma simples comparação entre o montante destas dívidas em relação aos ativos totais.

Segundo Suszter et al. (2007, p. 355) “Os índices de endividamento avaliam a segurança que a empresa oferece aos capitais de terceiros e revelam sua política de obtenção de recursos e de alocação dos mesmos nos diversos itens do ativo.”

Em palavras diferentes, o grau de endividamento mede o montante da dívida em relação a outras grandezas significativas do Balanço Patrimonial, mostrando a proporção dos ativos totais que estão sendo financiados por terceiros. Se a empresa opera com quase completa autonomia financeira o seu grau de endividamento deverá estar próximo a zero.

O índice ou grau de endividamento evidencia se está bom ou ruim, se vem crescendo de maneira desejável ou aceleradamente e sem controle o endividamento da pequena organização. Certamente tais questões são instigantes e não têm respostas únicas, evidentes e

fáceis, todavia, estas indagações precisam de respostas cotidianamente. “Na economia moderna”, escrevem Merton e Bodie (2002, p. 55), “o investimento mínimo exigido para administrar um negócio vai, muitas vezes, além dos meios de um indivíduo ou mesmo de uma família grande.”

A partir destas reflexões, voltamos a Szuster et al. (2007, p. 356). “Determinadas empresas convivem muito bem com endividamento relativamente elevado, principalmente quando o endividamento tiver um perfil de longo prazo, ou quando o Passivo de curto prazo não for oneroso, fruto de uma adequada administração de prazos de fornecedores.”

Santi e Marchesan (2008d, p. 22) citando Francisco Barone, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), oferecem um panorama internacional sobre a matéria: “Em países desenvolvidos, compara, os empreendedores preferem usar recursos de terceiros, tanto para o investimento inicial quanto para manter o caixa da empresa, o capital de giro.”

Todavia, os proprietários atuais e potenciais deverão estar atentos ao grau de endividamento, porque antes da distribuição de qualquer parcela de lucros a empresa deve saldar esses compromissos com os credores. Dito de outro modo, há prioridade no recebimento dos créditos de terceiros que antecede a qualquer retirada de ganhos por parte dos sócios.

Sobre o assunto, também Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 244) contribuem de maneira significativa quando esboçam a seguinte afirmação: “Eles [os microempresários] são proprietários residuais, no sentido de que recebem dinheiro apenas se há uma quantia restante depois do pagamento aos emprestadores. Assim, se a empresa for liquidada, os credores são pagos primeiro, e só depois os proprietários recebem.”

Referimos, por fim, a rigidez da estrutura da pequena empresa caracterizada pela baixa possibilidade de mudanças de propriedade. Isso implica que a propriedade tende a ser mantida nas mãos de um fundador ou de um pequeno grupo de investidores. Embora o risco de falência, essa estrutura rígida possibilita certa tolerância a um grau maior de endividamento.

Todavia, em razão do alto custo do dinheiro, a tendência do endividamento a qualquer preço carece ser controlada cuidadosamente. Sumariando, é preciso maior afastamento possível da dependência dos bancos e maior dependência do financiamento corporativo através de capitais dos proprietários, principalmente, a partir do lucro mensal.

A liquidez

Os indicadores de liquidez são medidas de avaliação da capacidade financeira da microempresa de pagar seus compromissos em dia. Nesta direção, Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 247) esboçam que “Em negócios, a liquidez é a capacidade de atender às obrigações financeiras, na data de vencimento”. Noutra concepção, recomendam Szuster et al. (2007, p. 353): “Devemos ter em mente, no entanto, que um alto índice de liquidez não representa, necessariamente, boa saúde financeira.”

Solvência e liquidez, em absoluto, expressam a mesma coisa. Enquanto a liquidez corresponde à capacidade de pagar obrigações de curto prazo, em dia, conceitualmente, a solvência refere-se à simples capacidade financeira de liquidar seus compromissos assumidos, tanto os de curto prazo quanto os de longo prazo. Mais apropriadamente, a principal diferença deve ser compreendida sob a ótica do tempo. De modo geral, o endividamento de uma empresa está diretamente ligado à sua capacidade de liquidez, razão pela qual as duas naturezas de indicadores devem ser analisadas conjuntamente.

Em relação ao Balanço Patrimonial, dizemos que uma empresa com liquidez é aquela com disponibilidade financeira suficiente para honrar seus compromissos com pontualidade. Não quer dizer, entretanto, que toda empresa com os recursos disponíveis, paga suas obrigações em dia.

Na mesma ótica, a liquidez microempresarial precisa ser vista pela disponibilidade de caixa ou pela conversão de outros ativos em caixa com o desiderato de suportar o ciclo operacional. Trata-se da política de pagamentos de cada microempresa, porque a preservação da liquidez implica na manutenção de certo volume de recursos sob a forma de disponibilidades, ociosos, com nenhuma remuneração ou em aplicações de curtíssimo prazo, invariavelmente, com rendimentos sempre muito baixos.

Avançando um pouco mais além, o enfoque da liquidez também é utilizado para diagnosticar, comparativamente, a evolução dos parâmetros funcionais da pequena empresa e os níveis de risco incorridos a curto prazo, bem como verificar o perfeito equilíbrio dos fluxos de entradas e saídas financeiras. Destarte, a análise da liquidez é uma das referências universalmente utilizadas para aferir o nível de risco envolvido nas relações da microempresa perante seus fornecedores operacionais e seus financiadores de capital.

Noutra abordagem conceitual, a liquidez de um ativo deve ser entendida como a capacidade de ser transformado em dinheiro, vendido ou trocado por outro ativo, mediante

pequena ou nenhuma perda significativa de seu valor intrínseco. Em outras palavras, entende-se por ativo líquido como sendo aquele que facilmente se transforma em dinheiro. Um ativo torna-se cada vez mais líquido à medida que seu preço de venda ou de recebimento seja diminuído. Universalmente, o mais líquido dentre todos os bens, direitos e papéis é a moeda corrente nacional.

Antes de partirmos para a análise dos diferentes tipos de liquidez, apontamos para a síntese de duas premissas: (1) quanto maior a liquidez, mais líquida é a empresa; (2) quanto mais líquido o Ativo maior será a rapidez de transformá-lo em dinheiro sem perda significativa de valor.

Avançaremos atacando os quatro índices de liquidez mais comuns: (1) liquidez imediata ou instantânea, (2) liquidez corrente ou circulante, (3) liquidez seca ou ácida e (4) liquidez geral ou total.

Liquidez imediata ou instantânea

Liquidez imediata: Disponibilidades ÷ Passivo Circulante

Liquidez imediata: $13.655 \div 27.365 = 0,50$

Lembre-se, em nosso exemplo, por disponibilidade lemos o valor mantido em caixa e em bancos acrescido do valor da aplicação financeira de curtíssimo prazo.

Total das disponibilidades: $1.655 + 12.000 = 13.655$

O índice de liquidez imediata ou índice de liquidez instantânea indica quanto a pequena empresa está em condições de liquidar imediatamente de suas responsabilidades de curto prazo. Trata-se de uma medida da capacidade financeira da empresa para a liquidação de uma só vez de todos os débitos assumidos perante terceiros, vencíveis a curto prazo.

Liquidez corrente ou circulante

Liquidez corrente ou circulante: Ativo Circulante ÷ Passivo Circulante

Liquidez corrente ou circulante: $33.895 \div 27.365 = 1,24$

O grau de liquidez corrente é um dos índices mais conhecidos e mais frequentemente citado em análise de balanços. Este índice corresponde a um indicador destinado a medir a

capacidade financeira da empresa face a seus compromissos assumidos a curto prazo. Quanto mais previsíveis os ingressos e as saídas financeiras da microempresa, menor poderá ser o índice de liquidez corrente necessário.

Liquidez seca ou ácida

Liquidez seca ou ácida: $(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) \div \text{Passivo Circulante}$

Liquidez seca ou ácida: $(33.895 - 7.000) \div 27.365 = 0,98$

A liquidez seca ou ácida é um indicador destinado a evidenciar a capacidade de pagamento dos compromissos da empresa assumidos a curto prazo independentemente da realização de seus estoques. A liquidez ácida é semelhante à liquidez corrente, todavia, exclui do Ativo Circulante o valor dos estoques por se tratar de itens com menor liquidez.

Para muitos pesquisadores, este índice fornece uma medida mais apropriada da liquidez global somente quando os estoques da microempresa não podem ser facilmente convertidos em caixa. Em outras palavras, se os estoques forem líquidos, o índice de liquidez corrente será uma medida financeira melhor para medição da liquidez de curto prazo.

Noutro ponto de vista, o índice de liquidez ácida é um aprimoramento do índice de liquidez corrente, considerando os estoques como essenciais à atividade da empresa, constituindo-se numa espécie de investimento permanente dentro do Ativo Circulante.

Liquidez geral ou total

Liquidez geral: $(\text{AC} + \text{RLP}) \div (\text{PC} + \text{ELP})$

Legenda: AC = Ativo Circulante; RLP = Realizável a Longo Prazo; PC = Passivo Circulante; ELP = Exigível a Longo Prazo.

Liquidez geral: $(33.895 + 0) \div (27.365 + 30.970) = 0,58$

O grau de liquidez geral trata de uma medida financeira que mostra a capacidade de quitar todas as dívidas – de curto e de longo prazo. Este índice considera o volume total de recursos correntes que a empresa converterá em dinheiro relacionado com o conjunto de dívidas que a empresa assumiu perante terceiros.

Grau de imobilizações

Grau de imobilizações: $(\text{Ativo Permanente} - \text{ELP}) \div \text{Patrimônio Líquido}$

Grau de imobilizações: $(65.440 - 30.970) \div 41.000 = 0,84$

O quociente de imobilizações do capital próprio tem por finalidade determinar quanto dos recursos próprios estão aplicados no Ativo Permanente. Em palavras diferentes, através do índice de imobilizações do Patrimônio Líquido pode-se ter uma idéia de quantos recursos monetários o pequeno empreendimento imobilizou para cada real de capitais próprios trazidos ao negócio. Logicamente, um quociente de imobilização elevado demais pode vir a comprometer a saúde financeira e a liquidez da empresa.

Como uma premissa básica, o Ativo Permanente deve ser financiado com recursos próprios da empresa (Patrimônio Líquido) ou por financiamentos de longo prazo, pois, ambos são recursos permanentes.

Admite-se que, quanto mais curto o vencimento das parcelas exigíveis, maior será o risco oferecido pela empresa. De outra forma, empresas com endividamento concentrados no longo prazo, principalmente decorrente de investimentos efetuados em ativos fixos, oferecem uma situação mais tranqüila no curto prazo, mesmo porque, normalmente, o ativo fixo é aceito pelos credores como garantia à dívida (Szuster et al., 2007, p. 358).

Neste mesmo diapasão, Santi e Marchesan (2008d, p. 22), citando Francisco Barone, escrevem que:

Como 93% dos empreendedores brasileiros, o casal [entrevistado] imobilizou capital próprio para abrir e manter seu negócio, sem usar financiamento. É uma cultura nacional, avalia o professor, que tem seus prós e contras: quem não deve nada a ninguém corre menos risco em caso de problemas ou crise econômica. Por outro lado, os que injetam dinheiro emprestado conseguem crescer e ganhar mercado mais rápido.

Para ampliar o escopo do estudo ora examinado, acrescentamos que, quando a empresa não tem dinheiro, não gera lucros e perdeu o crédito, o caminho será a integralização de capitais pelos sócios ou, no caso de incapacidade destes, o último e único recurso passa a ser a venda de ativos permanentes.

Margem de garantia dos capitais de terceiros

Margem de garantia dos capitais de terceiros: $\text{Patrimônio Líquido} \div \text{Passivo}$

Margem de garantia dos capitais de terceiros: $41.000 \div 58.335 = 0,70$

Resumidamente, a garantia dos capitais de terceiros tem por finalidade determinar o nível de segurança que haverá para os credores dos capitais de terceiros. Como visto anteriormente, o ativo representa as aplicações de qualquer natureza e corresponde ao montante do patrimônio bruto. Este patrimônio garante o capital de terceiros, ou seja, o ativo reflete a capacidade da empresa de garantir as obrigações contraídas. Quanto maior a garantia oferecida aos capitais de terceiros, maior segurança haverá para os credores, menor será o risco incorrido, menor será o custo do capital exigido pelos investidores externos.

10.3. Índices de análise econômica

Para tratar desse assunto com o devido rigor técnico e científico, Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que a empresa deve financiar seu crescimento de maneira que mantenha um adequado grau de liquidez. Os mesmos autores acrescentam que alguns débitos de curto prazo ficam disponíveis espontaneamente à medida que a empresa cresce.

Como visto, os quocientes de análise financeira são extraídos do Balanço Patrimonial. Noutra dimensão, a análise econômica tem por suporte máximo a Demonstração do Resultado do Exercício e se refere a um conjunto de medidas de avaliação do lucro apurado em cada período de tempo.

Na medida em que os pequenos empresários saibam calcular e interpretar cada indicador, serão agregados conhecimentos contábeis medidos em parâmetros técnicos e de cientificidade. Para tanto, neste item, traremos à luz três indicadores econômicos: a lucratividade, a rentabilidade dos capitais próprios e o retorno do investimento. Neste diapasão, dando sequência lógica à nossa abordagem, o arranque do tópico parte da Demonstração do Resultado do Exercício.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Vendas Brutas	36.800
Imposto Simples	(1.656)
Vendas Líquidas	35.144
Custo das Mercadorias Vendidas	(23.000)
Lucro Operacional Bruto	12.144
Despesas Administrativas	(6.443)
Despesas com Vendas	(2.800)
Despesas Financeiras Líquidas	(132)
Lucro Operacional Líquido	2.769
Perdas de capital	(200)
Lucro Líquido do Exercício	2.569

Figura 10.2 – Demonstração do Resultado do Exercício.

Lucratividade ou margem de lucro

Extraído do demonstrativo de resultado, o índice de lucratividade é uma medida que reflete a margem percentual da receita que sobra quando já descontadas as despesas e os custos. Ele expressa o resultado da comparação entre o lucro, nos diversos níveis de apuração, em relação à receita líquida da microempresa. Em outras palavras, a margem de lucro corresponde ao quociente entre o lucro como numerador e o faturamento líquido como denominador.

Sem lucros uma empresa não atrairá capital de terceiros e seus atuais credores e proprietários ficarão preocupados com o seu futuro. Por essa razão, devido à sua grande importância, eles estão sempre atentos ao incremento de lucros da microempresa. A extensão dessa observação é relevante porque tenta evidenciar que a análise da lucratividade impulsiona a tomada de decisões por parte dos proprietários e dos capitalistas de risco.

Como afirmamos, a lucratividade ou margem de lucro se refere ao lucro relacionado com o volume monetário das vendas. Visto por outro ângulo, os índices de margens de lucro fazem, automaticamente, uma análise vertical do demonstrativo de resultado evidenciando como as receitas de venda foram consumidas.

Em outras palavras, a margem de lucro corresponde a um indicador destinado a avaliar a capacidade de geração de lucros e se refere a uma medida que compara os níveis de lucros expressos na Demonstração do Resultado do Exercício com o valor das receitas líquidas. Estes indicadores assumem três dimensões mais abrangentes: lucratividade bruta, lucratividade operacional líquida e lucratividade final.

Lucratividade ou margem bruta

Lucratividade bruta: $(\text{Lucro Operacional Bruto} \times 100) \div \text{Vendas Líquidas}$

Lucratividade bruta: $(12.144 \times 100) \div 35.144 = 34,55\%$

A lucratividade bruta mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou após o consumo econômico dos seus produtos comprados ou produzidos e vendidos.

Lucratividade ou margem operacional

Lucratividade operacional: $(\text{Lucro Operacional Líquido} \times 100) \div \text{Vendas Líquidas}$

Lucratividade operacional: $(2.769 \times 100) \div 35.144 = 7,88\%$

Também denominada de lucratividade operacional líquida ou de *margem de lucros puros*, ela considera apenas os lucros auferidos pela empresa em suas atividades operacionais.

Lucratividade ou margem líquida final

Lucratividade Líquida: $(\text{Lucro Final} \times 100) \div \text{Vendas Líquidas}$

Lucratividade Líquida: $(2.569 \times 100) \div 35.144 = 7,31\%$

A lucratividade ou margem líquida final mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou depois da dedução de todos os custos, despesas e impostos operacionais, além do aumento ou diminuição, respectivamente, pelos ganhos ou pelas perdas não operacionais. Neste sentido, diante da forma como é calculada, a margem operacional considera também os resultados não operacionais.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Rentabilidade do Patrimônio Líquido: $(\text{Lucro líquido} \times 100) \div \text{Patrimônio Líquido}$

Rentabilidade do Patrimônio Líquido: $(2.569 \times 100) \div 41.000 = 6,26\% \text{ a.m.}$

Usamos no denominador o patrimônio líquido final. Melhor seria considerar o PL médio, o qual é obtido pela soma do PL no início e no final do ano, dividindo-se por dois.

Também denominada de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RPL), a rentabilidade mede a remuneração dos capitais próprios investidos na empresa. Os indicadores de rentabilidade apontam para o grau de sucesso econômico alcançado por uma entidade, relacionado ao capital próprio aplicado. Como visto, trata-se de uma medida abrangente que corresponde à taxa obtida entre o lucro líquido e o capital próprio.

No que concerne à rentabilidade dos negócios, voltamos a mencionar Szuster et al. (2007, p. 364). “A rentabilidade é o reflexo das políticas e das decisões adotadas pelos administradores da entidade, expressando o nível de eficiência e o grau do êxito econômico-financeiro atingidos.” Tendo em vista que este indicador revela o ganho sobre o Patrimônio Líquido, o RPL deve ser o índice mais importante do ponto de vista dos proprietários ou sócios. Para Matarazzo (2003, p. 397), “o retorno do capital próprio de uma empresa depende tanto da rentabilidade do negócio quanto da boa administração financeira”.

Necessariamente, deverá haver alguma relação entre a quantidade de lucro apurado em termos financeiros e o aumento no valor da empresa, expressado pelo acréscimo no valor dos capitais próprios. Para melhor compreensão podemos afirmar que os aumentos no valor do Patrimônio Líquido decorrem de duas fontes principais: aporte de dinheiro mediante novas integralizações de capital e lucros auferidos e não distribuídos. “O capital social dos proprietários é simplesmente o dinheiro que os proprietários investem nos negócios”, dizem Longenecker; Moore e Petty (2004, p. 244).

Na rentabilidade sobre o PL, o lucro é relacionado com o volume dos capitais investidos pelos proprietários e sinaliza para a remuneração alcançada sob o ponto de vista da microempresa e dos microempresários. Isto é, o objetivo deste parâmetro é sinalizar para a taxa de ganhos alcançados, em última análise, pelos donos dos micronegócios.

Sabemos que as aplicações de dinheiro nas microempresas envolvem elevados riscos. Além do mais, outras oportunidades de ganhos existem no mercado, talvez, mais atraentes e mais seguras. Nesta ótica, o rendimento deverá ser compatível com outras alternativas de aplicação – o custo de oportunidade. Em vista destes fatores, a taxa de retorno sobre os capitais próprios deve ser cotejada com a expectativa mínima de ganhos dos donos dos micronegócios.

Retorno do investimento operacional e total

Ativo total	99.335
(-) Permanente Investimentos	-1.000
(=) Ativo operacional	98.335

Quadro 10.1 – Cálculo do Ativo operacional.

ROI = Retorno do investimento operacional

ROI: $(\text{Lucro operacional} \times 100) \div \text{Ativo operacional}$

ROI: $(2.769 \times 100) \div 98.335 = 2,82\% \text{ a.m.}$

ROT: Retorno do investimento total

ROT: $(\text{Lucro final} \times 100) \div \text{Ativo total}$

ROT: $(2.569 \times 100) \div 99.335 = 2,59\% \text{ a.m.}$

Nos dois casos usamos no denominador o valor dos ativos finais. Melhor seria considerar os ativos médios, os quais seriam obtidos pela soma dos ativos no início e no final do ano, dividindo-se por dois.

Para contextualizar o seu extraordinário significado, a rentabilidade ou o retorno dos capitais corresponde a um mesmo conceito, que poderá ser enxergado sob dois ângulos. Primeiramente, no olhar dos proprietários, corresponde a uma taxa de remuneração ou de retorno dos capitais próprios. Em segundo lugar, não menos importante, significa a taxa de remuneração dos investimentos totais, no caso, referindo-se à taxa de rentabilidade dos ativos.

Simplificando, a taxa de retorno dos capitais próprios visa aos interesses da empresa e dos sócios, enquanto taxa de retorno do investimento tem em mente os interesses da empresa e dos investidores de capitais.

É o nível esperado de retorno um dos critérios para a seleção da melhor estrutura de capital, assim também para definição da melhor formatação da engenharia estrutural do ativo. De um lado, a liquidez excessiva reduz o risco da empresa ficar impossibilitada de quitar suas dívidas, mas sua lucratividade é sacrificada. No mesmo lado, a liquidez em excesso aliada a uma arquitetura pesada em ativos fixos diminui o risco, mas o nível de retorno dos investimentos totais é sacrificado. Em resumo, o aumento da liquidez, o aumento dos financiamentos e os aumentos dos investimentos geram custo.

Agora encaminhamos o texto para o indicador do retorno sobre o ativo, que é o quociente que decorre do lucro líquido, no numerador, e do valor total do ativo, no denominador. Também conhecida como a Taxa de Retorno dos Investimentos Totais (ROT), para Carvalho et al. (2007, p. 164), essa taxa de retorno “dimensiona o esforço necessário para o alcance de um determinado nível de lucro”; para Szuster et al. (2007, p. 365), esse índice “reflete a que taxa a empresa remunera os investimentos totais nela aplicados”.

A rentabilidade, como já afirmamos, é compreendida como retorno e está sempre atrelada aos investimentos e aos resultados da microempresa. Assim como o grau de retorno do PL, o nível de retorno do investimento é um instrumento de análise que adota a percentagem como principal indicador. Na verdade, trata-se de um dos índices econômicos mais frequentemente citados, eis que mede a capacidade de remuneração dos capitais totais.

Inspirado nesses princípios, o texto avança sustentado pelos ensinamentos de Slack et al. (2008, p. 45), quando dizem que “[...] todos os negócios no mundo comercial são julgados pelo retorno que produzem para seus investidores.”

Como veremos ao final do item, também é possível determinar o percentual de retorno do investimento multiplicando-se a margem de lucro vezes o giro de um ativo. Por sua vez, o retorno do investimento pode ser interpretado sob dois pontos de vista: o retorno do investimento operacional e o retorno do investimento total.

O retorno do investimento operacional trata da rentabilidade das operações e, por isso confronta o lucro operacional em relação ao ativo operacional. Seu principal objetivo é medir a eficiência na gestão dos recursos próprios e de terceiros investidos na microempresa, exclusivamente, no processo operacional. Desse jeito, os investimentos feitos no sentido especulatório não farão parte da base de cálculo do retorno operacional. “Ativo é a aplicação de recursos da qual se espera a geração de benefícios futuros” (Cardoso, Mário e Aquino, 2007, p. 108).

Em síntese, será através deste indicador que os microempreendedores terão uma noção aproximada de em quanto tempo se dará o retorno do investimento realizado na empresa de pequeno porte.

A partir de um declínio das vendas, uma boa parcela de despesas fixas operacionais se mantém constante, razão pela qual o lucro operacional acusará redução proporcionalmente maior do que a redução das vendas, fator que reduzirá o retorno dos investimentos. Quando a taxa de rentabilidade operacional for menor do que o custo médio dos capitais de terceiros, o retorno aos acionistas será desfavorável. De um lado, haverá diminuição no grau de rentabilidade dos capitais próprios e, do outro, o custo do capital de terceiros – maior do que a taxa de retorno – consumirá uma parcela destes lucros auferidos. Visto deste ângulo, e por essa consequência, fica evidente que o lucro líquido será duplamente afetado.

Ao estimar a magnitude das exigências de capital para uma pequena empresa, o empreendedor sente rapidamente a necessidade de uma *bola de cristal*. As incertezas que cercam um empreendimento totalmente novo dificultam a estimativa. Mesmo para negócios estabelecidos, a previsão nunca é exata. No entanto, ao buscar capital inicial, o empreendedor deve estar pronto para responder às perguntas: Quanto e para que finalidade? (Longenecker; Moore e Petty, 2004, p. 244).

Para concluir o item, agora encaminhamos o texto para o indicador do grau de retorno do ativo total, que é o quociente que decorre do lucro líquido, no numerador, e do valor total do ativo, no denominador. Neste particular, o indicador destina-se a evidenciar em que nível o lucro líquido gerado remunera todos os investimentos feitos. Seu objetivo será o de medir a eficiência global da administração na geração de lucros com os ativos que estão postos à sua

disposição. Índice de importância e aplicabilidade bastante discutidas, trata-se de um indicador que compara o lucro apurado com ativos que nada têm a ver com a formação desses resultados.

Também conhecida como a taxa de retorno dos investimentos totais (ROT), para Carvalho et al. (2007, p. 164), essa taxa de retorno “dimensiona o esforço necessário para o alcance de um determinado nível de lucro”; esse índice “reflete a que taxa a empresa remunera os investimentos totais nela aplicados” (Szuster et al. 2007, p. 365).

Como vimos, é o retorno das operações que destina-se a evidenciar em que nível o lucro operacional remunera o ativo operacional. O retorno do investimento operacional indica a porcentagem de lucro em relação aos bens e direitos que a empresa possui para gerar resultados.

Diante disso, para finalizar o item, calculamos agora o percentual de retorno do ativo operacional tomando-se por formulação o giro do Ativo multiplicado pela lucratividade operacional.

Giro do ativo operacional: $\text{Vendas líquidas} \div \text{Ativo operacional}$

Giro do ativo operacional: $35.144 \div 98.335 = 0,36$ vezes

Lucratividade operacional: $(\text{Lucro operacional} \times 100) \div \text{Vendas líquidas}$

Lucratividade operacional: $(2.769 \times 100) \div 35.144 = 7,88\%$

Retorno do Ativo operacional: giro x lucratividade operacional

Retorno do Ativo operacional (ROI): $0,36 \times 7,88\% = 2,83\%$ a.m.

10.4. Ciclometria - Índices de rotação e prazos médios

“O cumprimento das obrigações nas datas previstas depende de uma adequada administração dos prazos de recebimento e de pagamento”, dizem Szuster et al. (2007, p. 353).

Os índices de atividade – rotação ou giro – podem ser usados para medir a rapidez com que as contas circulantes (estoques, duplicatas a receber e duplicatas a pagar) giram ou se renovam durante um determinado período de tempo. Estes quocientes de rotação representam a velocidade de renovação dos elementos patrimoniais de relevo. Dito de outra forma, o giro corresponde ao número de vezes em que o item girou no período e foram convertidas em vendas ou em caixa.

Por sua parte, o prazo médio de renovação dos estoques, dos valores a receber e a pagar a curto prazo indica o número de dias em que estas contas precisam para: (1) serem vendidos, no caso dos estoques de mercadorias; (2) serem recebidos, no caso das duplicatas a receber dos clientes; e (3) serem pagos, tratando-se de duplicatas a pagar aos fornecedores.

Como observam Szuster et al. (2007, p. 367), de um lado, o prazo médio de estocagem indica “quanto tempo o Estoque, em média, permanece na prateleira, isto é, o tempo decorrido entre a compra e a venda da mercadoria”. De outro lado, o prazo médio de recebimento das vendas sinaliza para o tempo médio que a empresa financia seus clientes e, também de outro lado, o prazo médio de pagamento das compras indica o tempo médio em que a entidade é financiada pelos fornecedores. Por sua parte, a eficiência da utilização das contas de ativo permanente e do ativo total também pode ser medida e avaliada em termos de giro e de prazo médio de recuperação dos investimentos feitos.

Neste diapasão, a análise dos índices de rotação ou giro e dos prazos médios tem sua relevância acentuada, porque apontam para indicadores que ajudam a conduzir e a entender a gestão financeira, tendo-se em vista que essas medidas são usadas para melhorar a avaliação do endividamento, do capital de giro e da liquidez da pequena empresa.

O termo *capital de giro*, precisa ser entendido como o valor líquido investido nas atividades operacionais de curto prazo dos pequenos negócios. Mais detalhadamente, trata-se da diferença absoluta entre o Ativo Circulante menos o Passivo Circulante (AC – PC).

De volta ao tema central, a correta administração dos recursos financeiros de uma empresa pressupõe um adequado casamento dos prazos de recebimento das vendas com os prazos de pagamento decorrentes das compras. A outra recomendação diz respeito ao fato de que a rotação e os prazos médios, em seus três níveis de medição, correspondem a indicadores de gestão dos recursos aplicados nas atividades operacionais da pequena organização.

Diante disso, nesta seção vamos estudar, em primeiro lugar, o giro ou a rotação e, em segundo lugar, vamos medir quantos dias a empresa demora, em média, para renovar seus estoques, para receber suas vendas e para pagar suas contas.

Genericamente, também é importante referir que as contas do Ativo Circulante envolvidas na análise sejam expressas pelos valores que representem uma boa aproximação com o saldo médio do ano ou do período. Também a título de percepção genérica, para avançar nos estudos e para compreender melhor a matéria, agora fazemos uma simples incursão analítica aos dois balanços hipotéticos apresentados no Quadro 10.2.

Empresa A			
Caixa	100	Duplicatas a Pagar	500
Títulos Negociáveis	100	Títulos a Pagar	500
Duplicatas a Receber	1.000	Impostos a Pagar	4.000
Estoques	8.800		
Ativo Circulante	10.000	Passivo Circulante	5.000
Empresa B			
Caixa	1.000	Duplicatas a Pagar	3000
Títulos Negociáveis	1.000	Títulos a Pagar	1.500
Duplicatas a Receber	5.000	Impostos a Pagar	500
Estoques	3.000		
Ativo Circulante	10000	Passivo Circulante	5.000

Quadro 10.2 – Análise dos capitais circulantes.

Como se vê nitidamente, ambas as empresas apresentam liquidez corrente igual a 2,0 ($10.000 \div 5.000$), com isto, aparentemente, as duas são igualmente líquidas, o que não é verdadeiro. A empresa “B” é mais líquida do que a empresa “A” porque apresenta ativos mais líquidos do que a primeira.

É por este motivo que precisamos ir mais além do que a pura avaliação da liquidez. Em outras palavras, também será preciso avaliar a atividade (giro e prazos médios) das contas circulantes mais importantes.

Quocientes de rotação (giro) dos estoques

Rotação ou giro dos estoques: $CMV \div$ Estoques médios de mercadorias

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas

Para compreensão melhor da fórmula apresentada neste quesito, a partir dos fatos ocorridos no período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de um ano qualquer, vamos calcular qual a frequência (giro) do estoque de mercadorias no período.

Estoque inicial de mercadorias	\$ 20.000
Estoque final de mercadorias	\$ 30.000
Compras de mercadorias	\$ 160.000

Primeiramente calculamos o custo das mercadorias vendidas e o valor do estoque médio do período.

Estoque inicial de mercadorias	\$ 20.000
+ Compras de mercadorias	\$ 160.000
- Estoque final de mercadorias	(\$ 30.000)
= Custo das mercadorias vendidas	\$ 150.000

Estoque médio $(20.000 + 30.000) \div 2 = \$ 25.000$

Giro dos Estoques: $150.000 \div 25.000 = 6,0$ vezes.

O quociente de rotação ou giro dos estoques expressa relacionamentos dinâmicos e representa a velocidade com que os estoques se renovam em um determinado período. Em outras palavras, a rotação do estoque indica o número de vezes que o item foi inteiramente vendido e novamente adquirido. É uma medida importante quando comparada ao giro da própria microempresa ou quando confrontada com o giro dos concorrentes.

Como visto na formulação, o índice de renovação envolve componente econômico (CMV) no numerador e componente patrimonial (estoque médio) no denominador. Sumariando-se, o giro do estoque de mercadorias do nosso exemplo indicou que a microempresa renovou totalmente seu estoque médio seis vezes durante o ano.

Prazo médio de renovação dos estoques

Prazo médio de renovação dos estoques: número de dias do período \div giro

Prazo médio de renovação dos estoques: $360 \text{ dias} \div 6,0 = 60 \text{ dias}$

Com base no exemplo apresentado no subtítulo anterior, a rotação dos estoques foi convertida na sua idade média pela divisão de 360 dias pelo número de giros no ano. Como visto, o prazo médio de renovação dos estoques aponta para quantos dias a empresa levou para vender seus estoques. No caso, o estoque médio se renovou a cada 60 dias.

Sob outro olhar, o resultado apurado de tempo médio de rotação dos estoques deve ser analisado em conjunto com a lucratividade ou margens de lucros praticadas. Por esta razão, uma vez que tratam da idade média dos estoques, prazos médios altos não necessariamente serão piores para a microempresa, desde que ela consiga recuperar a lucratividade através de altas margens de lucro. Nesta direção, se a pequena microempresa tiver condições de renovar seus estoques mais rapidamente, ela poderá operar com margens menores.

Giro e prazo médio de recebimentos (Período médio de cobrança)

Rotação (Giro) das duplicatas a receber: $\text{Vendas a prazo} \div \text{Saldo médio de clientes}$

Prazo médio de recebimento: $\text{Número de dias do período} \div \text{Giro}$

Adotando-se a mesma metodologia exposta nos quesitos anteriores, vamos para outro exemplo prático. De posse das informações hipotéticas extraídas do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, apresentamos a Tabela 10.1. A partir dela, calculamos o prazo médio de recebimento.

Itens/meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Saldo das contas a receber	22.000	24.000	25.000	30.000	43.000
Vendas a prazo	31.000	32.000	34.000	40.000	43.000

Tabela 10.1 – Vendas a prazo e contas a receber.

Valor das vendas totais a prazo: \$ 180.000

Saldo médio de clientes: $(144.000 \div 5 \text{ meses}) = \$ 28.800$

Rotação (Giro) das duplicatas a receber: $180.000 \div 28.800 = 6,25 \text{ vezes}$

Prazo médio de recebimento: $150 \text{ dias} \div 6,25 = 24 \text{ dias}$

O tempo de cobrança trata do prazo médio necessário para cobrar as duplicatas emitidas por vendas a prazo. Este indicador mede o período médio de cobrança e é também denominado dias de vendas a receber.

O tempo longo de cobrança representa imobilizações de recursos que ainda não foram convertidas em dinheiro. Destarte, o ideal é que o prazo médio de recebimento seja o mais baixo possível, uma vez que duplicatas a receber antigas são um sinal de possível inadimplência. A outra recomendação sinaliza que o indicador do período médio de cobrança é significativo quando comparado em relação às condições de pagamentos exigidas pelos fornecedores. Mais precisamente, necessitamos comparar quantos dias, em média, a empresa leva para receber o produto de suas vendas em confronto com o número de dias que os fornecedores exigem a quitação dos seus créditos.

Para o cálculo do tempo de recebimento das vendas a crédito podemos utilizar outras duas fórmulas. A primeira fórmula:

PMRV: $\text{Duplicatas a Receber} \div \text{Vendas médias a crédito por dia}$

PMRV: Prazo médio de recebimento das vendas

PMRV: $28.800 \div 1.200 = 24 \text{ dias}$

Vendas médias a crédito por dia: $180.000 \div 150 \text{ dias} = \$ 1.200/\text{dia}$.

A segunda fórmula:

PMRV: $(\text{Duplicatas a Receber} \times \text{número de dias}) \div \text{Vendas totais a crédito}$

PMRV: $(28.800 \times 150) \div 180.000 = 24 \text{ dias}$

Giro e prazo médio de pagamento das compras

Rotação (Giro) das contas a pagar: $\text{Compras a prazo} \div \text{Saldo médio de fornecedores}$

Prazo médio de pagamentos = $\text{Número de dias do período} \div \text{Rotação ou giro}$

Supondo-se que a microempresa, durante o primeiro semestre de 2009, na sua movimentação de compras, registrou os números expressados na Tabela 10.2:

2009	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Compras a prazo	15.000	17.000	18.000	20.000	25.000	25.000
Saldo de fornecedores	18.000	19.000	22.000	25.000	30.000	30.000

Tabela 10.2 – Compras a prazo e contas a pagar.

Valor das compras totais a prazo: \$ 120.000

Saldo médio de fornecedores: $(144.000 \div 6 \text{ meses}) = \$ 24.000$

Rotação (Giro) das duplicatas a pagar: $120.000 \div 24.000 = 5,00 \text{ vezes}$

Prazo médio de pagamento: $180 \text{ dias} \div 5 \text{ vezes} = 36 \text{ dias}$

Potenciais emprestadores de capitais e fornecedores comerciais interessam-se muito por essa medida – e também pelo tempo médio de recebimento das vendas. Este número corresponde à idade média das duplicatas a pagar e proporciona um indicador importante sobre os padrões de pagamento das contas da microempresa.

O índice de prazo médio de pagamento das compras (PMPC), também conhecido por prazo médio de rotação das contas a pagar, revela o tempo que a microempresa demora, em média, para quitar o volume de suas contas provenientes das compras a prazo. Na posição inversa do que assinalamos no item anterior, a análise do prazo médio de pagamento só é significativo em comparação com as condições médias de crédito concedido à empresa.

“Como boa política financeira”, assinalam Walter e Braga (1980, p. 53), “a empresa deve estabelecer como meta um quociente de rotação das contas de fornecedores mais baixo

do que o de contas a receber.” Escrito de maneira diferente, quanto menor forem os prazos médios de renovação dos estoques e de recebimento, melhor. Naturalmente, quanto mais lento o prazo médio de pagamentos, melhor será para a microfirma, desde que este esticamento de prazos não decorra de atrasos sistemáticos nos pagamentos das obrigações com fornecedores.

Isto quer dizer, por exemplo, se a empresa compra mercadorias de seus fornecedores com prazo de pagamento de 30 dias, o prazo médio de recebimentos de 40 dias, indica uma má administração. Em resumo, melhor seria dilatar os prazos exigidos pelos fornecedores e/ou reduzir os prazos concedidos a clientes.

Continuamos com mais duas fórmulas. A primeira formulação:

PMPC: Duplicatas a pagar média ÷ Compras médias por dia

PMPC: $24.000 \div 666,67 = 36$ dias

Duplicatas a pagar média: $120.000 \div 180$ dias = \$ 666,67/dia.

A segunda formulação:

PMPC: (Duplicatas médias a pagar x nº de dias do período) ÷ Compras a prazo

PMPC: $(24.000 \times 180) \div 120.000 = 36$ dias

Giro (Rotação) do ativo

Giro do ativo: Vendas líquidas ÷ Ativo líquido

A eficiência da utilização das contas de ativo permanente e do ativo total também pode ser avaliada. Em outros termos, o giro ou rotação do ativo permanente mede a eficiência com o qual as empresas usam seus ativos para gerar vendas. Geralmente são preferidos giros do ativo mais alto.

Noutro ângulo de análise, a contabilização dos ativos se baseia nos valores históricos de fabricação ou de aquisição. Devido a isso, uma vez que algumas empresas possuem ativos permanentes significativamente mais novos do que outras, a comparação do giro entre diferentes empresas pode ser enganosa. Dito de maneira diferente, as empresas com ativos mais recentes tenderão a apresentar giros mais baixos, porque o tamanho do denominador é maior. Logo, a diferença pode resultar de ativos mais custosos e não de maior eficiência gerencial.

O capítulo tratou da gestão contábil. Estruturado em seções, primeiramente abordamos uma série de considerações introdutórias. Neste particular, foram expostas algumas citações

de autores pesquisados, momento em que apontamos os traços principais relativos à análise de balanços.

Na segunda seção, refletimos sobre a análise financeira a partir de um Balanço Patrimonial hipotético. Em cinco tópicos distintos, nossa abordagem foi centrada na análise da solvência, do endividamento, da liquidez, do grau de imobilização e do nível de garantia dos capitais de terceiros.

Continuamos, na segunda seção, refletindo sobre análise econômica fundamentados na Demonstração de Resultado que lá transcrevemos. Iniciamos o tema tratando da lucratividade em seus diversos níveis – lucratividade bruta, operacional e líquida ou final. Logo adiante, tratamos da análise da rentabilidade dos capitais próprios e concluímos a seção tratando do retorno dos investimentos operacionais e totais.

A terceira seção tratou da análise dos índices de atividade ou ciclometria. Nesta seção buscamos estabelecer os conhecimentos sobre cinco frentes de estudos: (1) rotação ou giro dos estoques de mercadorias, (2) prazo médio de renovação dos estoques; (3) giro e prazo médio de recebimentos; (4) giro e prazo médio de pagamento e (5) rotação ou giro dos ativos.

11. GESTÃO FINANCEIRA

Apropriar-se dos conceitos de finanças corporativas significa dispor o pequeno empresário de um poderoso instrumento administrativo. Pela sua natureza, profusão de teorias e de ferramentas financeiras, essa peculiaridade nos remete a ampliar o escopo do capítulo, notadamente no sentido de afirmar que o domínio das melhores práticas de gestão financeira é crucial para a potencialização de qualquer projeto microempresarial. Como lembra Tiago (2008, p. 1), citando Paulo Lebrão: “A gestão é um conceito amplo e diferenciado em cada parte de uma empresa. É difícil enxergar esta divisão em equipes pequenas, mas ela existe.”

Ao destacar a relevância que caracteriza a gestão no mundo empresarial, Tiago (2008, p. 1), citando Ênio Pinto, sugeriu que “Quem quer crescer precisa dominar a gestão.” Nas palavras de Baron e Shane (2007, p. 10), “isso [sobrevivência das microempresas] pode ser traduzido na criação de centenas de milhares de novas empresas que empregam milhões de pessoas”.

Contextualizando-se, a busca pela excelência focada na gestão ganhou lugar nas estatísticas. Cláudio Gaspal, diretor do Movimento Brasil Competitivo, citado por Tiago (2008, p. 1), preconiza que “o número de empresas de pequeno porte que se inscreveram nos prêmios estaduais de qualidade tem crescido, o que demonstra um grande avanço”.

Focalizado nesta reflexão, o capítulo abordará as teorias científicas e as ferramentas utilizadas para a gestão financeira dos pequenos negócios, centrando a atenção no capital de giro, no custo e na estrutura do capital e no cálculo do valor da empresa.

Na direção da gestão microempresarial, a primeira seção centrará a atenção nos conceitos e nas formulações técnicas empregadas à abordagem do capital de giro. A segunda seção avançará no estudo das finanças microcorporativas medindo o custo do capital dos empreendimentos de pequeno porte, também denominado custo de oportunidade do capital ou custo médio ponderado do capital.

A terceira seção apresentará a estrutura dos capitais dos pequenos negócios. Nessa seção, iremos falar que levantar fundos para financiar uma nova firma implica também investir dinheiro próprio no empreendimento. Em outras palavras, diremos que ninguém financia 100% dos negócios alheios.

O capítulo culminará com a quarta seção. Para determinar o tamanho exato da pequena empresa, ou seja, quanto ela vale, antes de tudo, será preciso conhecer o negócio, eis que não se trata de uma determinação concreta, mas sim uma tentativa de estabelecimento de um valor

embasado numa tendência. Diante dessa reflexão, a seção acabará realçando os conceitos e cálculo do valor da pequena empresa.

11.1. O capital de giro

A administração do capital de giro é essencial para o sucesso da empresa. Os melhores planos de longo prazo podem ir por água abaixo se a gerência da empresa não cuidar das questões financeiras do dia a dia. Mesmo em uma empresa de sucesso crescente, os fluxos de caixa que entram e que saem podem não se equiparar exatamente a tempo. Os gerentes devem preocupar-se com as cobranças, com o pagamento em dia de duplicatas e com outros débitos e, de um modo geral, administrar o fluxo de caixa da empresa para assegurar que os déficits de fluxo de caixa estejam financiados e que os fluxos de caixa excedentes sejam investidos eficientemente para a obtenção de bons retornos (Bodie e Merton, 2002, p. 36).

Voltamos a repetir a pesquisa do SEBRAE (2004, p. 19): “O principal motivo da mortalidade da [micro e pequena] empresa, segundo os proprietários/administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa.”

É importante que os proprietários de pequenas empresas compreendam o ciclo do capital de giro, tanto em termos do *prazo* desses investimentos, como em termos da quantidade de investimento exigida, por exemplo, em estoque e contas a receber. A não-compreensão dessas relações é a causa de muitos dos problemas financeiros que afetam empresas pequenas (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 555).

Embora não seja um índice, o capital circulante líquido ou capital de giro positivo, entendido como uma espécie de liquidez operacional que decorre do fluxo monetário da empresa, de alguma forma, ajuda a proteger o credor. Aliás, normalmente nos contratos de financiamentos de longo prazo, tanto no setor público quanto no privado, se estipula o nível mínimo de capital de giro líquido que a empresa deve manter permanentemente.

Na direção percebida pela pesquisa antes assinalada, podemos afirmar que a frequente falta de capital e os frequentes problemas de baixa liquidez das pequenas empresas afetam diretamente o processo de tomada de decisão. Quando há falta de capital de giro, geralmente, o planejamento e as decisões de longo prazo também vitais para a sobrevivência das minúsculas firmas, se transformam como algo de baixa prioridade no esquema global da administração financeira.

Bodie e Merton (2006, p. 110) destacam que “Na maioria dos negócios, é preciso usar dinheiro para cobrir as despesas antes que quaisquer quantias de dinheiro sejam coletadas pelas vendas dos produtos da empresa.” Para Santi e Marchesan (2008d, p. 22), “Em geral, negócios não costumam dar lucro antes de 12 meses. Esse é o período mínimo estimado de recuperação dos investimentos feitos para abrir uma empresa.” Para os autores, se a pequena firma consegue reverter quadro e encontrar a lógica do equilíbrio financeiro no primeiro ano, ela conquista grande perspectiva de sobrevivência.

Nesta direção, a administração eficaz do Ativo e das fontes de financiamento de curto prazo são matérias de grande importância. Uma oportunidade de negócio excelente pode ser literalmente destruída pela administração ineficaz dos ativos e passivos circulantes, porque nenhum tema financeiro é isoladamente mais importante para a pequena empresa do que o gerenciamento do ativo e do passivo financeiros correntes.

Antes de concluir o tópico, passamos a descrever a fórmula de cálculo do capital de giro. Na sua formulação tradicional, em termos absolutos, o capital de giro é determinado pela diferença entre o Ativo Circulante menos o Passivo Circulante ($AC - PC$).

$$\text{Capital de giro} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Como já vimos, o primeiro conceito corresponde às disponibilidades de caixa mais os bens disponíveis para vendas a curto prazo, mais o valor dos direitos a receber também a curto prazo, entendido este prazo como até o final do ano social seguinte. O último conceito compreende o total de dívidas a pagar a curto prazo.

O Ativo Circulante é uma parcela importantíssima da arquitetura dos investimentos microempresariais, enquanto o valor do Passivo Circulante corresponde a uma parte da sua estrutura de capital. Para melhorar a estrutura financeira da microempresa é fundamental, na maioria das vezes, formatar o valor do capital de giro de maneira a equilibrar as necessidades de dinheiro estocado a curto prazo suficiente para a quitação das obrigações vencíveis neste mesmo lapso de tempo.

Noutra ótica, o termo capital circulante às vezes é entendido como o valor do Ativo Circulante. Neste caso, a fórmula $AC - PC$ expressa o valor do capital de giro positivo ou capital circulante líquido da microempresa. De maneira que, com ela, consegue-se distinguir com perfeição os dois conceitos: o capital de giro expressa o ativo circulante, enquanto o capital de giro positivo ou líquido significa outro conceito bem diferente.

Nesta vertente, o capital de giro positivo representa a parcela líquida de recursos disponíveis para fazer face aos compromissos assumidos a curto prazo. Neste sentido, o valor do capital de giro líquido tem relevância singular para o controle interno das pequenas empresas, em termos de análise do seu valor absoluto, do seu relacionamento com o risco e de sua contribuição para a geração de retorno dos investimentos ativados. Em suma, quanto mais adequado e líquido for o capital de giro do micronegócio, maior será sua força financeira.

No caso da soma algébrica entre o ativo e o passivo circulantes resultar em valor negativo, significa que a empresa opera com passivo circulante negativo ou a descoberto, ou seja, implica que existem menos ativos de curto prazo e mais passivos de curto prazo.

Comparativamente, diagnosticado o parâmetro financeiro negativo, não significa afirmar que a empresa está bem ou está mal. Muitas vezes este resultado negativo implica numa acertada política financeira praticada pelo microgestor empresarial. Com efeito, este resultado pode expressar que não há necessidade permanente de fundos para financiar o giro das operações de uma empresa e que, portanto, há sobras de financiamentos operacionais aportados à empresa por passivos, implicando, com isto, que ela pode estar sendo financiada com recursos de terceiros não onerosos.

Por outro lado, embora tenhamos capital circulante líquido – positivo –, a empresa poderá encontrar dificuldade de quitação de suas obrigações. Também Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 104) contribuem de maneira significativa quando esboçam a seguinte afirmação: “Isso pode ocorrer porque as dívidas estão vencendo com rapidez maior do que os valores que se transformam em dinheiro. Isto é, os recebimentos da empresa ocorrem de forma mais lenta que os vencimentos das Contas a Pagar.”

Parece-nos que nesse ponto devemos apontar para Bodie e Merton (2006, p. 110-111):

O princípio da administração eficiente do capital de giro de uma empresa é minimizar o volume dos investimentos da empresa em ativos não-lucrativos, como duplicatas a receber e estoques, e maximizar o uso de crédito grátis, como pagamentos recebidos dos clientes, salários provisionados e duplicatas a pagar.

Essa posição também é chancelada por Baron e Shane (2007, p. 159):

Uma das primeiras coisas que você precisará fazer quanto à parte financeira de sua nova atividade é criar uma relação de custos iniciais, ou custos que precisariam ser incorridos para levantar o negócio. [...] Como você provavelmente terá de incorrer em custos para produzir e vender seu produto ou serviço, é preciso algum capital de giro para o período em que o dinheiro estiver saindo do caixa e não estiver entrando.

Ativo Circulante \$ 3.500	Passivo Circulante \$ 2.400
A. de longo prazo e permanentes \$ 1.500	Capitais permanentes \$ 2.600

Quadro 11.1 – Síntese da estrutura financeira.

Capital circulante líquido: $3.500 - 2.400 = \$ 1.100$.

11.2. O custo do capital

O tamanho da dívida e os impactos por ela gerados são duas variáveis de relevância singular, que se expressam pelo custo do capital, um dos pilares da ciência das finanças.

Custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa tem de obter em seus investimentos para poder satisfazer seus credores e proprietários. Um investimento com taxa de retorno abaixo do custo de capital – taxa de retorno abaixo daquela exigida por seus credores e proprietários – irá diminuir o valor da empresa e o valor patrimonial do proprietário. Por outro lado, o investimento que apresenta expectativa de taxa de retorno acima do custo de capital irá aumentar o valor patrimonial do proprietário. Embora essa questão seja extremamente importante para a administração financeira eficaz, a experiência indica que poucos são os proprietários de pequenas empresas que conhecem o conceito de custo capital, e menos ainda aqueles que são capazes de fazer uma estimativa do custo de capital de suas empresas (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 590).

Conceitualmente, o custo do capital é a taxa de retorno necessária à cobertura dos dois prêmios – tempo e risco – de modo a remunerar os recursos utilizados no financiamento dos pequenos negócios e a manter inalterado o valor atual do Patrimônio Líquido. Escrito de outro modo, este custo expressa a taxa mínima de atratividade, tratando-se de um referencial de comparação.

Por sua vez, a taxa mínima de atratividade tem dois componentes: um prêmio de liquidez (taxa livre de risco ou taxa *prime*) e um prêmio de risco ou *spread*, que é a remuneração adicional para compensar o perigo associado à operação. Como regra, o prêmio

de liquidez independe do risco e significa a remuneração básica pela renúncia de consumo durante o período da operação. Noutra direção, o prêmio pelo risco reflete a remuneração adicional pela sujeição ao risco do negócio.

No mesmo ângulo de visão, o custo do capital decorre de dois parâmetros de análise: (1) os efeitos da restrição da liquidez, porque os financiamentos microempresariais têm prazos longos e indeterminados; (2) o prêmio pelo risco, porque qualquer pequeno negócio é sempre bastante arriscado. Estas variáveis dão os sinais que facilitam a compreensão de que, além da avaliação de custos e benefícios das fontes ao longo do tempo, a outra questão crucial diz respeito ao risco operacional que é função das operações e ao risco financeiro que decorre da possibilidade de inadimplência.

Caminhando para mais adiante, podemos determinar o custo da dívida e do capital próprio pela média ponderada dos custos correntes do dinheiro que cada fonte de financiamento aportou ao micro negócio. Cada uma das fontes de terceiros e próprias tem um custo específico em razão do risco associado. Num lado da equação temos o custo do capital de terceiros, que expressa o custo do dinheiro tomado emprestado, os quais são impactados pelas taxas de juros, pela insuficiência de capital de giro, pela incapacidade da geração de lucros e pelo consequente aumento do valor das dívidas.

Estes custos podem ser representados pelos juros devidos aos financiadores externos. São fontes de recursos com prazo determinado de quitação e correspondem a valores fixos de fácil medição, eis que têm seus custos explícitos. No mesmo sentido, os custos da dívida correm menores riscos porque estão protegidos contratualmente, porque têm ressarcimento prioritário em relação aos patrocinadores dos negócios e porque independem das oscilações dos fluxos de caixa gerados.

Em outras palavras, terceiros financiadores demandam retornos relativamente menores, uma vez que se expõem a menores riscos operacionais e financeiros. Estes têm um poder de pressão legal para cobrança de seus créditos muito mais forte contra a companhia do que os proprietários ou sócios dos pequenos negócios. Além disso, os desembolsos com os pagamentos dos juros diminuem substancialmente o custo da dívida para a empresa em razão da dedutibilidade tributária destas despesas. Isto significa dizer que o custo da dívida é subsidiado em parte pelo governo.

De outro lado, o custo do capital também é decorrência do capital dos proprietários ou patrocinadores dos pequenos negócios. Ao contrário dos capitais de terceiros, os capitais

próprios suportam maiores riscos porque são investidos por prazo indeterminado e expressam custos variáveis à medida que proporcionam retornos incertos que provêm dos fluxos de caixa positivos. Por isso, este tipo de capital suporta maiores riscos do que os primeiros, uma vez que seus direitos são reinvidicados somente após atendidos os interesses de terceiros.

Em suma, os recursos de terceiros são mais baratos do que os recursos próprios. Esta premissa decorre do fato de que, em caso de liquidação, primeiro as empresas pagam suas dívidas com terceiros, para, só ao final, cobrar seus recursos. Na essência, entendendo-se a expectativa rentabilidade do PL a longo prazo como o custo dos capitais próprios, este parâmetro de retorno precisa ser maior do que o custo do capital de terceiros, devido ao mais elevado nível de risco que está submetido quando comparado com os capitais alheios.

De maneira geral, o capital próprio proporciona dois tipos de ganhos: os ganhos correntes e os ganhos de capital. Os ganhos correntes – ou diretos – correspondem às retiradas de parcelas de lucros gerados anualmente pela pequena empresa. Os ganhos de capital – ou indiretos – são representados pelas taxas de valorização da microempresa. A soma destes dois ganhos equivale ao que se denomina custo do capital próprio ou custo do Patrimônio Líquido.

No mundo real dos negócios microempresariais, a longo prazo, a tendência dos resultados econômicos é a oscilação de um ano para outro. Em vista disto, a estimação do custo do capital próprio é complexa e difícil. Mesmo assim, existem fórmulas matemáticas a partir do risco, da expectativa de lucratividade e de rentabilidade futura que tentam aproximar o tamanho deste custo.

Insistimos em repetir, não é tarefa muito fácil operacionalizar o cálculo do custo do capital próprio. Todavia, o cálculo pode ser formatizado com nível razoável de confiança a partir de duas premissas básicas: (1) se houver certa tendência consistente e uniforme nos fluxos de caixa positivos ao longo dos tempos; (2) se os empreendedores esperam que seus ganhos apresentam, de fato, essa tendência.

Feitas estas considerações, sumariamente, traduzimos a expressão do custo do capital próprio expressa no Modelo de Gordon-Shapiro, adaptada aos menores negócios:

$$k = (D_1 \div P_0) + g$$

Onde, k = Custo do capital; D_1 = Lucro por quota do capital esperado para o primeiro ano; P_0 = preço de cada cota do capital social; g = taxa de crescimento esperado.

Desse jeito, se o lucro esperado para cada cota de capital, para o período seguinte, é de \$ 2.000,00; se o preço de cada cota do Capital Social da microempresa é de \$ 10.000,00; e se a expectativa de crescimento de nossa empresa é igual a 5% ao ano nos próximos cinco anos, a expressão do custo do capital próprio é de:

$$k = (2.000 \div 10.000) + 0,05 = 0,25 \text{ ou } 25\% \text{ ao ano.}$$

Para explicar um pouco mais, a primeira parte da equação corresponde à expectativa de ganhos correntes e, a segunda parte – g –, corresponde à expectativa de ganhos de capital, ou seja, a perspectiva de valorização da pequena empresa. Abrindo-se um parêntese, essa taxa g pode ser estimada pelas taxas de crescimento historicamente observadas, por simulações ou por previsões de sua ocorrência no futuro.

Abrindo-se outro parêntese, na fórmula apresentada, fez-se desnecessária a inclusão da medição do risco do pequeno negócio. Teoricamente, quando envolve algum nível de risco, podemos calcular o custo do capital próprio pelo modelo *Capital asset Pricing Model* – CAPM, o índice de Sharpe. Matematicamente, a fórmula é expressa da seguinte maneira:

$$k = r_0 + (r_m - r_0) \beta.$$

k = rentabilidade esperada ou custo do capital próprio investido; r_0 = prêmio de liquidez ou taxa livre de risco; r_m = expectativa de retorno associada a um índice de mercado; β = coeficiente de volatilidade beta ou coeficiente de risco sistemático do ativo. Cabe referir que, também, que a expressão $(r_m - r_0)$ expressa o prêmio pelo risco.

Exemplificando a formulação, supondo-se que a remuneração real oferecida a um determinado título livre de risco, por hipótese, é de 10% ao ano; que a expectativa de rentabilidade associada ao mercado de uma aplicação mais arriscada é de 16% ao ano; e que o coeficiente de volatilidade é de 1,3, o custo dos capitais próprios é de:

$$k = 10 + (16 - 10) 1,3$$

$$k = 20,80\% \text{ a.a.}$$

Voltando à calculadora financeira, o rendimento mensal é de:

$$20,80 \div 12 = 1,73\% \text{ R/S}$$

$$\text{Resultado} = 1,59\% \text{ a.m.}$$

Agora vamos calcular o custo do capital, tomando-se por base as fontes de financiamentos apresentadas no Quadro 11.2. Supondo-se que os custos mensais de cada item

oneroso do Passivo e do Patrimônio Líquido da microempresa esteja assim composto: financiamento do veículo 1,0%; empréstimos bancários 2,0%; capitalistas de risco 2,5%; capitais próprios 3,0%.

PASSIVO	
CIRCULANTE	30.000
Fornecedores	15.000
Impostos a Pagar	3.000
Contas a Pagar	2.000
Financiamentos Veículos	10.000
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	70.000
Empréstimos bancários	50.000
Capitalistas de Risco	20.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100.000
Capital Social	80.000
Capital Social a Realizar	-10.000
Lucros Acumulados	30.000
Total do Passivo + PL	200.000

Quadro 11.2 – Demonstração do Passivo e do Patrimônio Líquido.

Com estes dados, o custo do capital da microempresa é de 2,30% ao mês.

Fornecedores	15.000			
Impostos a Pagar	3.000			
Contas a Pagar	2.000	Participação	% Custo	%
Passivos não onerosos	20.000	10%		0,00%
Síntese dos capitais onerosos				
Financiamentos Veículos	10.000	5%	0,010	0,05%
Financiamentos	50.000	25%	0,020	0,50%
Capitalistas de Risco	20.000	10%	0,025	0,25%
Patrimônio Líquido	100.000	50%	0,030	1,50%
Passivos + PL	200.000	100%		2,30%
Custo do capital (mensal)				2,30%

Quadro 11.3 – Síntese dos cálculos do custo do capital.

11.3. Estrutura de capitais

Para viabilizar as necessidades de investimentos, os fornecedores de fundos são a peça-chave do tabuleiro da pequena organização. Avançando mais um pouco, sabemos que as

atividades empresariais são financiadas mediante o emprego de fundos alcançados externamente ou gerados pelo curso normal dos negócios. Numa classificação mais ampla, essas fontes de recursos são subdivididas em duas categorias: capitais de terceiros e capitais próprios, sendo os primeiros representados por créditos de curto e de longo prazo.

Indiscutivelmente, será essencial buscar a melhor estrutura de capital, na proporção que torne o custo do capital da empresa o menor possível. Dever-se-á, também, mesclar a necessidade real de recursos da pequena empresa com os interesses dos provedores desses capitais.

Neste contexto, o passo seguinte para que as firmas de pequeno porte tornem-se prósperas economicamente, para que o projeto-empresa possa crescer com taxas atrativas de retorno será formular ações com foco na otimização dos capitais e dos investimentos. Da mesma forma que a captação dos recursos financeiros é de relevância extrema, o resultado precisa ser uma estrutura de investimento baseada no balanceamento do benefício e do custo da dívida com o adequado volume de investimentos em ativos. “Existem outros objetivos relevantes [...], mas o retorno é imprescindível para garantir a viabilidade empresarial” (Urdan e Urdan, 2006, p. 16).

Como duas forças simétricas e paralelas, será necessário estabelecer o equilíbrio entre os dois lados da equação – Ativo e Passivo –, técnica e cientificamente construído, de maneira que a necessidade de evolução dos investimentos venha forçar a evolução do lado das origens dos recursos, criando-se ao mesmo tempo proteção aos ativos, garantia aos empreendedores e investidores e previsibilidade madura de resultados positivos à microempresa.

Para Bodie e Merton (2006, p. 36), “O ponto de partida nas decisões sobre a estrutura de capital é determinar um plano de financiamento viável para a empresa. Assim que isso for conseguido, pode ser abordada a questão do *mix* de financiamento ideal.” Diante do contexto referido, a análise financeira nos remete, antes de tudo, a averiguar a presença de alguns pressupostos básicos. Em primeiro lugar, a microempresa geralmente vai à falência quando não tem mais liquidez. Conceitualmente, para ter liquidez ela carece de um nível mínimo de recursos financeiros estocados no Ativo Circulante ou ter crédito, entendido este como a capacidade de captar fundos – fazer dívidas – a qualquer momento.

Em segundo lugar, para aumentar o retorno é preciso maximizar o lucro, aumentando as receitas ou diminuindo os custos e as despesas. Em terceiro lugar, o custo do capital expressa o nível mínimo de ganhos suficientes para pagar as dívidas assumidas e também para

remunerar minimamente o capital dos sócios. Noutro ângulo de visão, o custo do capital é também considerado como a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital.

Nesta direção, a formatação da estrutura ótima de capital da microempresa serve de elo de ligação entre as decisões de investimentos e a riqueza patrimonial da empresa, devendo resultar do equilíbrio dos custos e benefícios dos empréstimos e do PL. “Ao analisar as decisões sobre estrutura de capital, é importante distinguir entre fontes de fundos internas e externas. O *financiamento interno* surge das operações da empresa. Inclui fontes como lucros retidos, salários provisionados ou contas a pagar” (Bodie e Merton, 2002, p. 401).

Ademais, a composição e o uso de capitais de terceiros expressam o nível de endividamento da empresa. “Encontrar a estrutura de capital ótima para uma empresa envolve fazer concessões que dependem do ambiente legal e tributário *em particular* no qual esta se encontra”, afirmam Bodie e Merton (2002, p. 408).

Ainda inspirado em Bodie e Merton (2002, p. 36) levamos adiante o assunto. É a composição da dívida e o volume de capital próprio de uma pequena organização que determinam “quem vai usufruir de seus fluxos de caixa futuros e, em parte, quem terá o controle da companhia”.

Conceitualmente, a estrutura de capital aborda a combinação das dívidas, do patrimônio próprio e de outros instrumentos de financiamento. Em outros termos, quando analisamos a arquitetura dos financiamentos microempresariais precisamos distinguir entre as varias alternativas de fundos para suprir suas necessidades de investimentos.

Apresentamos outro referencial teórico que norteou nossa posição e que será também aliado na sustentação acadêmica. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 251):

Precisamos mesclar o patrimônio com a dívida financiada. À medida que aumentamos a quantia em dívidas, deverá haver um aumento correspondente no patrimônio, seja por meio de novos investimentos na empresa pelos proprietários ou pela retenção de lucros nos negócios, o que é uma forma de patrimônio.

Por estas razões, o cerne da questão está em formular interconexões entre o volume do capital de terceiros e seus efeitos sobre o capital próprio e sobre os ativos. Consequentemente, o epicentro será saber se o perfil da dívida é salutar ou insatisfatório, se o volume das obrigações se encontra em nível razoável ou não, se é adequada ou excessiva a participação das obrigações de curto e de longo prazo.

Como podemos ver, para atingir os objetivos da pequena empresa, o gestor financeiro deve ser capaz de avaliar a estrutura de capital e entender o seu relacionamento com a liquidez, com o endividamento, com o risco e com o retorno. Em um ambiente economicamente incerto enfrentado pelos menores negócios, os financiadores de capitais desejarão ver diversificados os riscos entre os seus recursos e os recursos dos minúsculos proprietários. Sobretudo por isto, os credores também se preocupam com o endividamento, pois quanto mais endividada a empresa estiver maior será a probabilidade de que a mesma não consiga saldar seus compromissos.

[...] os investidores cobram mais pelo capital do que ele custaria se fosse gerado internamente. Por ora, basta dizer que os empreendedores sabem muito mais sobre suas idéias de negócios e sobre oportunidades de empreendimento do que os investidores que os apóiam, e, dessa forma, os investidores cobram um prêmio embutido no risco [...] (Baron e Shane, 2007, p. 45).

Fica evidente que à medida que aumenta a proporção de exigível na estrutura de capital da pequena empresa, também aumenta a probabilidade de inadimplir nessa dívida. Devido ao seu papel-chave nas decisões financeiras, a importância do custo de capital não pode ser minimizada quando da avaliação do risco de qualquer negócio, porque, repetimos, quanto maior é a percepção do risco, maior será o custo do dinheiro.

Noutro ângulo da mesma análise, resumidamente podemos afirmar que o retorno do investimento é função do tamanho do Ativo. Quanto ao tema, para aperfeiçoar a estrutura financeira também é fundamental melhorar a qualidade dos produtos, reduzir seus custos e manter o valor do ativo a níveis mínimos. Neste enfoque, mantendo-se os mesmos níveis de lucro, quanto maior o ativo menor o retorno. Em vista disso, os ativos ociosos, que não propiciem retornos no futuro devem ser descartados.

Todavia, um dos pilares da gestão financeira aponta para o cuidado de não dispor de ativos insuficientes, que podem inviabilizar a microempresa no futuro. Neste diapasão, é saudável sob o ponto de vista financeiro a busca de dinheiro de terceiros com prazo maior e aplicá-los no Imobilizado para modernizar o parque produtivo.

Entre os desafios a enfrentar, então, resta averiguar, primeiramente, se os financiamentos tomados junto a terceiros alcançam o retorno almejado. Em seguida, é necessário investigar se as despesas com juros, comparadas com os lucros produzidos, reduzem ou mantêm inalterados os riscos assimilados pelos investidores.

Como insistimos em replicar, qualquer decisão de captação de recursos para o capital de giro ou para o ativo permanente precisa levar em consideração a influência na liquidez, no

nível de endividamento e no seu custo. Mantido constante o risco, qualquer investimento que gera ganhos superiores ao custo médio ponderado do capital aumenta o retorno e o valor da empresa. Em palavras mais simples, aplicações de recursos no ativo da microempresa com rentabilidade superior ao custo das fontes passivas agregam valor e vice-versa.

É verdade que se pode alterar a estrutura de capitais mantendo-se inalterados os ativos da empresa. Como decorrência dessa premissa, podemos examinar as decisões de financiamentos da empresa independentemente de suas outras atividades, isoladamente das decisões de investir. Todavia, será sempre recomendável balizar a decisão de comprar ou fabricar quaisquer ativos tangíveis ou intangíveis somente se tivermos a certeza ou se visualizarmos a probabilidade de que eles venham gerar fluxo de caixa e lucro econômico futuro sem comprometer a estrutura dos custos da dívida da microempresa.

Com efeito, quando utilizada de modo econômico e eficiente, a estrutura organizacional sobmedida pode se tornar num dos fatores essenciais a contribuir na geração dos benefícios desejados. Se ineficiente e pesado, se demasiadamente grande ou pequeno demais, se constituído por elementos físicos e/ou intangíveis impróprios ou inadequados, quando constituído, em parte ou no todo, por ativos obsoletos e ultrapassados, o arcabouço institucional certamente se transformará num pesado fardo antieconômico.

Teórica e praticamente, é a rentabilidade que a empresa precisa obter sobre seus projetos de investimentos que está em análise. Para manter e, principalmente, aumentar o valor de mercado da microempresa o lucro precisa remunerar o investimento total. Sendo indevidamente alto o valor do ativo menor será a taxa de retorno. O executivo da microempresa experimentado e competente deverá, necessariamente, enxergar com precisão estes parâmetros de ineficiência, com vistas ao descarte dos investimentos desnecessários.

O embasamento desta afirmativa encontra guarida em Urdan e Urdan (2006, p. 217). “No longo prazo, se não forem alcançados os objetivos estratégicos, notadamente financeiro, a decisão racional é livrar-se do negócio.” Mais do que isso, estruturar o empreendimento no tamanho certo, articulando-se soluções integradas com acesso às melhores oportunidades de investimentos e às diferentes fontes de financiamento, promovendo a articulação com o poder público local e assimilando ampla base de conhecimentos financeiros e mercadológicos por parte dos microempreendedores são alguns dos atributos que sinalizam os caminhos do crescimento e também do desenvolvimento com sustentabilidade dos pequenos empreendimentos.

A mensagem aos empreendedores nos é trazida por Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 245).

A chave para prever efetivamente as necessidades de ativo depende de uma compreensão do relacionamento entre vendas projetadas e ativos necessários. As vendas de uma empresa são a força condutora básica das futuras necessidades de ativos. Ou seja, um aumento nas vendas causa um aumento nas necessidades de ativos de uma empresa, o que por sua vez resulta em uma necessidade de mais financiamento.

Precisamos entender a partir de agora que o mercado não recompensa por riscos assumidos desnecessariamente, isto é, o mercado não remunera pelas perdas desnecessárias. Na hipótese exposta, minimizando o custo médio ponderado do capital, maior será o retorno aos proprietários pelo aumento do valor da empresa. Entretanto, a crescente utilização de capitais de terceiros eleva o endividamento e, paulatinamente, o risco da microempresa devido à corrosão da lucratividade pelos encargos financeiros. Implica dizer que o custo do endividamento baixo aumenta pouco a pouco com o aumento do montante do passivo pelos riscos operacionais e financeiros que se tornam cada vez maiores.

Por conseguinte, há uma faixa de estrutura ótima de capital, a qual resulta do equilíbrio dos custos e benefícios dos empréstimos. De maneira que, o simples fato de uma microempresa ter uma participação de capitais de terceiros alta não significa problemas financeiros ou de gestão. Pelo contrário, mesmo com um alto grau de endividamento, se a empresa estiver obtendo um retorno de seus ativos que ultrapasse as despesas financeiras incorridas em seus passivos ela está lucrando.

Na esteira desses apontamentos, uma estrutura de financiamentos será melhor do que a outra se resultar num custo médio ponderado de capital mais baixo. Assim, diremos que o quociente que resulta da razão entre capital de terceiros e capital próprio estará representando a estrutura ótima de capital se resultar no custo de capital mais baixo possível.

Diante disso, as decisões eficazes sobre a estrutura de capital podem diminuir o custo financeiro implicando com isto molduras corporativas mais aceitáveis e atraentes. Por outro lado, decisões inadequadas podem resultar em um alto custo de capital e, por conseguinte, podem diminuir o valor do Patrimônio Líquido da micro-organização.

Contudo, uma diversificação eficiente entre as diversas alternativas disponíveis de atração de fundos é difícil de ser atingida. Então, devido à impossibilidade de saber ou permanecer no ponto ótimo, que, de maneira prática não há como calcular, as empresas

geralmente tentam aperfeiçoar a sua estrutura operando em uma faixa que as coloca próximo do que elas acreditam ser a estrutura de capital ótima.

Encaminhando para o final da seção, tratamos agora da hierarquia de financiamentos. À primeira vista, a teoria financeira aponta para a seguinte ordem de importância: começa por lucros retidos, seguida por endividamento, vai adiante pela venda de quotas de capital social aos atuais ou a novos sócios e finaliza, somente em casos de grandes dificuldades, pela vendas de ativos permanentes.

No entanto, levando em consideração que os administradores tomam decisões com o objetivo de maximizar a riqueza da entidade microcorporativa; supondo-se, por exemplo, que o gestor encontrou um investimento valioso, que vai requerer financiamento adicional e a administração acredita que as perspectivas para o futuro da microempresa são muito boas, nesse caso, seria mais vantajoso aos sócios atuais aportar os recursos necessários usando dívidas em vez de emitir novas cotas de capital.

Nesse ângulo de visão, o financiamento por meio de dívidas é um sinal positivo, sugerindo que os investidores externos estão acreditando que a microempresa está bem e que está sendo gerida de maneira correta. Se, no entanto, a perspectiva para a empresa é ruim, nesse caso seria no melhor interesse dos sócios existentes que a empresa emitisse novas quotas de capital. Como referido por diversos autores, por conseguinte, investidores muitas vezes interpretam o chamamento para aumento de capital social como um sinal negativo.

Devido a esse fato as microempresas devem manter alguma reserva de capacidade de endividamento. Essa reserva permite o aproveitamento de boas oportunidades de investimento sem ter de vender parcela de capital a um preço baixo, ou enviar sinais que influenciem indevidamente o valor da empresa.

Resumindo: a grande questão sobre obtenção de recursos financeiros não é obter recursos para *começar* o negócio. Isso é relativamente fácil. O mais difícil é conseguir dinheiro suficiente nos momentos certos durante o início do empreendimento para certificar-se de que o negócio não ficará sem caixa. Quase todos os novos empreendimentos ficam com o fluxo de caixa negativo no início. Fluxo de caixa negativo significa que a operação do negócio usa mais dinheiro do que a atividade gera. [...] A chave para evitar fluxo de caixa negativo é buscar dinheiro quando você não precisa dele (Baron e Shane, 2007, p. 164).

11.4. Valor da microempresa

A teoria financeira fornece ajuda para entender como a combinação de financiamentos e investimentos afeta o valor da empresa. Ademais, um processo efetivo de maximização do tempo de sobrevivência da microempresa precisa dar atenção especial às fontes de financiamento e aos usos dos recursos empregados na estrutura do ativo microempresarial.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 579) são bastante incisivos quando sugerem que as “Decisões corretas de investimento adicionarão valor à empresa. Por outro lado, decisões erradas envolvendo orçamentos de capital podem ser fatais para uma empresa pequena.”

Paradoxalmente opostos – Baron e Shane (2007) e Longenecker, Moore e Petty (1997) abordam a temática do cálculo do valor de um micronegócio sob dois enfoques distintos. Os primeiros apresentam seus estudos sob o olhar de quem está disposto a se desfazer da microempresa. “Nesta fase final, os fundadores escolhem uma estratégia de saída que lhes permita colher as recompensas que ganharam pelo seu tempo, esforço e talento” (p. 15).

Os segundos enxergam o cálculo do valor da empresa sob o ponto de vista de quem está pretendendo comprar um estabelecimento de pequeno porte. “Embora a avaliação não seja uma ciência, o empreendedor deve decidir o quanto vale o negócio. Um ponto de partida lógico é uma auditoria independente da empresa que está à venda” (p. 90).

Distante dos dois pontos de vista, reportamos o tema sob a ótica de quem quer permanecer com a microempresa, necessitando conhecer o seu valor para efeitos de melhorar ainda mais a gestão da pequena firma. Ainda que sejam usadas numerosas técnicas de avaliação, elas são tipicamente derivações de cinco abordagens: (1) avaliações com base nos ativos, (2) avaliações com base no mercado, (3) avaliações com base nos lucros, (4) avaliações com base no capital próprio e (5) avaliações com base no fluxo de caixa.

Com efeito, apresentamos exemplificações com dados mais detalhados sobre duas abordagens. Vamos avaliar a pequena empresa com base no valor do Patrimônio Líquido e com base nos fluxos de caixa futuros.

A “*abordagem da Avaliação com Base nos Ativos*” supõe que o valor de uma empresa possa ser determinado pelo exame do valor dos ativos subjacentes dos negócios” (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 92). Cabe lembrar, contudo, que o valor do ativo não é apenas aquele que está apresentado no Balanço Patrimonial. Inegavelmente, o ativo tangível ou corpóreo é importantíssimo, contudo, uma série de valores invisíveis altera em muito o tamanho exato da organização. Em outras palavras, visto que a contabilidade evidencia

apenas bens tangíveis e intangíveis adquiridos ou construídos pela empresa, cujos custos de aquisição ou produção foram por ela suportados, uma gama enorme de bens intangíveis não estão contidos no gráfico patrimonial. Também Marion (2009, p. 47) chancela nossas argumentações quando afirma que “uma série de Ativos Invisíveis (oculto) podem ser algo muito mais valioso que os bens tangíveis”.

Noutro ângulo de análise, os custos históricos do balanço têm baixa relação com o valor corrente de mercado dos ativos. A sustentação teórica dessa afirmação nos remete de volta à Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 92). “O valor contábil de um ativo nunca pretendeu medir o valor atual.”

Só para exemplificar, o capital humano e intelectual representado pela força dos colaboradores e a capacidade da gerência têm valor intangível significativo. Ativos invisíveis, tais como *know-how* tecnológico, ponto comercial, marcas de indústrias e lealdade dos clientes são difíceis e caros para acumular e valem muito.

Aqui, nossa posição encontra guarida em Baron e Shane (2007, p. 400):

Os empreendedores conhecem bem o negócio e estão conscientes do empenho, da força e do sacrifício requeridos para guiá-la até o nível atual. Eles também apreciam seus *intangíveis* – ativos que são difíceis, senão impossíveis, de serem relacionados no balanço, como a boa imagem que a empresa adquiriu com os clientes e fornecedores, sua reputação no setor, seu sucesso na atração e motivação de funcionários de primeira linha. Como resultado eles têm dificuldade em ver o negócio em termos puramente econômicos [...].

A abordagem da medição do valor da empresa com base no preço de mercado examina os preços estimados para pequenas empresas similares. Como a própria abordagem sugere, este método depende da estimativa do valor da pequena empresa feita pelo mercado o que não é tão fácil, porque não é simples encontrar uma pequena empresa que seja uma boa comparação.

A terceira abordagem nos encaminha para a avaliação com base na expectativa de lucros futuros. Esta metodologia determina o valor da empresa com base em sua habilidade para produzir renda ou lucros futuros e é muito próxima ao método de avaliação com base nos fluxos de caixa futuros. Como ponderam Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 94-95),

O índice adequado de capitalização é determinado pelo risco dos lucros e pelo índice de crescimento esperado desses lucros no futuro. [...] apesar de ser extremamente popular na prática, [a abordagem com base nos lucros] apresenta um problema conceitual, a nosso ver – considera os lucros, e não os fluxos de caixa, como o item a ser avaliado.

A penúltima abordagem reporta à avaliação do valor de um negócio pequeno com fundamento no valor de seu PL supondo que o valor de uma empresa possa ser determinado pelo exame do valor dos capitais próprios. A partir das restrições expostas quanto à avaliação com base no Ativo, os mesmos argumentos podem ser trazidos para a avaliação com base no Patrimônio Líquido. Contextualizamos, inicialmente, o que se entende por Princípio da Prudência criticado por muitos e defendido por outros tantos. Neste sentido, transcrevemos o pronunciamento 37 do CPC.

Os preparadores de demonstrações contábeis se deparam com incertezas que inevitavelmente envolvem certos eventos e circunstâncias [...]. Prudência consiste no emprego de certa dose de cautela no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, no sentido de que ativos ou receitas não sejam superestimados e que passivos ou despesas não sejam subestimados. Entretanto, o exercício da prudência não permite, por exemplo, a criação de reservas ocultas ou provisões excessivas, a subavaliação deliberada de ativos ou receitas, a superavaliação deliberada de passivos ou despesas, pois as demonstrações contábeis deixariam de ser neutras e, portanto, não seriam confiáveis.

Avançando um pouco mais, passivos ocultos são conceitos distintos dos passivos contingenciais e dos passivos intangíveis. Os primeiros são decorrentes, quase sempre, da sonegação de impostos. Estas dívidas estão escondidas, todavia, a qualquer momento elas poderão surgir, dado a possibilidade da empresa vir a sofrer auditoria fiscal. Por passivos intangíveis devemos entender a possibilidade futura de surgimento de dívidas inesperadas as quais poderão enfraquecer a situação expressa no Balanço Geral.

Diferentemente do passivo contingente, estas dívidas não estão contabilizadas porque só existem potencialmente. Trabalhadores descontentes, comunidade insatisfeita com a presença da empresa, administradores despreparados, além de outras ameaças que podem gerar, mais dia ou menos dia, disputas intensas e prejudiciais à saúde da empresa.

Em outras palavras, são situações desfavoráveis que ainda não provocaram alterações no passivo, podendo alterá-lo no futuro. No outro lado, o passivo contingencial está escriturado, por conseguinte, consta no balanço e representa as dívidas que estão na iminência de acontecer, tais como disputas judiciais relativas ao pessoal, tributos e tantos outros débitos futuros, provavelmente certos e mensuráveis.

Portanto, nesta linha de abordagem, dada a possibilidade de surgimento de dívidas inesperadas – ocultas ou intangíveis –, o Balanço Patrimonial, em sua maior parte, não é dirigido para representar o valor corrente de mercado da empresa.

A partir das reflexões apontadas, para dar sequência aos nossos argumentos, apresentamos a síntese do Balanço Patrimonial levantado em 31.12.2009 (Figura 11.1).

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2009			
A T I V O		PASSIVO	
CIRCULANTE	58.515	CIRCULANTE	46.254
PERMANENTE	57.716		
INVESTIMENTOS	1.000	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	23.375
IMOBILIZADO	48.598		
INTANGÍVEL	2.700		
DIFERIDO	5.418	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	46.602
T o t a i s	119.231	T o t a i s	119.231

Figura 11.1 – Balanço Patrimonial.

Embora o valor do Patrimônio Líquido não seja o valor definitivo do pequeno empreendimento porque, como visto, outras variáveis entram no jogo, esta medida dá ao microempresário uma estimativa inicial e aproximada do seu valor. Visto por este ângulo de avaliação, nossa empresa vale, no mínimo, \$ 46.602,00.

Contudo, quando pretendemos calcular o valor da microempresa Hipotética Ltda., a capacidade gerencial, a gestão empresarial criativa, a qualidade dos produtos, o tamanho dos clientes, o mercado conquistado, a parceria com bons fornecedores, o preparo profissional, o comprometimento e entusiasmo dos empregados, o valor da marca e outros itens denominados *intangíveis*, embora de difícil medição, elevam o valor financeiro do negócio.

A partir da premissa exposta, outra maneira de determinar o valor de um negócio envolve avaliar a microempresa com base na expectativa de produzir fluxos de caixa futuros. “O valor de mercado de uma empresa deveria se basear nos futuros fluxos de caixa, e não em seus lucros relatados, principalmente nos lucros de um único ano. Avaliar uma empresa é uma questão complexa demais a ser captada em uma única cifra dos lucros” escrevem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 95).

De uma parte, quanto mais arriscado for o negócio em termos de regularidade nos fluxos de caixa, mais alta será a taxa de capitalização a ser usada e, como consequência, mais baixo será o valor do pequeno negócio corporativo. No outro lado, quanto mais alta a taxa de crescimento projetado nos fluxos de caixa futuros, mais baixa será a taxa de capitalização a ser usada e, portanto, mais alto será o valor da empresa de pequeno porte.

Exemplificando. Sendo de 20% ao ano a taxa de desconto requerida pelos donos da microempresa Hipotética Ltda e considerando a estimativa de fluxo de caixa para os próximos cinco anos apontada na Tabela 11.1, vamos calcular o valor da microempresa.

Anos	2010	2011	2012	2013	2014
Fluxos Líquidos	16.000	17.000	18.000	19.000	20.000

Tabela 11.1 – *Projeção dos fluxos líquidos de caixa.*

16.000 g CFj 17.000 g CFj 18.000 g CFj 19.000 g CFj 20.000 g CFj 20 i f NPV

Resultado: Valor da empresa = \$ 52.756,00.

Explicando mais, quando alguém é dono de uma empresa ou quer comprar um pequeno negócio, uma taxa de retorno necessariamente será exigida com vistas a remunerar o capital investido. Este retorno deverá alcançar um patamar de remuneração em nível superior ao custo de oportunidade medido em termos comparativos com outro investimento qualquer.

Percebemos que as pequenas firmas possuem um período de *payback*, como o próprio nome sugere, um prazo que o projeto demora para se pagar, ou seja, para ressarcir aos proprietários o montante de capital inicialmente investido no projeto microempresa. Em suma, a técnica do prazo de *payback* mede o tempo que se demora para recuperar o investimento.

No exemplo sugerido, os donos da pequena firma desejam recuperar o capital investido em cinco anos ($100 \div 20$) a contar de 31 de dezembro de 2009. Como notaram Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 583), “As técnicas de fluxo de caixa descontado levam em consideração o fato de que dinheiro em caixa hoje tem mais valor do que dinheiro recebido daqui um ano.” Para Baron e Shane (2007, p. 403), “É fato que o dinheiro recebido hoje tenha mais valor do que o dinheiro que será recebido no futuro; [...] Esse princípio é conhecido como *valor do tempo* do dinheiro.”

Como visto, o valor da empresa determinado pelo nível de capitais próprios alcançou a importância de \$ 46.602,00. Pela abordagem da geração de fluxos de caixa futuros o valor calculado da microempresa foi de \$ 52.756,00. Independente do método utilizado, em geral, se as suposições forem feitas de maneira racional, os números obtidos serão similares. Nesta linha de raciocínio, embora esta não seja a resposta definitiva, considerando-se os dois métodos, podemos dizer que o primeiro valor pode ser definido como o preço mínimo e a segunda importância pode definir o valor máximo.

Em um lado do mesmo fio, tipicamente, se alguém pretende comprar a microempresa tentará adquiri-la pagando menos do que o valor mínimo. Contrastando com isso, na outra ponta, o dono do negócio tentará obter mais do que o valor calculado pela segunda abordagem.

Noutro ângulo de visão, existem momentos em que a pequena empresa necessita do aporte de razoável volume de dinheiro para financiar novos projetos. Neste sentido voltamos a referir Baron e Shane (2007, p. 396).

Há casos em que os empreendedores observam que precisam de uma grande infusão de capital para continuar a fazer a empresa crescer e que a melhor maneira de obter isso é vendendo uma parte de seu patrimônio líquido. O ponto principal é que há muitas razões boas e legítimas, econômicas e pessoais, pelas quais os novos empreendimentos não continuam em sua forma original e pelas quais os empreendedores que os fundaram escolhem compartilhar a propriedade com outros.

Concluindo a seção e o capítulo, nosso modelo de gestão microempresarial nos enviou para as teorias científicas e as práticas da gestão financeira. Indicamos algumas exposições teóricas e acabamos realçando a importância das ferramentas apresentadas para a boa gestão dos micro e pequenos negócios, centrando a atenção no capital de giro, no custo e na estrutura do capital e, por último, no cálculo do valor da empresa.

Na direção da gestão microempresarial, a primeira seção introduziu o assunto centrando a atenção na abordagem do capital de giro. A segunda seção mediu o custo do capital dos empreendimentos de pequeno porte. Nesta seção, mostramos que o custo do capital expressa duas dimensões fundamentais: prêmio pela liquidez e prêmio pelo risco. A terceira seção, essencialmente, apresentou a estrutura dos capitais microcorporativos, momento em que sublinhamos que ninguém financia 100% dos negócios alheios. O capítulo culminou propondo, na quarta seção, a determinação do tamanho da pequena empresa.

12. GESTÃO DE CUSTOS

O dirigente defronta-se com diferentes tipos de problemas no decorrer do crescimento de sua empresa. Esses problemas vão desde situações operacionais até questões de magnitude estratégica, desde a fase inicial de concepção de produtos até o atingimento das fases de maturidade organizacional (Padula e Vadon, 1996, p. 34).

O eixo central do capítulo centrará atenção especial para os custos microempresariais. Intitulada *Conceituações básicas*, primeiramente apresentaremos uma seção específica para introduzir os principais conceitos e características da temática *gestão de custos*. Na mesma seção, conceituaremos gastos, desembolsos, investimentos, custos, despesas e perdas. Na segunda seção intitulada *Classificação dos custos*, definiremos custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.

Mais adiante, na última seção trataremos do custo-volume-lucro onde traremos à luz a margem de contribuição e ponto de equilíbrio. Apesar de não ser um indicador extraído das demonstrações contábeis, “A análise do custo-volume-lucro (CVL) decorre da análise incremental, isto é, do lucro que se obtém se mais uma unidade for vendida”, resumem Carvalho et al. (2007, p. 124).

12.1. Conceituações básicas

A Contabilidade de Custos nasceu junto com a revolução industrial, no começo do século XX. Inicialmente voltada para as atividades internas da organização, a única função da apuração dos custos era avaliar os inventários e, conseqüentemente, determinar os lucros ou prejuízos apurados anualmente. Por estes motivos, durante muito tempo se pensou que ela referia apenas ao custeamento dos produtos e que servia somente às empresas industriais. Naquele tempo, para cálculo dos estoques, eram computados somente os custos diretos: o valor do material consumido e o valor da mão-de-obra aplicada.

Com a intensificação da competição, a Contabilidade de Custos ganhou corpo e passou a ser considerada como um instrumento de peso, possibilitando apropriar também os custos indiretos de produção ao valor dos produtos, dos serviços prestados e dos inventários.

Cada vez mais, as informações de custos tornaram-se instrumentos significativos e oportunos para a gerência da organização de qualquer tamanho ou porte. No fim do século XX, vários fatores exigiram do gestor outro grande passo: o custo como instrumento

gerencial. Em resumo, a idéia básica, atualmente, é de que os custos devem ser determinados tendo em vista o uso para controle do estoque e também para tomada de decisões gerenciais.

Desse modo, a Contabilidade de Custos passou a fornecer informações para determinação dos custos dos fatores de produção; para a administração solucionar problemas atuais; para tomar decisões e estabelecer orçamentos e planos futuros; para levantamento do custo dos desperdícios e dos produtos danificados; para determinação da época para desfazimento de equipamentos ultrapassados; para medir o custo dos inventários; para ajudar no cálculo do valor do estoque mínimo, do lote econômico, da época da compra; para medição do tempo ocioso dos empregados e da capacidade ociosa dos equipamentos; para a determinação do custo dos consertos e dos serviços de garantia; enfim, para a determinação dos resultados das empresas.

Como observam Szuster et al. (2007, p. 16), “A contabilidade financeira (ou societária) objetiva mostrar a saúde financeira da empresa.” Para Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 10), a contabilidade gerencial produz informações com o objetivo de “auxiliar a mensuração do desempenho e de subsidiar a tomada de decisões nas empresas”. Outra vez Szuster et al. (2007, p. 19) contribuem de maneira significativa quando esboçam a idéia-síntese: “A contabilidade de custos localiza-se em uma área intermediária entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, pois serve às duas.”

De certo modo, a Contabilidade de Custos é um complemento importante da contabilidade financeira e gerencial. Por sua parte, ela engloba os conceitos da contabilidade geral e adiciona outras técnicas extracontábeis para o registro, organização, análise e interpretação dos dados relacionados à produção de bens ou à prestação de serviços.

Feitas estas considerações iniciais, passamos agora a refletir sobre gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda de forma a sintetizar seus conceitos básicos.

Por *gasto* compreendemos o sacrifício econômico ou financeiro efetuado por uma entidade com vistas à obtenção ou produção de um bem ou de um serviço. De acordo com Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 22), gasto é o “esforço econômico com que a entidade arca na realização de uma atividade ou transação qualquer, representada pela entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro)”.

Investimento é o gasto ativado. O termo *investimento* aqui utilizado deve ser entendido como o gasto realizado na obtenção de um bem ou direito para o ativo da pequena entidade. Este ativo é estocado na microempresa em função de sua vida útil ou em função de benefícios

atribuíveis a exercícios futuros. Em suma, investimento é o gasto referente à aquisição de bens que serão consumidos mais adiante, pela baixa ou amortização no momento da sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização.

Enquanto exemplo de investimentos da pequena organização podemos referir as aquisições à vista ou a prazo de máquinas, móveis, equipamentos e veículos para o ativo fixo; as matérias-primas, materiais e insumos para imediata ou futura utilização no processo de produção; os produtos acabados em estoques; as aplicações financeiras dos excedentes monetários estocados em caixa ou em bancos. Avançando em nossas exemplificações, as matérias-primas adquiridas expressam investimentos circulantes; a aquisição de uma máquina representa investimentos permanentes, fixos.

A intitulação *desembolso* refere ao esforço associado ao pagamento financeiro resultante da aquisição ou produção de um bem, de um serviço ou de uma despesa. Resumidamente, o desembolso corresponda à saída de dinheiro. Cabe sinalizar que o desembolso financeiro pode ser defasado ou não do gasto, ou seja, pode ocorrer antes, durante ou depois da entrada do item comprado ou do serviço consumido.

Custo também é um gasto, porém, relativo ao consumo de recursos destinados à produção de bens ou serviços. Popularmente, o custo é entendido como o gasto no chão da fábrica. Um gasto é reconhecido como custo no momento da utilização dos fatores de produção. Para exemplificar: embalagens, seguros das instalações da fábrica, depreciações dos equipamentos utilizados no processo de fabricação dos produtos ou execução dos serviços, os salários dos supervisores da indústria, os salários e os encargos do pessoal encarregado da produção e da manutenção das instalações fabris, a utilização no processo produtivo de matérias-primas, materiais e insumos, os gastos com água e luz etc.

Conceitualmente, *despesa* é o dispêndio que ocorre fora da área da produção e que, direta ou indiretamente, é utilizado para a obtenção de uma receita. Como observam Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 22), a despesa também é o esforço econômico-financeiro utilizado para a “manutenção da empresa ou para a remuneração do capital de terceiros”.

São exemplos de despesas: o frete e o seguro para transporte das mercadorias vendidas, os dispêndios relativos aos salários e comissões do pessoal de vendas, os salários, gratificações e encargos dos empregados que operam nas áreas administrativa e financeira, o prólabore relativo às retiradas mensais dos sócios, os honorários do contador, os impostos

sobre as vendas, a depreciação das máquinas e do prédio utilizado para as áreas de administração e vendas dos produtos.

Um comentário adicional. Qualquer gasto, por exemplo, com água, luz, telefone, aluguel, depreciações, amortizações, com o pessoal e os respectivos encargos sociais e trabalhistas são despesas quando correlacionados com as áreas administrativa, de vendas e financeira. Noutro extremo, estes mesmos gastos quando estão atrelados à produção de bens ou serviços transitam como custos de produção ou de execução. Para detalhar ainda mais, os combustíveis e lubrificantes usados no veículo do pessoal administrativo e de vendas são despesas; se usados nos equipamentos nas máquinas da fábrica são custos.

Em outra abordagem, o somatório dos gastos ocorridos na fábrica forma o custo dos produtos fabricados e passam a categorizar um ativo microempresarial. Na outra ponta da análise, as despesas, ao contrário, são os componentes negativos do resultado e, portanto, são elementos que diminuem o Patrimônio Líquido.

A matéria-prima, no momento da compra, representa um investimento, passa a ser considerada como custo no momento de sua utilização na produção, torna-se novamente investimento quando o produto está em processo e concluído, transforma-se, por fim, em despesa quando o produto é vendido. Neste ângulo de reflexão, todos os custos incorporados nos produtos acabados são reconhecidos como despesas no momento da sua venda.

Em termos práticos, nem sempre é fácil distinguir custos e despesas. Entretanto, propomos uma regra didática: os gastos com o produto até que esteja pronto é custo; a partir daí, é despesa. Gastos com embalagens, por exemplo, são custos se o produto é vendido embalado; são despesas, se realizados após a produção, caso em que o produto é vendido sem embalagem.

Por fim conceituamos a perda. Ela expressa o gasto ocorrido de forma involuntária, anormal ou inesperada, não geram receitas, nem expectativas de benefícios ou ganhos no presente ou no futuro. Em outras palavras, a anormalidade e a involuntariedade do gasto caracterizam a perda. Citamos por exemplo: os estragos, as avarias, os materiais deteriorados e o obsolescência que se relacionam com a estocagem; os incêndios e roubos; os defeitos anormais e raros de um equipamento; o valor da mão-de-obra durante o período de greve. Assim como as despesas normais, todas as perdas precisam ser consideradas também como componentes redutores do resultado do exercício e, conseqüentemente, redutores do Patrimônio Líquido uma vez que não haveria lógica ativar estes gastos.

No caso de perda normal da atividade produtiva da empresa, as chamadas perdas técnicas integram o custo de produção: aparas de chapas de madeira, de aço, retalhos de panos, bem como ociosidade e outras perdas similares.

Complementando o raciocínio, voltamos outra vez a Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 24):

[...] os custos têm uma relação direta com o lucro, ainda mais evidente, se pudermos considerar que seja o primeiro sacrifício que a empresa realiza para obter as receitas e consequentemente o lucro. Assim, *cortar custos* pode ser algo que implique diretamente em se perderem lucros. Ou seja, *cortar custos* [e despesas] *pode custar caro* se não houver um bom planejamento para tal.

Vimos que *Hipotética Ltda.* é uma microempresa comercial, mais precisamente, compra e vende mercadorias. Supomos que em setembro/09 ocorreram os seguintes fatos contábeis: a) comprou mercadorias a prazo – 1.300 unidades a \$ 80,00 cada; b) vendeu mercadorias a prazo – 1.000 unidades a \$ 150,00 cada (alíquota do Imposto Simples de 5%).

Histórico	Ativo		Passivo		Resultado
Operações/Contas	Dupl a Rec	Estoque	Fornec	Impostos Pg	
Saldos Iniciais	-	-	-	-	
Compra de mercadoria		104.000	104.000		
Venda de mercadorias	150.000				150.000
Imposto Simples				7.500	(7.500)
Baixa merc. Vendidas		(80.000)			(80.000)
Saldos Finais	150.000	24.000	104.000	7.500	62.500

Tabela 12.1 – Matriz de lançamentos (no comércio).

Como se percebe, o custo de cada unidade adquirida foi de \$ 80,00 e o preço de venda praticado foi de \$ 150,00 por unidade. O lucro bruto alcançou a soma de \$ 62.500.

Supomos agora que nosso vizinho é proprietário de uma pequena organização industrial que fabrica vasos de argila de alto padrão. Essa microempresa, portanto, compra matérias-primas, processa os materiais adquiridos e vende seu produto final. Supomos ainda que, também em setembro/09, aconteceram os seguintes eventos:

- compra de matéria-prima (argila) a prazo: 1.000 kg a \$ 20,00 ao kg;
- compra de materiais indiretos (lixa) a prazo: 500 unidades a \$ 0,10 cada uma;
- a área da fábrica requisita 800 kg de matéria-prima e todas as lixas estocadas;
- contabilização do salário do pessoal que trabalha na produção: \$ 3.400,00;
- contabilização do valor mensal do aluguel da fábrica: \$ 350,00;
- contabilização do salário do encarregado da manutenção da fábrica \$ 600,00;
- conclusão da produção de 4.000 unidades de produtos;

h) transferência da produção acabada no período para estoque de produtos prontos (não há estoque final de produtos em elaboração);

i) não havia estoques iniciais;.

h) venda a prazo de 3.000 vasos de argila ao preço unitário de \$ 10,00 (Imposto Simples de 4,5%);

Histórico	Ativo					Passivo				Resultado
	Dupl a Receber	Estoques MPrima	Estoque Mat Ind	Est Pro Processo	Estoque Pr Acab	Fornec	Sal a pagar	Aluguel a Pagar	Imp Pagar	
Saldos Iniciais	-	-	-	-	-	-			-	
Compra mat. Prima		20.000				20.000				
Compra mat. Indireto			50			50				
Requisição mat prima		(16.000)		16.000						
Requisição mat indir			(50)	50						
Mão-de-obra direta				3.400			3.400			
Aluguel da fábrica				350				350		
Salário pessoal manut				600			600			
Produção acabada				(20.400)	20.400					
Venda de mercadorias	30.000									30.000
Imposto Simples									1.350	(1.350)
Baixa prod. Vendidos					(15.300)					(15.300)
Saldos Finais	30.000	4.000	-	-	5.100	20.050	4.000	350	1.350	13.350

Tabela 12.2 – Matriz de lançamentos (indústria).

O estoque final de matérias-primas é de \$ 4.000,00; dos produtos prontos é de \$ 5.100,00; o valor do lucro bruto é de \$ 13.350,00 e o custo unitário de cada vaso produzido é de \$ 5,10 ($20.400 \div 4.000$).

Noutro exemplo, um pouco mais distante de nossa empresa, um pequeno negócio opera na prestação de serviços de auditoria. Vamos às operações ocorridas na microempresa no mesmo mês de setembro/09.

- a) compra de materiais diretos (papel) a prazo: 8 pacotes de folhas A4 a \$ 10,00 cada;
- b) compra de materiais indiretos a prazo: 10 unidades a \$ 5,00 cada;
- c) a área de serviço requisita 6 pacotes de papel e todo o material indireto;
- d) contabilização do salário do auditor: \$ 3.500,00;
- e) contabilização do valor mensal do aluguel do escritório – área da prestação dos serviços: \$ 800,00;
- f) contabilização do salário do funcionário que atua na manutenção e operação dos computadores \$ 690,00;
- g) conclusão da produção do mês de setembro: quatro auditorias contábeis (não havia auditorias pendentes e todos os trabalhos iniciados no mês foram concluídos);

h) efetivação da prestação dos serviços a prazo pela entrega dos quatro pareceres aos clientes: \$ 3.000,00 cada um (Imposto sobre Serviços 4%).

Histórico	Ativo					Passivo				Resultado
	Dupl a Rec	Estoques MP	Mat Indir	Prod em Proc	Estoque PP	Fornec	Sal a pagar	Aluguel a Pagar	Impostos Pagar	Resultado
Saldos Iniciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Compra mat. Diretos		80				80				
Compra mat. Indireto			50			50				
Requisição mat diretos		(60)		60						
Requisição mat indir			(50)	50						
Mão-de-obra direta				3.500			3.500			
Aluguel do escritório				800				800		
Salário pessoal manut				690			690			
Produção acabada				(5.100)	5.100					
Prestação de serviços	12.000									12.000
Imposto s/Serviços									480	(480)
Custo dos serviços					(5.100)					(5.100)
Saldos Finais	12.000	20	-	-	-	130	4.190	800	480	6.420

Tabela 12.3 – Matriz de lançamentos (serviços).

O custo dos serviços prestados é de \$ 5.100,00; o valor do lucro bruto é de \$ 6.420,00 e o custo unitário de cada parecer expedido é de \$ 1.275,00 ($5.100,00 \div 4$).

12.2. Classificação dos custos

Entende-se por despesa o sacrifício econômico que diz respeito ao pessoal responsável pelas vendas dos produtos fabricados, pela administração dos escritórios e da contabilidade geral, às retiradas dos sócios, à manutenção dos escritórios onde se instalam a administração e os gastos com vendas, tributários e financeiros.

Como custo, compreendemos os gastos aplicados na fabricação de um bem, a construção de uma idéia ou a execução de um serviço. Classificamos os custos, basicamente, sob quatro tipologias principais: quanto à alocação aos produtos, quanto ao volume de produção, quanto à fase de produção e quanto à ocorrência.

Quanto ao produto, os custos são diretos e indiretos. Os custos diretos são perfeitamente identificados aos produtos ou aos serviços prestados. Como argumentam Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 45), “Esse tipo de custo, por isso, é mais crível por representar de forma mais objetiva e fidedigna a realidade sobre o consumo de recursos.”

Olhando dessa forma, os custos diretos são distribuídos aos produtos ou serviços sem nenhum tipo de aproximação ou julgamento subjetivo, correspondendo à matéria-prima consumida – MPC, ao material de embalagem consumido – MEC e à mão-de-obra direta –

MOD. Em palavras diferentes, o custo direto pode ser fácil, objetiva e economicamente apropriado às unidades produzidas.

Entende-se como mão-de-obra direta, aquela que diz respeito ao pessoal que trabalha e atua estritamente ligado ao produto que está sendo fabricado. Por sua vez, as matérias-primas correspondem aos materiais diretos usados no processo de produção. Este conceito, necessariamente, nos remete de volta a Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 36), quando afirmam que “consumir matéria-prima é condição *sine qua non* para se ter o produto acabado no final do processo produtivo”. Segundo eles, “se não houver matéria-prima a ser transformada, não haverá produto acabado”.

Quanto aos custos indiretos, eles não oferecem medida objetiva de custeamento, por isso, são apropriados às diversas unidades produzidas através de critérios técnicos de rateio. Estes custos indiretos não podem ser identificados com o objeto de custeio de maneira economicamente viável, pois são comuns a duas ou mais áreas ou produtos.

Tecnicamente falando, entendemos por rateio a alocação estimada dos custos indiretos aos produtos. São exemplos destes custos: aluguel do prédio industrial, depreciação e manutenção de máquinas, prédios e instalações industriais, energia elétrica, conta telefônica da indústria, taxas de seguros, aquecimento. Também são custos indiretos os materiais indiretos consumidos (MIC): lixa, óleo, graxa, material de expediente, limpeza e consumo, componentes de polimento etc.

São ainda custos indiretos, como a própria denominação sugere, a mão-de-obra indireta (MOI), tais como: salário do eletricista, supervisão e manutenção do prédio da indústria, serviço de portaria, prevenção de acidentes, programação, controle da produção, encarregados, aquecimento, inspetores, chefes de seções, apontadores, serventes, ascensoristas, almoxarifes de uma indústria. Na mesma direção, o tempo improdutivo dos operários da indústria é sempre considerado como custos indiretos, tanto no caso de se referir à mão-de-obra direta quanto indireta.

Também são considerados custos indiretos os gastos que, embora possam ser perfeitamente apropriados aos produtos, seu pequeno valor relativo recomenda que eles sejam atribuídos aos produtos através de rateio.

Atenção: se uma empresa restringiu a sua linha de produção a um único produto, todos os custos tornam-se diretos. Assim sendo, por exemplo, a energia elétrica gasta na sua fábrica será considerada (em relação à produção total) custo direto e fixo.

Quanto ao volume de atividade, os custos são classificados em fixos e variáveis. Aqui começa a concepção da gestão de custos. São fixos aqueles gastos que guardam nenhuma relação com o volume de produção. Em outros termos, os custos fixos acontecem sempre dentro das mesmas medidas, qualquer que seja a quantidade produzida.

Dada sua natureza, eles existem independentemente da fabricação ou não desta ou daquela unidade de produto ou serviço e são comparados não com a unidade produzida e sim em relação a uma unidade de tempo. Em suma, com a exceção de alguns poucos itens de menor expressão, os custos indiretos de fabricação (CIF) ou gastos gerais de fabricação (GGF) correspondem aos custos fixos.

De certo modo, são características principais dos custos fixos: importância financeira fixa dentro de uma quantia relativa de produção total; acréscimo do custo fixo unitário com o decréscimo das unidades produzidas e vice-versa (o custo do aluguel por unidade produzida vai caindo à medida que a quantidade da produção aumenta). Referindo o custo fixo como indireto, a atribuição aos produtos é feita por decisão administrativa, adotando-se formas de apropriação por rateio.

Os custos variáveis, por sua vez, são aqueles custos relacionados diretamente com o volume de produção ou de atividade da empresa. Escrito de maneira mais simples, são os custos que variam com a unidade produzida - mão-de-obra direta e materiais diretos. Quanto mais pares de sapatos a microempresa produzir, mais couro, solados e saltos serão consumidos. Resumidamente, os custos diretos são os custos primários e correspondem aos custos variáveis. As principais características dos custos variáveis são: variabilidade em proporção à quantia total produzida; custo comparativamente constante por unidade.

Custos fixos são aqueles itens como instalações e equipamentos, que não mudam de acordo com o número de unidades produzidas. Custos variáveis são os que incorrem sobre cada unidade produzida, como uma comissão dada a um vendedor ou o custo da embalagem para cada produto enviado. Embora os empreendedores sejam normalmente muito bons em estimar os custos variáveis, quase sempre têm problemas para calcular a parte do custo unitário que representa o custo fixo. Isso ocorre porque o empreendedor não sabe o volume que produzirá (Baron e Shane, 2007, p. 262).

Como vimos, o montante dos custos fixos, dentro de certos limites, permanece inalterado mesmo que ocorram alterações no volume de produção. Em outras palavras, os custos fixos totais mantêm-se estáveis independentemente do volume da atividade fabril e de venda. O exemplo mais fácil de assimilar é o valor do aluguel.

No outro extremo, os custos variáveis de produção crescem proporcionalmente à medida que a quantidade produzida aumenta. Em suma, com relação a cada unidade produzida, os custos variáveis tornam-se fixos e os custos fixos variam.

Agora o objeto da análise passa a ser acrescida por mais um ponto: o custo fixo dá a idéia de volume e ociosidade; o custo variável dá a idéia de eficiência, eficácia e produtividade.

Resumindo tudo, produtos são artigos que a empresa produz e vende; despesa é gasto, dispêndio que provoca diminuição na situação líquida da microempresa; custo é despesa imputada a um produto.

Quanto à fase dos custos, podemos referir três fases: a) custo primário ou direto = materiais diretos consumidos + mão-de-obra direta; b) custo secundário = materiais diretos consumidos + mão-de-obra direta + gastos gerais de fabricação; c) custo terciário ou comercial = custos secundários + as despesas, ou seja, os gastos realizados no decorrer da fase comercial ou de venda.

No quarto caso, isto é, quanto à ocorrência, temos o custo básico - CB, o custo de transformação ou conversão - CTr, o custo fabril - CFa, o custo dos produtos em fase de fabricação - CPFF, o custo dos produtos prontos - CPP e o custo dos produtos vendidos - CPV.

O primeiro é o custo que está representado exclusivamente pelo consumo de matérias-primas, materiais e insumos. Os segundos, os custos de transformação ou de conversão são os demais custos, ou seja, a mão-de-obra direta e os gastos gerais de fabricação. Algebricamente, o custo de transformação expressa a seguinte formulação:

$$CTr = MOD + GGF.$$

O custo fabril (CFa), também conhecido por custo industrial ou de produção significa os custos totais da fábrica incorridos no período. Para abordar o tema com melhor facilidade de compreensão, introduzimos o assunto apresentamos os três elementos ou componentes básicos dos custos: material direto consumido, mão-de-obra direta e gastos gerais de fabricação ou custos indiretos de fabricação.

Neste sentido, algebricamente, o custo fabril pode ser expresso pela formulação a seguir:

$$CFa = MDC + MOD + GGF$$

O custo dos produtos acabados ou prontos (CPa) corresponde ao custo da fábrica ajustado pela representação dos estoques de produtos em fase de fabricação. Este custo representa a soma dos custos contidos na produção acabada no período, nela considerados os custos de produção anteriores existentes em unidades que só foram completadas neste período-base. Também serão considerados os dispêndios incorporados aos produtos do período que ficaram inacabados. Matematicamente,

$$CPa = EIPff + CFa - EFPff$$

EIPff = estoque inicial de produtos em fase de fabricação (ou em elaboração);

EFPff = estoque final de produtos em fase de fabricação (ou em elaboração).

Conceitualmente, o custo dos produtos vendidos corresponde à soma dos custos incorridos na fábrica e que foram vendidos no período. Este custo é calculado considerando-se as diversas fases por que passa a matéria-prima até ser vendida como produto pronto. Como argumentam Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 39), o custo do produto vendido “corresponde ao valor da baixa pela transferência da propriedade dos produtos que foram vendidos no período – valor da despesa que será confrontado com a receita de vendas para se calcular o Lucro Bruto”.

Algebricamente,

$$CPV = EIPp + CPa - EFPp$$

EIPp = Estoque inicial de produtos prontos (ou elaborados);

EFPp = Estoque final de produtos prontos (ou elaborados).

Antes de encaminhar o final da seção, vamos apresentar um exemplo prático. Supondo-se que foram colhidos de uma pequena empresa os dados do Quadro 12.1.

Estoque inicial de matéria prima	50.000
Estoque inicial de graxa e lixa	2.000
Estoque inicial de materiais de embalagem	10.000
Compra de matéria-prima	110.000
Frete e seguro sobre compra de matéria-prima	10.000
Compra de graxa e lixa	6.000
Devolução de compra de graxa e lixa	500
Compra de material de embalagem	15.000
Estoque final de matéria-prima	70.000
Estoque final de graxa e lixa	2.500

Estoque final de material de embalagem	12.000
Mão-de-obra direta	150.000
Salário dos supervisores	10.000
Salário do eletricitista de manutenção	3.000
Salário do pessoal de controle da produção	4.000
Aluguel da fábrica	9.000
Energia elétrica e calefação da fábrica	7.000
Depreciação de equipamentos de produção	5.000
Água e telefone da indústria	2.000
Estoque inicial de produtos em processo	10.000
Estoque inicial de produtos prontos	30.000
Estoque final de produtos em processo	110.000
Estoque final de produtos prontos	130.000
Despesas de entrega	20.000
Depreciação dos equipamentos de entrega	10.000
Despesas financeiras	25.000
Outras despesas administrativas	30.000
Despesas de material de escritório	5.000
Vendas totais	250.000

Quadro 12.1 – Contas e valores.

a) Custo com matérias-primas:

Estoque inicial de matéria-prima	50.000
+ Compra de matéria-prima	110.000
+ Frete e seguro sobre compra de matéria-prima	10.000
(-) Estoque final de matéria-prima	70.000
= Matérias-primas consumidas	100.000

b) Custo dos materiais indiretos:

Estoque inicial de graxa e lixa	2.000
+ Compra de graxa e lixa	6.000
(-) Devolução de compra de graxa e lixa	500
(-) Estoque final de graxa e lixa	2.500
= Materiais indiretos consumidos	5.000

c) Custo com materiais de embalagem:

Estoque inicial a materiais de embalagem	10.000
+ Compra de material de embalagem	15.000
(-) Estoque final de material de embalagem	12.000
= Materiais de Embalagem consumidos	13.000

d) Custos dos materiais diretos:

Matérias-primas consumidas (custo)	100.000
+ Materiais de Embalagem consumidos	13.000
= Custo dos materiais diretos	113.000

e) Custos diretos ou primários:

Custo dos materiais diretos	113.000
+ Mão-de-obra direta	150.000
= Custos diretos ou primários	263.000

f) Custo da mão-de-obra indireta:

Salário dos supervisores	10.000
+ Salário do eletricista de manutenção	3.000
+ Salário do pessoal de controle da produção	4.000
= Mão-de-obra indireta	17.000

g) Custos indiretos ou custos indiretos de fabricação:

Mão-de-obra indireta	17.000
+ Custo dos materiais indiretos	5.000
+ Aluguel da fábrica	9.000
+ Energia elétrica e calefação da fábrica	7.000
+ Depreciações e amortizações fabris	5.000
+ Água e telefone da indústria	2.000
= Gastos Gerais de Fabricação	45.000

h) Custo de produção ou custo fabril:

Materiais diretos consumidos	113.000
+ Mão-de-obra direta	150.000

+ Gastos Gerais de Fabricação	45.000
= Custos de fabricação (ou custo secundário)	308.000

i) Custo dos produtos prontos (produtos acabados):

Estoque inicial de produtos em processo	10.000
+ Custos de fabricação	308.000
(-) Estoque final de produtos em processo	110.000
= Custo dos produtos prontos	208.000

j) Custo dos produtos vendidos:

Estoque inicial de produtos prontos	30.000
Estoque final de produtos em processo	208.000
(-) Estoque final de produtos prontos	130.000
= Custo dos produtos vendidos	108.000

k) Demonstração do Resultado do Exercício:

Vendas totais	250.000
(-) Custo dos produtos vendidos	108.000
= Lucro operacional bruto	142.000
(-) Despesas administrativas	35.000
(-) Despesas com vendas	30.000
(-) Despesas financeiras líquidas	25.000
= Lucro operacional líquido	52.000

Encaminhando para o final da seção, sumariamente, apresentamos outros dois conceitos: o custo de oportunidade e o custo marginal. De um lado, o custo de oportunidade representa quanto a empresa sacrificou de recursos em termos de remuneração por ter aplicado seu dinheiro numa alternativa ao invés de outra.

Segundo Baron e Shane (2007, p. 20), “Por custo de oportunidade devemos entender “qualquer custo associado à desistência de uma atividade para se envolver em outra.” A partir de Giannetti (2007, p. 203) em outro contexto, avançamos sobre o custo de oportunidade. “O custo implícito na compra de um artigo qualquer é o valor daquilo que deixou de ser adquirido com a mesma soma.”

No outro lado, o custo marginal significa o aumento dos gastos variáveis totais a que dá origem ao aumento da produção em uma unidade. O custo marginal relaciona-se com os custos variáveis e é utilizado no caso de a empresa estar operando com capacidade ociosa. Em síntese, o custo marginal é o acréscimo no custo total quando a microempresa produz mais uma unidade de produto.

12.3. Custo-volume-lucro. O ponto de Equilíbrio

Esta seção sinalizará para a importância da mensuração do ponto de equilíbrio – também denominado ponto de ruptura ou *breack even point* – a partir do conhecimento acerca do tema. No primeiro tópico serão abordados os conceitos e os cálculos básicos acerca da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio contábil. Ao longo do segundo tópico trataremos do ponto de equilíbrio econômico e, no último tópico, apontaremos para conceitos e cálculo do ponto de equilíbrio financeiro. Na seção, em cada tópico, também proporemos exemplificações capazes de melhorar a compreensão do assunto visando o aprimoramento da gestão das micro e pequenas empresas.

Ponto de equilíbrio contábil (PEc)

Outra ferramenta que os empreendedores precisam dominar é a *análise do ponto de equilíbrio*; ela permite calcular o valor das vendas que precisa ser atingido para cobrir os custos. A análise do ponto de equilíbrio também permite calcular o aumento no volume de vendas necessário caso fossem aumentados os custos fixos (Baron e Shane, 2007, p.163).

A abordagem do ponto de equilíbrio identifica uma ferramenta fundamental para o planejamento de curto prazo, porque analisa as cinco principais variáveis das operações microempresariais: custo, despesa, receita, saídas físicas e lucros.

O primeiro passo para a determinação do ponto de equilíbrio consiste na separação das despesas e dos custos operacionais fixos e variáveis. Como referimos na seção anterior, custos fixos são tipicamente contratuais e são uma função de tempo; custos variáveis dependem diretamente da produção e das vendas e são uma função do volume produzido.

Um argumento essencial nesta direção vem de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 334): “As pequenas empresas frequentemente desconsideram a diferença entre custos fixos e

variáveis e os tratam de forma idêntica para a determinação de preços. Essa pode ser uma prática perigosa.”

O segundo passo para avançar ainda mais na análise do ponto de equilíbrio expressa a necessidade de calcular a margem de contribuição unitária (MC), algebricamente calculada pela diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário.

$$MC = \text{Preço de venda unitário} - \text{Custo variável unitário}$$

Considerando todos os custos e despesas envolvidos, o conceito de margem de contribuição é de grande importância nas decisões da administração para definir o preço de um produto, para identificação da real rentabilidade do produto e para medir o melhor aproveitamento da capacidade instalada.

Fazendo constar, custos semifixos ou semivariáveis são parcialmente fixos e parcialmente variáveis. Um exemplo são as comissões de vendas fixas até um certo volume de vendas. Para todas nossas exemplificações, por conveniência, convencionamos que todos os custos são fixos ou variáveis; que todos os custos fixos são indiretos; que todos os custos variáveis são diretos.

Algumas vezes identificado como análise do custo-volume-lucro, o ponto de equilíbrio contábil evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume de mercadorias, produtos ou serviços produzidos e vendidos para que a pequena empresa possa conseguir pagar todos os seus custos e despesas. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio contábil indica o nível mínimo de atividade em que o resultado contábil é igual a zero, ou seja, não há lucro nem prejuízo. Para Carvalho et al. (2007), o ponto de equilíbrio contábil representa a receita de venda mínima que a microempresa deve auferir para não apurar prejuízo.

No mesmo ângulo de visão, o ponto de equilíbrio deve ser entendido sob a ótica das quantidades físicas necessárias para que a empresa alcance resultado nulo. Para Baron e Shane (2007, p. 196), uma parte importante da gestão microempresarial é a análise do ponto de equilíbrio contábil, porque ela “mostra o nível de vendas (e de produção) necessário para cobrir todos os custos”.

Para vendas abaixo do ponto de equilíbrio, o custo total excede as receitas de venda e o resultado é menor do que zero, apurando-se uma perda operacional. Para vendas acima do ponto de equilíbrio, as receitas de venda excedem o custo total e o resultado é maior do que zero, ocorrendo um ganho, ou seja, um resultado positivo. Sumariando, no primeiro caso, temos lucro contábil e, no segundo, temos prejuízo contábil.

Por sua parte, o ponto de equilíbrio contábil, medido em unidades de produção, é calculado de tal forma que representa o ponto no qual todos os custos financeiros e operacionais são cobertos. Matematicamente, medimos o ponto de equilíbrio da seguinte forma:

$$PEc = \text{Custos e despesas fixos totais} \div \text{Margem de contribuição}$$

Como a formulação exposta leva a esperar, um aumento no custo fixo tende a aumentar o ponto de equilíbrio operacional, enquanto um aumento no preço de venda unitário diminuirá aquele ponto. Baron e Shane (2007, p. 163) cancelam esta posição quando dizem: “quanto maior a proporção entre custos fixos e custo total, maior será o ponto de equilíbrio de vendas”. Nesta abordagem, a compra de bens permanentes aumenta os custos fixos, o ponto de equilíbrio e o risco do novo empreendimento.

Seguindo um pouco mais adiante, até o ponto de equilíbrio, a contribuição de cobertura contribui para o consumo dos custos fixos; acima deste ponto, ela contribui para a formação do lucro. Mais detalhadamente, alcançado o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição representa o lucro de cada unidade vendida. Isto significa dizer que, atingido o ponto de equilíbrio, a microempresa gerará lucro no valor correspondente ao valor das quantidades vendidas acima desse ponto multiplicado pela margem de contribuição unitária.

Ponto de equilíbrio econômico (PEe)

Vimos que o ponto de equilíbrio contábil é usado para determinar o nível de operações necessário para cobrir todos os custos e despesas operacionais. Avançando nossa análise, sublinhamos que quando o resultado contábil é nulo, no mínimo, a pequena empresa está perdendo os juros do capital investido no Patrimônio Líquido. Por isso mesmo, o verdadeiro ponto de equilíbrio será alcançado quando a microempresa conseguir atingir receitas iguais aos custos e despesas fixos e variáveis acrescido de um lucro igual ao mínimo de retorno do investimento requerido pelos sócios.

Em outras palavras, o pequeno negócio precisa produzir e vender uma quantidade de produtos suficientes para cobrir todos os custos e despesas e ainda obter um ganho contábil igual ao custo de oportunidade do capital próprio aplicado na microempresa. Este ponto crítico é denominado de ponto de equilíbrio econômico. Abaixo deste ponto, a empresa pode estar obtendo lucros, mas está perdendo economicamente.

Algebricamente, o ponto de equilíbrio econômico é obtido a partir da seguinte formulação:

$$PEc: (\text{Custos e despesas fixos totais} + \text{Lucro econômico}) \div \text{Margem de contribuição}$$

Ponto de equilíbrio financeiro (PEf)

No ponto de equilíbrio financeiro, referindo Carvalho et al. (2007), a geração líquida de caixa é nula, ou seja, num determinado período, o caixa gerado se iguala ao caixa consumido.

Quando a pequena empresa tem dívidas junto a terceiros em termos de financiamentos feitos, a formulação do ponto de equilíbrio financeiro passa, ao menos, pela adição das parcelas mensais de pagamento dos empréstimos e pela subtração do custo e das despesas fixas de depreciação e amortização, porque, como vimos, são gastos que não correspondem a desembolsos imediatos.

Por estas razões, a fórmula do ponto de equilíbrio financeiro é a seguinte:

$$PEf = \frac{\text{Custos e despesas fixos totais} - \text{Depr. e Amortiz} + \text{Pagto. de financiamentos}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Uma vez que os resultados contábil, econômico e financeiro não são coincidentes, cabe notar que quando a empresa estiver atingindo este nível de vendas estará conseguindo equilibrar os recebimentos e pagamentos, no entanto, estará operando com prejuízo contábil igual ao valor das despesas de depreciação e de amortização.

Resumindo, o ponto de equilíbrio ou ponto crítico identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa deve operar; é uma ferramenta de realce para o planejamento de curto prazo; auxilia a estratégia de fixação do preço unitário. Nesta direção, o ponto de equilíbrio é relevante, também, para a seleção da combinação do *mix* de vendas; é um instrumental para estabelecimento da política de lucro estimado; serve de guia para a percepção sobre a aceitação do produto pelos clientes e para avaliação da lucratividade associada aos vários níveis de suas receitas de vendas. Enfim, a análise do ponto de equilíbrio é essencial para dar uma visão geral do planejamento microempresarial.

Mariana & Matheus Ltda., produz um único tipo de móvel, cujo preço de venda unitário é de \$ 140,00. Seus custos variáveis somam \$ 60,00 por unidade de produto e os custos e despesas fixos da empresa alcançaram o valor total \$ 36.000,00. No valor dos custos

fixos encontramos despesas de depreciações de \$ 960,00. Sabe-se ainda que: (1) o lucro exigido (esperado) pelos sócios é de \$ 28.000,00; (2) a microempresa amortiza empréstimos anteriormente tomados no montante anual de \$ 10.000,00. Diante destes dados, vamos calcular a quantidade de móveis que a pequena empresa deve produzir e vender para atingir: (a) o ponto de equilíbrio contábil, (b) o ponto de equilíbrio econômico e (c) o ponto de equilíbrio financeiro:

Margem de contribuição: $140,00 - 60,00 = \$ 80,00$

a) Ponto de equilíbrio contábil (PEc):

PEc em unidades físicas: $36.000 \div 80 = 450$ unidades

b) Ponto de equilíbrio econômico (PEe):

PEe em unidades físicas: $(36.000 + 28.000) \div 80 = 800$ unidades

c) Ponto de equilíbrio financeiro (PEf):

PEf em unidades físicas: $(36.000 - 960 + 10.000) \div 80 = 563$ unidades

Podemos também calcular o ponto de equilíbrio econômico considerando que o lucro é expresso pelas unidades vendidas acima do ponto de equilíbrio. Matematicamente, então, teremos

Unidades vendidas: $28.000 \div 80,00 = 350$ unidades

PEc em unidades totais vendidas: $450 + 350 = 800$ unidades

O capítulo abordou a temática da gestão dos custos. Na primeira seção, tratamos de apresentar o conceito e características básicas dos custos, momento em que tratamos da definição de gastos, desembolsos, investimentos, custos, despesas e perdas. A segunda seção tratou da classificação dos custos: custos diretos e indiretos, fixos e variáveis.

A terceira seção foi dedicada ao custo-volume-lucro, momento em que apresentamos os conceitos, as fórmulas e os cálculos do ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. Em síntese, o objetivo principal do capítulo foi fornecer uma visão geral sobre o tema, de modo a permitir que o pequeno administrador conheça como se classificam e se acumulam os custos e como estes se organizam em informações relevantes para fins gerenciais.

PARTE IV PERIFÉRICOS DE VALOR

13. Panorama substantivo

14. Indicadores quantitativos e qualitativos

15. As demonstrações contábeis

Em certos casos, muito raros, pode ser que semelhante *vontade do verdadeiro* esteja realmente em jogo, o que não deixaria de ser uma intrepidez extravagante e aventureira, o orgulho metafísico de uma sentinela perdida que prefere um punhado de certeza a toda a nossa *carrada* de belas possibilidades. Também pode acontecer que haja puritanos fanáticos da consciência que preferem morrer por uma fé de um nada assegurado do que por uma probabilidade de alguma coisa de incerto (Nietzsche, 2005, p. 26).

13. PANORAMA SUBSTANTIVO

Existe outro conjunto conectado de fatores essenciais e imprescindíveis aos pequenos negócios. Neste sentido, fará parte da primeira seção o contexto do mercado e da concorrência. Em sentido mais restrito, partiremos traduzindo que se entende por mercado e, seguiremos adiante contextualizando a força dos concorrentes das pequenas corporações.

Centrados no enfoque do espaço público onde estão inseridas as minúsculas firmas, fará parte da segunda seção um estudo sobre as relações com a comunidade e com o meio ambiente. A terceira seção refletirá sobre o trabalho e o emprego. Esta seção estará assentada, principalmente sob a base teórica da reconhecida obra de De Masi (2006) *O futuro do Trabalho*. Inicialmente contextualizaremos uma síntese retrospectiva da dimensão histórica sobre o trabalho e logo após faremos outra síntese sobre o emprego.

Na seqüência, abordaremos a questão dos trabalhadores, momento em que nos deteremos na estratégia de sobrevivência dos empregados. A quinta seção estará organizada de maneira a permitir que se tenha uma visão panorâmica sobre poder e autoridade. Na percepção dos autores que iremos citar, a empresa oferece segurança e oportunidades, mas também restrições que prendem o indivíduo a ela.

13.1. O mercado e a concorrência

Um mercado grande é importante, pois as novas empresas têm um custo fixo para dar a partida. Quanto menor o mercado, menores serão as potenciais vendas para o novo empreendimento e maior será a participação no mercado que o empreendedor precisará ter para cobrir os custos iniciais. Além do mais, um novo empreendimento pode entrar em um grande mercado sem chamar muito a atenção dos concorrentes, que percebem o que está acontecendo com muito mais facilidade em mercados menores. Como o novo empreendimento em geral não está pronto para competir, [...] voar abaixo do alcance do radar, como dizem os capitalistas de risco, é muito importante (Baron e Shane, 2007, p. 250).

Na seção primeira, o texto abordará o mercado uma das estrelas do cenário econômico e, na mesma direção, finalizaremos adicionando as teorias recentes acerca da concorrência. Como resume Chér (2008, p. 193), “A oportunidade identificada pelo empreendedor está relacionada à necessidade de mercado.”

Mercado e concorrência dizem respeito a dois vetores determinantes da sustentação dos micronegócios e, inexoravelmente, a posição de uma empresa muda com a expansão ou retração destes fatores. Em conexão com isso, a baixa demanda ou a retração do mercado

comprador e o comportamento agressivo da concorrência significam uma das deficiências comuns nas empresas de pequeno porte.

O mercado

As projeções de mercado são sempre incertas; ninguém sabe com exatidão como os consumidores reagirão aos produtos lançados pelas minúsculas empresas. Entretanto, dentro da idéia do ciclo de vida dos produtos, o mercado avança e se retrai à medida que os produtos surgem, evoluem e envelhecem.

Quando o mercado é novo ou a solução para as necessidades dos clientes é inédita, no entanto, os empreendedores podem contrabalançar as vantagens que as empresas existentes possuem em relação à compreensão das exigências dos clientes. Dorothy Leonard Barton, professora da Harvard Business School, explicou que as empresas existentes têm três grandes desvantagens ao oferecer, em novos mercados, soluções inéditas para as necessidades dos clientes. A primeira, que ela chama de *inflexibilidades centrais*, significa que as empresas fazem bem aquilo que estão acostumadas a fazer e não o que é o novo. As empresas existentes não são muito boas em criar novos produtos para atender a novos mercados ou que tenham novas soluções às necessidades dos clientes como base, pois tem dificuldade em se desvencilhar do jeito antigo de fazer as coisas (Baron e Shane, 2007, p. 247-248).

O ritmo das questões ligadas ao mercado consumidor é um dos tantos fatores que vão aumentar ou diminuir as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças dos micronegócios. Uma cultura interna coesa, um posicionamento competitivo favorável, uma posição lucrativa e sustentável ao longo do caminho, tudo isso são fatores positivos que devem ser levados em conta, especialmente, em relação à saúde financeira das pequenas empresas.

Noutro ângulo de visão, é necessário determinar a velocidade do crescimento ou da retração do mercado. Em um mercado estagnado, a única forma de conquistar clientes é tirando compradores de outra empresa o que não é tarefa fácil. Outra sustentação teórica nos remete mais uma vez a mencionar os estudos de Baron e Shane (2007, p. 250). Para eles, os empreendedores precisam determinar a velocidade com que o mercado está crescendo, pois “em um mercado de crescimento rápido, uma empresa pode crescer rapidamente ao atender a clientes que não estavam no mercado antes.

Para introduzir o conceito de mercado, vamos buscar inspiração em Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 197). Segundo estes pesquisadores acadêmicos,

O termo *mercado* tem significados diferentes para pessoas diferentes. Às vezes refere-se simplesmente a um local onde ocorre compra e venda [...]. Em outras ocasiões, o termo é usado

para descrever esforços de vendas [...]. Definimos um mercado como um grupo de clientes ou clientes potenciais que têm poder de compra e necessidades não satisfeitas.

Urdan e Urdan (2006, p. 7) conceituam mercado como sendo “o conjunto de indivíduos, famílias ou organizações com interesse e condições de realizar uma troca na posição de comprador. A rigor, quem vende bens, serviços e idéias também por ser entendido como *comprador* do dinheiro da outra parte”.

Qualquer que seja o ângulo que projetamos o assunto, certo é que sem produção, com insuficiência de receita derivada das vendas e sem mercado mensurado a partir do ambiente atual e das tendências de futuro será iminente a ocorrência de problemas. E, neste aspecto, cabe também destacar a posição do professor Thiry-Cherques (2004, p. 17) exposta em outro contexto: “a sobrevivência da organização (e do emprego) adquiriu um valor de vida ou morte”.

Não há dúvida que usufruir de margens significativas e estáveis de retorno, domínio tecnológico, capacidade de produção regular e consolidados fluxos de vendas são fatores que descortinam melhores perspectivas de sobrevivência e progresso aos negócios menores. “São os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente”, diz Whittington (2002, p. 21).

Isoladamente, todavia, nenhuma das questões apontadas é suficientemente sólida por si para garantir o sucesso ou insucesso empresarial. Em última análise, as razões mercadológicas apontam para outra variável presente em qualquer setor da economia. No tabuleiro da engenharia dinâmica micro-organizacional, o impacto e o comportamento do mercado são tão importantes quanto à capacidade de produzir e vender. Repetindo Tiago (2008, p.1), citando Paulo Lebrão: “O produto é ótimo, mas a empresa não vende. Isso é um problema de gestão, que denuncia quem não conhece o mercado e nem o cliente.”

O contexto econômico atual é altamente competitivo, então, neste cenário, o mercado está cada vez mais sujeito a ocorrências imprevistas que fogem do controle microgerencial. Diante disso, um passo gigantesco para um retumbante tropeço dos micronegócios poderá ser dado quando o pequeno gestor desconhece ou ignora as tendências do mercado.

Nossos argumentos mais uma vez encontram sustentação referencial teórica em Urdan e Urdan (2006, p. 45): “O mercado brasileiro tem grande potencial para produtos básicos. O poder aquisitivo da população é baixo e indicações sugerem que assim continuará por muitos anos. Os produtos básicos têm uma função social importante.”

Em função da produção em grande escala, da massificação do consumo, da globalização da economia o preço dos produtos e serviços vem diminuindo gradual e substancialmente. Agora, mais do que nunca, é o mercado quem dita as regras; quem estabelece patamares de preços, prazos e taxas de juros. É por ele que se determina às organizações suas margens de lucros mínimos.

Dito de maneira mais contundente, o desconhecimento por parte do corpo microdiretivo de sólidas bases acadêmicas e práticas do mercado implica na possibilidade de detecção do sintoma equivocado, no diagnóstico do problema errado, na construção de medidas distorcidas, enfim, na tomada de uma infinidade de soluções potencialmente inadequadas.

Avançando um pouco mais, Baron e Shane (2007, p. 321) explicam sobre as vantagens do pioneirismo e sobre a capacidade de novas empresas lucrarem a partir da introdução de novos produtos. Porque proliferam opções de produtos e marcas que disputam os mesmos compradores, em certos negócios, a primeira empresa do mercado a atender o consumidor traz consigo uma série de vantagens “O primeiro a entrar no mercado tende a continuar sendo melhor do que qualquer outro.”

Noutra abordagem de Tiago (2008, p. 1), sem o conhecimento da gestão e do mercado será grande a probabilidade da microempresa fechar suas portas. Quem quer crescer, precisa “conhecer o mercado para traçar sua visão de futuro”. Em suma, dá para dizer que, quanto mais previsível e estável for o mercado, quanto mais abrangentes nossos conhecimentos sobre ele menor será o risco operacional da microempresa. “Sem demanda satisfatória, não há estratégia que faça a inovação triunfar” (Urdan e Urdan, 2006, p. 79).

Consequentemente, para estabelecer planos e metas de expansão das atividades e das vendas é fundamental que se conheça as tendências do mercado. Com estes conhecimentos, correm-se menos riscos; soluções mais confiáveis e seguras poderão ser tomadas. Equivale dizer que um mercado estável e previsível facilita a movimentação do dia-a-dia das microempresas, possibilita uma série de outras validações sobre a viabilidade do negócio e permite projetar valores, resultados e cenários futuros.

De fato, Tiago (2008, p. 1) citando Francisco Guglielme, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas, explica que “o conhecimento sobre o mercado é um fator que diferenciam concorrentes e que impulsiona o crescimento [...]. É necessário olhar para fora, ir ao mercado, conhecer o cliente”.

Sintetizando, a lincagem dos fatores analisados permite concluir que a qualidade e a quantidade da produção de produtos, serviços e idéias e o bom nível das vendas suportadas pela estabilidade e pelo tamanho e crescimento do mercado afetam positivamente o negócio. Além disso, estes fatores tornam-se claros indicadores da saúde financeira da empresa, bem como apontam para a continuidade dos negócios. Além de, por definição, tornarem-se fatores de atratividade para os fornecedores de dinheiro e indutores para novos investimentos no ativo.

Neste particular, os bancos são parceiros poderosos quando concedem empréstimos para suprir a necessidade de capitais. “[Os bancos] são uma fonte preciosa de obtenção de capitais, que pode permitir, em condições de juros baixos e atraentes, o investimento em longo prazo na atividade” (Kasznar e Graça Filho, 2006, p. 43).

Os concorrentes

Uma pequena firma se destaca principalmente pelo diferencial competitivo que estabelece. Nos dias atuais, o ambiente dos negócios, o ritmo das transformações da sociedade em geral, as questões ligadas ao mundo empresarial em particular, o acirramento da concorrência, a evolução tecnológica, enfim, a rápida transformação que vivenciamos nestes últimos tempos são fatores que interferem de maneira decisiva para o progresso ou o fracasso das pequenas organizações. “Quanto melhor os empreendedores entenderem as forças subjacentes à pressão competitiva, mais eles serão capazes de avaliar as oportunidades ou ameaças de mercado”, dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 54).

“Essa discussão fica ainda melhor se incluirmos outro ingrediente na análise: o que nossa empresa tem, além do produto que comercializa, que se distingue da concorrência e que pode nos assegurar um lugar no futuro?”, questiona Chér (2008, p. 192).

No centro da resposta encontram-se dois pressupostos básicos: o mercado consumidor cada vez mais exigente e demandante e a concorrência sempre mais intensa, acirrada e agressiva. De maneira prática, para enfrentá-los com imaginação e sabedoria, o primeiro passo será tornar os produtos e serviços das microempresas melhores – ou diferenciados –, e o passo seguinte consistirá na gestão consubstanciada em sólida base teórica e técnica. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 223) sumulam o assunto da seguinte maneira: “A maioria das pequenas empresas preocupa-se com a natureza e a quantidade da concorrência local.”

Seguindo adiante, o terceiro passo será correlacionar os vínculos internos com o grau de dependência externa à microempresa. No que diz respeito ao ambiente interno, cabe referir a importância crescente do processo administrativo, da qualidade dos gastos, do volume de produção, do tamanho das vendas, da geração de caixa, da solidez de sua estrutura financeira e da consolidada capacidade de geração de lucro e de retorno. Enfim, para a microempresa alcançar melhor desempenho, ao nível interno, estes fatores são os elementos de suporte imprescindíveis.

Referentemente ao ambiente externo, podemos dizer com exemplar precisão que o potencial do mercado comprador e a concorrência têm igual importância e, neste particular, também assumem significância basilar. Sem dúvida, conhecer os concorrentes, compreender suas vocações e saber sobre os seus diferentes perfis são fatores determinantes para o bom desempenho dos pequenos negócios.

Em outras palavras, são tarefas mercadológicas e de marketing que o pequeno gestor jamais poderá relegar a plano secundário, evitando, em consonância com isso, surpresas desagradáveis no futuro. Nesta direção, será necessário estabelecer o nível da intensidade da concorrência e do comportamento do mercado em relação à adequação das medidas internas da microempresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Estas quatro variáveis compõem a famosa análise SWOT de Michael Porter (1980).

Infelizmente considerada um mal necessário do mundo capitalista, a agressividade da concorrência é responsável por eventos externos positivos quando diminui preços dos produtos e dos serviços. “Uma análise bem preparada de mercado e uma discussão da concorrência são importantes para o plano formal de marketing”, dizem Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 206).

Como já referimos, Michael Porter (1980) também desenvolveu um modelo de análise estrutural focalizando cinco forças competitivas: (1) rivalidade entre os concorrentes existentes; (2) entrada de novos concorrentes (entrantes); (3) ameaça de produtos substitutivos; (4) poder de negociação dos fornecedores; (5) poder de negociação dos compradores. O tamanho da concorrência e da rentabilidade depende em grande parte da interação dessas forças que determinam a essência da competição econômica.

Se investigado mais detidamente o cenário interior à microempresa, em consonância com o potencial do mercado e com a força da concorrência, mais facilmente poderemos impor algum remédio quando necessário à correção dos rumos do micro empreendimento. No

mesmo sentido, cabe fazer outra referência. Para Urdan e Urdan (2006, p. 195), “Na concorrência perfeita é muito estreita a margem de manobra para o vendedor definir seu preço. [...] Os preços são definidos principalmente pelos níveis de oferta e demanda a cada época.”

Tudo sob um rótulo pragmático, mesmo sendo a conduta dos concorrentes uma guerra tão acirrada e intensa; embora seja uma realidade conhecida por parte dos pequenos administradores, geralmente, eles se dão conta tarde demais.

Esta negligência ou imperícia afeta a essência financeira dos micronegócios e poderá provocar um duro golpe em relação à sobrevivência das microcorporações. “Freqüentemente, os empreendedores ignoram a realidade da concorrência [...]. Aparentemente, eles acreditam que o mercado não contém substitutos próximos ou que seu sucesso não atrairá outros empreendedores”, escrevem Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 205).

Sob outra ótica, quanto mais previsível for o comportamento dos concorrentes no curto e no longo prazo, menor será o risco operacional e vice-versa. Pragmáticos, podemos afirmar que a relativa previsibilidade do comportamento atual e futuro dos concorrentes são fenômenos que dão maior segurança e confiabilidade, combatendo os fatores que desigualam a competitividade entre as empresas.

Enfim, a agressividade concorrencial praticada pelas maiores corporações impiedosamente aniquilam grande parte de suas irmãzinhas recém-nascidas. Permeando esta posição extremista, “Se os negócios existentes não são agressivos e não oferecem o tipo de serviços esperados pelo cliente, há probabilidade de haver espaço para um iniciante” concluem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 223).

13.2. O espaço público

Nesta seção abordaremos apenas dois aspectos dentre o amplo escopo que o tema alcança: a comunidade e o meio ambiente. Neste formato, é certo afirmar que a evolução das microempresas se dá mediante o desenvolvimento de determinados objetivos estratégicos. Um deles, inquestionavelmente, conecta-se com a comunidade e o meio ambiente.

Neste sentido, a pequena firma é um conjunto intrincado de relacionamentos, por isso, a implantação e uniformização de boas práticas de gestão e de governança assumem papel destacado. Para que uma estrutura bem montada funcione a contento, o atual ambiente de

negócios requer das pequenas organizações contemporâneas a adoção de práticas saudáveis de gestão sob o ponto de vista das relações com o ambiente externo.

Para promover um maior e mais prolongado processo de crescimento, qualquer que seja o ângulo a enxergar, a boa governança corporativa sugere promover e dar a conhecer os resultados sociais promovidos pelo micronegócio à sociedade e ao meio ambiente. Esses postulados significam que cabe aos gestores converter parcela dos lucros apurados em ações diretamente voltadas ao bem-estar dos parceiros locais, especialmente aos menos favorecidos. Na direção da argumentação aqui exposta, diante da difusão dos temas, também abordaremos os assuntos dividindo-os em subseções ou tópicos.

A comunidade

A estruturação do pensamento, que serve de base teórica para sustentação de nossas argumentações, foi inicialmente buscada em Baron e Shane (2007, p. 127) quando citam Baron, R. A.; Markman, G. (2003): “Estudos recentes indicam que os empreendedores que têm habilidades de percepção social [...] alcançam maior sucesso financeiro do que aqueles sem essa característica.”

Portanto, como regra geral, o bom relacionamento com a comunidade é uma fonte valiosa de vantagem competitiva, por isso, deve ser cada vez mais intenso e frequente. Nesta direção, o pequeno dirigente deverá aprofundar o exercício do diálogo com os vários setores da sociedade, sempre de forma transparente e responsável. Em outras palavras, os menores empreendedores bem-sucedidos tomam o cuidado em gerar uma boa impressão junto à comunidade local.

O professor Thiry-Cherques (2004, p. 17), contribui de maneira significativa quando esboça a seguinte afirmação: “[...] de algum modo sempre nos identificamos com as comunidades a que pertencemos, com as organizações a que servimos, com os ambientes que freqüentamos”.

Nesta direção, um obstáculo a superar, acima de tudo, diz respeito ao reconhecimento e à aceitação das atividades desenvolvidas pela microempresa, que necessita ser vista como uma célula positiva por toda ou pela maioria da comunidade local. Chér (2008, p. 93) descreveu que “O engajamento das empresas em projetos de sustentabilidade voltados para suas comunidades deixou de ser tendência para se firmar como estratégia corporativa.”

Diante de todos os questionamentos e desafios a ser enfrentados pelos pequenos estabelecimentos econômicos, o impasse maior e prioritário talvez seja o enfrentamento – no bom sentido da palavra – com a comunidade local. É essencial que se estimule o envolvimento do poder público local e de todos os cidadãos, desde as autoridades administrativas e políticas até os seus líderes associativos sindicais e comunitários, além dos cidadãos comuns residentes na localidade onde se encontra instalada a microempresa.

Analogicamente, também vamos buscar inspiração em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 183). Para eles, esta perspectiva consiste “do gerenciamento das demandas desses agentes”. Na prática, dentre os primeiros passos quando o assunto reporta à questão das relações com a comunidade será convencer – e provar – sobre a importância da minúscula empresa no seio social local. Essa convivência será melhor aceita e compreendida pelo convencimento de que os produtos e os serviços prestados pela microempresa são atraentes, que ela remunera com justiça seus colaboradores, que não usa trabalho infantil nem polui o meio ambiente etc.

Eis como Juwer (2005, p. 2) enuncia sua abordagem relativamente ao tema:

Atualmente, a demanda por ações sociais supera em muito a oferta de recursos por parte do governo e mesmo as ONG's não conseguem cobrir este espaço deixado pelo Estado. [...] São as Empresas-Cidadãs que visam investir em projetos sociais, promovendo a cidadania e o desenvolvimento da comunidade.

Nesta direção, um bom ponto de partida será acrescentar valores e atributos às atividades relacionais da pequena empresa: responsabilidade, respeito, solidariedade, credibilidade ética e comprometimento perante a comunidade. Por esses e ainda por outros motivos, as microempresas que cuidam da sua identidade e de suas táticas de gestão por métodos quantitativos, de modo apenas instrumental e financeiro, caminham de maneira insuficiente. Na verdade, as microempresas *cidadãs* destacam suas estratégias de negócios consubstanciadas pela aderência bem articulada e em harmonia com a comunidade.

Visualiza-se com tudo isto a essencialidade do envolvimento saudável e permanente entre ambos – microempresa e comunidade. Visualiza-se ainda a necessidade da formatação de uma variedade de laços e vínculos instrumentais, afetivos e morais, os quais soam como um recado à sociedade local. Sintetizando a posição de Longenecker, Moore e Petty (1997), o vínculo *instrumental* significa que os integrantes da comunidade precisam achar o relacionamento compensador; o vínculo *afetivo* diz respeito a sentimentos emocionais de compartilhar uma visão conjunta sobre o papel favorável da pequena empresa no seio da

sociedade local; o vínculo *moral* envolve algum tipo de obrigação moral ou compromisso ético mútuo.

Diante disso, a gestão profissionalizada deve caminhar em direção a estes valores e princípios. Será, pois, necessário oxigenar a organização e contemporizar as adversidades, promovendo um íntimo relacionamento com a comunidade, evitando-se, com isso, turbulências externas à organização. Em resumo, uma base estruturada de relações comunitárias pode levar a diferenças substanciais. Sem esses pressupostos, corre-se o risco de perder a perspectiva da missão das microempresas, porque em qualquer bairro de um grande centro urbano ou mesmo num vilarejo mais longínquo do interior deste imenso território brasileiro, a comunidade local está sempre atenta aos interesses em jogo, à integridade e aos valores proclamados e reais da pequena empresa e vigilante e exigente no que concerne à sua cultura, tabus e tradições.

A íntima interação com os colaboradores e com a comunidade é, por conseguinte, um componente fundamental que necessita estar incutido na cabeça do pequeno gestor. Estes vetores possibilitam antever os riscos e minimizar os impactos desta convivência.

A propósito, ao examinar a questão sob o ângulo dos acontecimentos do cotidiano, e para descontraír, também merece destaque a abordagem sobre o comportamento das pessoas. Quem de nós nunca percebeu criaturas humanas com seus largos sorrisos e gracejos debochados quando alguém desliza e cai, se estatela na rua, na praça pública? Isto ocorre em todas as partes, desde os tempos imemoriais; aconteceu na antiguidade e ocorre no presente. Para essa reação popular havia uma expressão grega: “volúpia da desgraça alheia”, que em bom português significa “antes ele do que eu”. Precisamos entender, a partir de agora, que esse sentimento comunitário de torcida para alguém se dar mal é outro enfrentamento a que deve estar preparado o microempresário.

O meio ambiente

Como diz Horkheimer (1947), o homem que antes escolhia os seus fins na crença de uma verdade substantiva, ajusta-se agora a forças econômicas e sociais para a preservação de si mesmo. Como resultado, tem-se o homem despojado de substância, preocupado apenas em transformar tudo o que existe, ao lado de uma natureza degradada à condição de matéria-prima a ser dominada (Vergara, 1990, p. 16).

A proteção ao meio ambiente tornou-se um dos grandes ícones da chamada sociedade pós-industrial. Nas palavras da professora Ricamar Maia (2005), embora o conceito de responsabilidade social, de aproximação à comunidade local e de respeito ao meio ambiente seja recente, o exercício da cidadania, em nosso país, também o é. Em que pese estas novidades, a classe empresarial que prioriza mais diretamente ações comunitárias e que desenvolve atividades direcionadas a minorar possíveis danos ambientais começa a se fazer presente, muito especialmente, por exigência dos consumidores.

Neste particular, o consumidor brasileiro e o público em geral mostram-se cada vez mais preocupados – e interessados – com os impactos no meio ambiente; despertam-se pelo produto ético; tornam-se, gradativamente, consumidores éticos. Os ativistas também elegeram como bandeira a proteção ao meio ambiente. Protestos monumentais se fizeram presentes na quase totalidade das nações em rebeldia pela falta de preocupação com o meio ambiente.

Estes ativistas simularam movimentos e manifestações radicais na direção da preservação do planeta terra; lastrearam suas raízes mais profundas na consciência da humanidade sobre as nefastas conseqüências do aquecimento global, das repercussões negativas dos desmatamentos sem limite, da poluição e de tantos outros fatores e procedimentos que contribuem para agravar os problemas desse tipo.

Com a crescente preocupação com o aquecimento global, com o combate à fome e à miséria e com a violência, as empresas têm sido pressionadas a reduzir os impactos negativos que suas ações causam ao meio ambiente e à sociedade, ou seja, a buscarem uma ecoeficiência e a alcançarem o nível de desenvolvimento sustentável (Cardoso, Mário e Aquino, 2007, p. 174-175).

Sob este prisma, o foco gerencial também precisa priorizar uma cultura que promova e incentive explicitamente a atenção aos problemas ambientais, um dos valores inquestionavelmente sagrados. De maneira que a percepção dos consumidores e do público em geral sobre a imagem e a reputação de uma boa microempresa perpassa pela conveniência dela em harmonia e equilíbrio com a natureza.

Agora adicionamos outras abordagens de autores consagrados. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 666), a expressão *ambientalismo* corresponde ao “esforço que visa preservar e restaurar o meio ambiente”. Para Chér (2008, p. 90), “Nesse binômio *estar* e *ser* encontramos pessoas que buscam viver uma vida com prazer e saúde, mas percebe como o inconsciente coletivo compreende que viver bem implica também transformar e preservar o meio ambiente em que vivemos.”

Também Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 176) desenvolveram e fundamentaram seus ensinamentos sob as perspectivas do estabelecimento e manutenção de relações com o meio ambiente contribuindo, dessa forma, para a melhoria da convivência comunitária. Para os autores, o propósito da gestão social e ambiental “é evitar que danos sejam causados à sociedade e ao meio ambiente”.

Neste diapasão também referimos a magnitude do conceito de desenvolvimento sustentável trazido por Donaire (1996, p. 44): “A idéia de desenvolvimento sustentado tem trazido nova visão ao conceito de gestão ambiental das organizações, direcionando-as no sentido de maior responsabilidade na manutenção da estabilidade e da diversidade dos recursos naturais utilizados.”

Encaminhando para o final do tópico, referimos outras duas premissas. Em primeiro lugar, aquelas pequenas empresas que oferecem ao mercado produtos inofensivos ao meio ambiente podem obter uma vantagem competitiva sobre produtos similares poluentes. Em segundo lugar, como concepção moderna, compradores de hoje sentem que devem adquirir produtos seguros, confiáveis, duráveis e honestamente anunciados.

Mesmo diante de todas as preocupações de autoridades e de ambientalistas, os danos ao meio ambiente continuam em ritmo descontrolado, sendo considerado um distúrbio que precisa de solução imediata. Aliás, o desequilíbrio ambiental causado pela devastação dos recursos naturais do planeta é considerado uma ameaça vista com preocupação no mundo todo.

Na perspectiva da microempresa ética – e do produto ético –, que a torne pautada pela ética no trato com os agentes sociais, econômicos e comunitários, o pequeno negócio deverá, particularmente, manifestar uma cultura corporativa que apóie a saudável interação com o meio ambiente. Em síntese, o novo paradigma privilegia a promoção da responsabilidade social desaguando na formação de uma consciência social cidadã.

A primazia emprestada pelos gestores de pequeno porte à conduta responsável e ambientalmente correta implica que a organização é sensível às questões ambientais e, ao mesmo tempo, que suas estratégias e táticas ambientalistas buscam ser indutoras da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Neste ponto, estas afinidades podem tanto fortalecer quanto ajudar a vencer dificuldades e a impulsionar o sentimento comunitário favorável à pequena empresa.

Concluindo, agregar valor às organizações sem afetar o meio ambiente são pressupostos que devem ser vistos como indicadores que ajudam a construir a sobrevivência

dos pequenos estabelecimentos corporativos. “Os segundos [ecologistas] nos põem em guarda contra a exaustão dos recursos naturais, a devastação ambiental, a ruptura do equilíbrio global de que depende a sobrevivência da humanidade”, resume De Masi (2006, p. 202).

13.3. O trabalho e o emprego

“O caminho milenar do homem consiste na persistente vontade de libertar-se da atávica escravidão da miséria, da fadiga, da ignorância, da tradição, da autoridade, da dor, da feiúra e da morte. A progressiva aproximação dessas metas libertadoras é que chamamos de *progresso*” (De Masi, 2006, p. 23).

Com estas breves palavras, pretendemos atingir dois objetivos principais: falar do trabalho e do emprego. No que se refere à questão, nosso referencial teórico continua fundamentado em Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 35). Para eles, a idéia de que as microempresas geram mais empregos do que as grandes foi exposta “pela primeira vez, na pesquisa de David L. Birch, no início de 1980”. Fundamentado nos estudos de Birch, esses autores escrevem que foi amplamente comprovado que o grosso dos novos empregos vem “do nascimento de novas empresas e de sua expansão subsequente”.

Nesta linha de abordagem, Baron e Shane (2007, p. 325) sinalizam que “As novas empresas são melhores do que as já estabelecidas no desenvolvimento de produtos, porque não têm estrutura burocrática, podem oferecer melhores incentivos para os funcionários e têm maior flexibilidade.”

Sobre o assunto, sumulamos mais uma vez o pensamento de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 34): “A pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam.”

Hoje, a maioria dos trabalhadores investe todas as energias no emprego e na carreira. Ao lado de outros fatores, a fixação do peso absoluto do emprego pode ser sintetizada por De Masi (2006, p. 20). Ele sustenta que o empregado “passa no local de trabalho grande parte do dia, perde o gosto pela vida em família e pelo divertimento, durante os feriados tem dor de cabeça se não leva para fazer em casa qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais”.

Continuando com De Masi (2006, p. 12):

O trabalho e a desocupação apresentam desdobramentos paradoxais. Milhões de pessoas se desesperam por estarem excluídas do exercício de alguma atividade da qual entretanto não gostam,

que às vezes até detestam, que muitas vezes são aviltantes de tão inúteis, mas que as estatísticas oficiais consideram como *trabalho*.

Para Falcão Vieira e Carvalho (2007, p. 91), “A subjetividade e o tempo social do homem subordinam ao tempo do trabalho, sem que este perceba sua subjugação a ele.” Para De Masi (2006, p. 59), “Foi a indústria que transformou milhões de trabalhadores e camponeses submetidos a uma disciplina paramilitar, sob o comando de um chefe hostil e um ritmo estressante de labuta da aurora ao crepúsculo.”

Para contextualizar, fazemos agora um breve histórico sobre a trajetória do trabalho no cotidiano das pessoas, relatando fatos acontecidos desde a antiguidade até os nossos dias. Escrito de outro modo, metodologicamente, contextualizamos uma breve súmula do curso da história do trabalho.

Começamos na antiguidade. “Antes da indústria, poucos trabalhavam e por pouco tempo” resume De Masi (2006, p. 20). Os gregos filosofavam o tempo inteiro debaixo das árvores, nas praças públicas, nas academias platônicas.

Nosso referencial teórico sobre o trabalho se assenta, outra vez, em De Masi (2006, p. 78). “Aos mais cultos dos antigos bastava o frescor de uma fonte, o perfil de uma colina, a sombra de um plátano para atingir um estado de graça muito acima do que fornecem hoje mil passatempos mecânicos do consumismo de massa.”

Citado pelo mesmo pesquisador (2006, p. 79), “considere quanta riqueza de significados revelam as palavras que Platão faz Sócrates dizer”:

Ah, por Hera, que belo lugar para um descanso! O plátano cobre tanto espaço quanto é alto. E esse choupo, como é grande e magnificamente sombreiro. Em plena floração, como está, o lugar não poderia ser mais perfumado. [...] E diga-me por favor, se o bom ar que se respira aqui não é desejável e extraordinariamente agradável. Clara melodia de verão que faz eco ao coro das cigarras. Mas o mais excelente refinamento é este prado, com a natural doçura do seu declive, que permite, quando nele se deita, ter a cabeça em perfeita comodidade.

Analogamente, os romanos eram os mestres na criatividade política, na guerra, no direito; do governo e da república; enfim, guiar povos e esculpir estátuas eram suas predileções. Até aqui na América tivemos heróis com suas façanhas extraordinárias e surpreendentes.

Parcela daquela gente passava as noites a mirar a lua e o cosmos; matematicamente, calcularam com bastante precisão para a época os movimentos dos astros e das estrelas pendurados no firmamento. Principalmente os gregos e os judeus, sabe-se lá por que motivos, conversavam com Deus o tempo todo. Privilégio que desapareceu repentinamente.

Em suma, naqueles tempos longínquos, pelo que temos notícias, o pessoal trabalhava pouco, quase nada. As atividades nobres dos povos daqueles dias ficavam restritas à filosofia, à estética, às artes e à poesia. Apenas os escravos e algumas outras castas de infortunados *pagavam o pato*.

Avançando um pouco, o século XII foi “o século alegre” em razão do paralelismo com o século XX caracterizados pelo crescimento demográfico, pelo progresso tecnológico, pela expansão da classe média. O século XII também foi caracterizado pela reestruturação dos conceitos de tempo e espaço, em razão da introdução do relógio, da bússula e da escrita.

Naquele século XII, outra vez reportando De Masi (2006, p. 94-95), “afirma-se o feudalismo, com as suas tripartições: de um lado, os *oratores*, que pregam, os *bellatores*, que combatem, e os *laboratores*, que labutam; de outro, os *senhores*, que dominam; os *vassalos*, que prestam serviços militares, assessoria e conselho e os *servos da gleba*, que cultivam os feudos.

Antes do advento industrial, a oficina do artesão e o trabalho agrícola constituíam a célula básica da organização do trabalho. De acordo com De Masi (2006, p. 110), a habitação e a oficina conviviam sob o mesmo teto; os trabalhadores eram, em grande parte, membros da mesma família; o chefe da família era também o chefe do negócio; as tarefas domésticas e profissionais confundiam-se; “os quarteirões constituíam um conjunto contíguo e coordenado de estruturas para a vida doméstica, o trabalho, o comércio, o lazer e a oração”.

A partir do final do Século XVIII as coisas começaram a mudar drasticamente.

Com o nascimento da indústria iniciou-se um dos maiores empreendimentos da espécie humana, comparável à invenção da agricultura há dez mil anos, à fundação da cidade na Mesopotâmia há cinco mil anos, à criação da democracia e da *network* na Grécia Clássica, à invenção do direito internacional e do império global na Roma de Augusto (Ibiden, 2006, p.126).

Em poucas linhas sintetizamos as peculiaridades da era industrial, do modelo de organização econômica do Ocidente que, sem dúvida, perduram até os dias atuais.

Taylor foi ainda mais fundo na operação integralmente industrial de transferir o trabalho da esfera da aproximação para o universo da precisão. Com Taylor, os papéis diretivos são separados claramente dos papéis executivos e estes são classificados, cronometrados, prescritos, sem deixar qualquer margem de discricção (Ibiden, 2006, p. 129).

Com Frederick Winslow Taylor, “o cronômetro entra na fábrica, apodera-se dela, regula-a e domina-a” (p. 129). Com Henry Ford (1863-1947) surge a produção em série, a padronização, o primado estritamente instrumental, o trabalho repetitivo despojado de

criatividade, o movimento eterno. “Onde enlouquecia a desordem das coisas, o perambular e o vozerio dos homens, agora reinam, soberanos, a precisão dos gestos, o silêncio das pessoas, a força da máquina”, diz Henry Ford, citado por De Masi (2006, p. 135).

Contrastando com a vida bacana e sossegada do homem culto da antiguidade a filosofar sob a sombra da frondosa árvore, insistimos em repetir De Masi (2006, p. 150), quando escreve sobre a vida nos dias atuais.

Mas no final do século XX os veículos circulantes no mundo atingiram os 580 milhões, concorrendo para o caos urbano, feito de obstruções que aprisionam o tráfego de gases que intoxicam o corpo de estresse e que corrói o cérebro. [...] Na sociedade industrial, marcada pela divisão do trabalho, a casa é apenas local de consumo e de status. Não mais custódia de tradições, mas estacionamento de homens e de coisas transitórias, ela é pensada e realizada como artefato transitório, como um ponto funcional em relação à sede principal do trabalho, isto é, à fábrica ou ao escritório.

Em síntese, o caos urbano torna os cidadãos cada vez mais intolerantes e estressados. O caos urbano corrói de modo intolerável o tempo livre e o equilíbrio psíquico do homem moderno. Mas o certo é que, em parte elaborada por outros e em parte construído por nossa conta, o conceito de trabalho permaneceu impregnado no nosso inconsciente pessoal e coletivo como algo que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende. O trabalho passou de castigo a privilégio; “ao *trabalho*, de fato, são atribuídos efeitos positivos, até milagrosos”, sintetiza De Masi (2006, p. 13). O mesmo autor (p. 60) afirma que “o trabalho prestado contratualmente a alguém, em troca de um salário ou pagamento abrange ainda hoje, nos países adiantados, uma minoria de cidadãos”.

13.4. Os trabalhadores

Kasznar e Graça Filho (2006, p. 139) conseguem sintetizar de forma que consideramos apropriada a temática que será abordada nesta seção. Para eles, “Toda organização é constituída, em primeiro lugar, por pessoas. Elas são o elemento mais precioso, mais importante e mais caro que uma organização pode e deve ter.” De Masi (2006, p. 47) também aponta nesta direção, quando afirma: “Parece certo, entretanto, que as organizações mais eficientes são as que têm funcionários menos infelizes e o clima mais participativo.”

A propósito, para quem não quer abrir mão de uma relativa segurança, dá para conquistar algum sucesso e prosperar como empregado, progredindo internamente nas

organizações, sendo às vezes a única e melhor forma de reunir os recursos necessários para o começo da jornada empreendedora.

Para começo de conversa, é importante observar as descobertas sobre as conexões que indicam que o número de funcionários está relacionado, de maneira positiva, às várias medidas de sucesso de novos empreendimentos. Embora precisando serem abordadas com certo grau de precaução, pesquisas acadêmicas sugerem que há relação entre o tamanho do novo empreendimento, o número de funcionários e o sucesso do pequeno empreendimento.

Quando Baron e Shane (2007, p. 141) citam Baum, J. (1996), temos: “evidências sugerem que, de forma equilibrada, os benefícios do aumento do número de funcionários compensam os custos. Novos empreendimentos que começam com mais funcionários têm uma chance maior de sobreviver do que os que começam com um número pequeno”.

Avançando um pouco mais, Baron e Shane (2007, p. 141), sublinham as descobertas de Shutjens, V.; Wever, E. (2000): “De maneira similar, as empresas com mais funcionários têm índices de crescimento maiores do que aquelas que têm menos funcionários.” Avançando mais ainda, sublinhamos o que escrevem os mesmos autores, quando citam Gimeno *et al.* (1997): “A lucratividade também é positivamente relacionada ao tamanho de novos empreendimentos. Por exemplo, quanto maior é o número de funcionários, maiores são os lucros de novos empreendimentos e maior é a renda gerada por eles.”

Por opção ou por necessidade, mesmo por ignorância ou ingenuidade, cada classe de trabalhador se comporta de modo diferente e é motivada de acordo com suas necessidades, percepções de mundo e oportunidades. Alguns instrumentalizam-se, alienam-se ao sistema, conformam-se. Um outro modelo de trabalhador apenas atua no sistema, participa e assimila o ritmo de trabalho, contudo não se submete a “um mundo que lhe parece frio e distante” (Thiry-Cherques, 2004, p. 46).

Conectados a isso, a seção abordará a pessoa do empregado, analisando as diferentes estratégias de sobrevivência e as formas de comportamento dos trabalhadores em relação ao emprego: o laborioso golem, o assalariado kafkaniano, o trabalhador borgeano e o profissional especializado.

O laborioso golem

A lenda da vida dos golens serve para referenciar nosso primeiro personagem. Essas criaturas de barro substituíam trabalhadores extenuados. Yossele,

último golem que se tem notícia [...] cumpriu seu destino. Trabalhou arduamente até expirar. Na entrada do setor judaico de Praga foi erguida uma estátua em sua honra. [...] são trabalhadores que renunciaram à individualidade, para quem o trabalho é refúgio e garantia, um porto seguro contra as intempéries da existência (Thiry-Cherques, 2004, p. 21-22).

Para esse tipo de pessoa que não consegue viver fora do trabalho, a falência da empresa onde opera corresponde uma ameaça à sua própria vida. Aparentemente imersos em profundos laços que os unem às organizações, persiste neles a idéia de que pertencem à empresa. Por essa lógica de sobrevivência – como máquinas –, eles abraçam seus encargos sem contestação, obedecem ordens sem questionamento, sujeitam-se a tarefas perigosas, repetitivas ou sem sentido sem protestar. “É dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado”, diz Foucault (2007, p. 118).

Dessa maneira, nunca se rebelam, aceitam ou preferem se associar ao sistema, ambicionam e precisam ser reconhecidos e valorizados. Vivem na plenitude e intensamente o mundo do trabalho. Para eles, fora do trabalho não há vida. No limite, é “o ser explorado de maneira agradável” (Pagès et al., 2006, p. 20).

Na ótica desse trabalhador, o crescimento econômico da organização implica numa espécie de conquista conjunta rumo a um futuro melhor e mais confortável em termos materiais e, por que não, existenciais e espirituais também. É sempre bom poder contar com colaboradores confiáveis, servindo com ética, devoção e dignidade. Melhor ainda quando estão onde a instituição mais precisa: dentro dela e em sintonia com ela, incansáveis e, fundamentalmente, com a expectativa de uma vida duradoura à organização.

De outra banda, certo é que os micronegócios convivem numa luta feroz para superação dos seus primeiros anos de existência. “O empregado do ‘produzir mais, mais rápido’ e da obediência passiva não é o da cumplicidade, da iniciativa e da criatividade em todos os momentos e em todos os níveis” (Aktouf, 2001, p. 16)

Como por encanto, milhares de pequenos empreendimentos anualmente estão fadados ao fracasso e desaparecem do cenário. Primeiro, com o desaparecimento súbito destas empresas milhões de pessoas vão para o ralo da informalidade; em seguida, com a morte destes organismos bilhões de reais são retirados de circulação; por derradeiro, esses resultados negativos precisam ser desafiados e revertidos.

De certo modo, os trabalhadores golens também concorrem para o fracasso, quando não contestam, não se rebelam, quando a única apreensão generalizada diz respeito ao futuro do trabalho. Enfim, o homem manejado pela eficácia absoluta, cuja vida é o trabalho, ao deixar-se manipular, quando é indiferente e conformado, de alguma forma determina uma barreira lógica à inovação, à evolução, à intelectualização do trabalho, ao aperfeiçoamento da produção, à melhoria contínua, à continuidade dos negócios.

Neste contexto, o primeiro passo se dá quando a figura do dirigente maior da empresa consiga compreender com nitidez os aspectos positivos e negativos desse modelo de trabalhador. O segundo passo acontece, quando esses seres humanos estejam contemplados pelos atributos do amor fraterno, gratidão, respeito e valorização. Inevitável que a quase nula perspectiva de crescimento profissional aflige esse tipo de empregado. Por isso, a definitiva caminhada vai acontecer quando o talento empreendedor conseguir provar que a empresa tem plenas condições de sobreviver e está capacitada a prosperar, impulsionando a carreira do empregado.

O assalariado kafkaniano

O segundo tipo de trabalhador refere àqueles que seccionam radicalmente a vida do trabalho da vida do espírito. No universo kafkaniano, o operário assalariado recusa-se à vida da instituição; sua sobrevivência e seu futuro vão ser conquistados bem longe do atual emprego, muito além do cenário atual.

Definitivamente, estão limitadas a cumprir seus deveres, mas não se enquadram no serviçal condenado a se adaptar à comunidade empresarial, menos ainda a se sujeitar a uma instituição que dele pretende tão só a sujeição. Thiry-Cherques (2004) afirma que estas pessoas segregam com maestria a vida e o trabalho, o viver e o trabalhar. A predisposição é a de manter-se distante, indiferente, moralmente neutro e desligado da microempresa.

Em outras palavras, sob os mais variados pretextos, por sensibilidade ou desajustamento, eles conseguem efetuar a separação entre a vida mental da vida física. A não-reação é o seu primeiro traço característico; o segundo, a passividade enquanto uma rendição; por fim, a quietude expressada pelo silêncio.

O silêncio da palavra, o silêncio dos desejos, o silêncio dos pensamentos. É uma disciplina que leva à aparência de gravidade e sabedoria, mas não passa de uma defesa ante a ininteligibilidade da vida. Em um mundo onde a fala é a chave do êxito ou da punição, defende-se melhor aquele que

não se manifesta, aquele que aparenta não ter dúvida sobre o que acontece e sobre o que faz, aquele que finge saber por que está sendo julgado. Ou, mais rudemente, como reza o ditado português: no mundo do trabalho melhor calar, porque não há como distinguir entre o sábio que cala e o burro que não fala (Thiry-Cherques, 2004, p. 57).

Para eles tanto faz se os negócios prosperam ou fracassam; para a microempresa, como afirma o autor citado, neste modelo de relacionamento, a noite poderá cair fora da hora. Como visto, estes trabalhadores não pertencem nem nunca pertenceram ao sistema, não estão, nunca estiveram, em alma e coração no seio organizacional. “O mundo da vida é lá fora, mas não há como escapar. [...] O assalariado kafkaniano permanece no sistema em corpo. Em espírito, há muito emigrou para dentro de si mesmo” (Ibidem, p. 60).

Finalmente, a compreensão do texto requer a apresentação da figura do doutor Fanz Kafka. Perito em segurança do trabalho, ele percorreu a República Tcheca inspecionando e instruindo gerentes e operários sobre os perigos do trabalho nas manufaturas.

[...] um homem esguio, de quase 1,90m de altura, que vivia em um mundo de gorduchos e baixinhos. Um advogado sagaz, que vivia em meio a comerciantes obtusos, como seu pai. Um tcheco de cultura alemã. Um intelectual entre pragmáticos. Um homem que, para os tchecos, era um alemão, para os alemães, um judeu, e para os judeus, um trãsfuga ateu (Ibidem, 2004, p. 48).

O trabalhador borgeano

O poeta e bibliotecário argentino Jorge Luiz Borges negou-se a ser “inspetor de galinhas” em Buenos Aires. Ele jamais aceitou trabalhar regularmente e em tempo integral na empresa; recusou a alienar-se ao processo do emprego formal da carteira assinada. Suas poderosas e equilibradas motivações parecem fundadas em, pelo menos, três premissas. A primeira: ele consegue separar o mundo da sua vida do mundo do seu trabalho; a segunda determinante: é o empreendedor de si mesmo, vende com sabedoria o produto de seu trabalho; a terceira razão: não está – nunca esteve – disposto a condicionar sua liberdade e independência que tanto preza.

Enfim, não consegue submeter-se à obediência das ordens dos chefes, confinado nos labirintos dos espaços escuros da produção. Tem seu próprio matiz, não se encaixa na figura do trabalhador solitário que se basta a si mesmo, tampouco se adapta enquanto trabalhador autosuficiente, o artesão dos tempos passados. Outra característica observada diz respeito ao fato de que não é operário remunerado mensalmente nem trabalhador individualizado que depende da organização.

É o trabalhador independente, o proprietário do empreendimento de uma só pessoa, que encontrou um consumidor disposto a adquirir seu produto final. O “mercador de si mesmo” em sua soberania individual conhece, utiliza e valoriza o valor do seu capital social: a força física do corpo e a sabedoria da sua mente. Essa forma convém a ele e à organização, que o reconhece como parceiro valoroso, eficiente, conectado, útil e indispensável.

De certa forma ele admite a vinculação a uma única instituição. Entretanto, sua escala de valores e seus traços de personalidade não se encaixam na estrutura formal do emprego diário. Ele é indiferente a tudo isso, é o trabalhador preso à engrenagem da produção no nível em que ele considera adequado.

Empresário dos seus préstimos, trabalhador avulso, aparentemente imerso em seus profundos sentimentos e ressentimentos, ele opera se estiver disposto e se lhe convém. Com estas particularidades pode tornar-se conveniente o *modus operandis* do nosso trabalhador à moda Borges, adicionando mão-de-obra à empresa de tempos em tempos, em dias alternados e incertos.

O profissional especializado

O caminho da sobrevivência no trabalho e da emancipação profissional do trabalhador especializado decorre primordialmente do seu conhecimento técnico específico. Só ele domina todo o processo de produção, por conseguinte, em especial nas pequenas organizações econômicas, a ele é reservado o comando completo sobre os demais trabalhadores, inclusive, em muitos aspectos, sobre os próprios donos do negócio.

Da formulação e do preparo da matéria-prima, desde o manejo das técnicas de produção até a embalagem e a logística de distribuição do produto, tudo está sob sua responsabilidade, seu crivo, sua aprovação.

Estrategicamente, este profissional especializado tem consciência do quanto lhe é agradável e positivo alienar-se ao sistema-empresa na qual está conectado e quase unido. Em primeiro lugar, porque é dos poucos trabalhadores que entende com profundidade as técnicas de produção, fato que lhe confere segurança e prestígio. Em seguida, ele aceita, concorda e concilia o sacrifício do emprego com os benefícios que compartilha, porque lhe convém profissional e economicamente. Por último, ambição, poder e autorrealização em sua plenitude decorrem desta relação.

Com o monopólio do conhecimento, com suas habilidades pessoais inatas e adquiridas, a racionalização dos seus esforços e o máximo do seu rendimento importa em retorno para a microempresa, bem assim é compensador materialmente para os seus próprios interesses. Talvez seja uma alternativa intermediária entre a rendição e a adesão ao trabalho. No entanto, o exame do relacionamento empresa-profissional aponta no sentido da realização, que, obviamente, oferece significativas recompensas.

Parece emblemático afirmar que essa ponte liga, relaciona e junta, supera e anula distâncias bastante curtas. Mesmo assim, nosso enfoque prima pela visão de que o viés apresentado sinaliza que deve ser total a confiabilidade no trabalhador, dado o risco implícito desta autonomia individual, a qual asfixia a soberania dos proprietários da organização. Por outro lado, não contemplar com angústia o fato em questão é pressupor que o profissionalismo e a integridade irretocáveis do trabalhador certificam vínculos eternos. Mesmo diante da justa remuneração, da estabilidade a que está submetido, no mundo contemporâneo, engana-se quem alimenta a esperança e supõe elos sem fim no seio desta relação.

Afora isto, a visão positiva, o lado bom se justifica por suas virtudes, pela competência, dedicação, afinidade e lealdade do homem especializado, assim também pelo respeito, reconhecimento, admiração e carinho que dedica a organização ao seu profissional emancipado número um. Em todo caso, sempre é bom permanecer alerta.

13.5. Poder e autoridade

A seção conterà quatro itens. O primeiro focará o comportamento da empresa de pequeno porte e do microempreendedor frente aos colaboradores – seu modo de pensar e de agir quando se trata de comandar os recursos humanos. O segundo abordará as fontes do poder e da autoridade nas organizações em geral. Seguiremos com o terceiro tópico assinalando a diferença de conceituação entre o poder simétrico e o poder assimétrico. A seção terminará, no terceiro tópico, destacando o contraditório e a mediação.

Indicações preliminares

No lado da equação que envolve a equipe que trabalha na microfirma, os empregados querem evidências de que o *chefe* está motivado e apaixonado pelo negócio, que é honesto e

digno de confiança. No outro extremo da mesma equação, o poder do quadro dirigente reside na capacidade de intervenção qualificada, visando atrair, mobilizar, motivar e reter funcionários de alta qualidade. Dito de forma mais simplificada, para construir negócios sólidos e bem-sucedidos, definitivamente, o estilo gerencial do pequeno empreendedor precisa dar espaço a uma abordagem que observa a equipe toda como de primeira classe.

Como sublinham Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 419), o sucesso substancial para novos empreendimentos deriva de empregados com altos níveis de motivação. “Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios.”

Sem dúvida, a sobrevivência e a prosperidade da microfirma dependem da força catalizadora e criativa da liderança do pequeno empresário, mas também depende, em muito, da força catalizadora e criativa dos seus empregados. “O que se vê nessas empresas [de sucesso] não é o gerenciamento no sentido clássico, mas um tipo de imaginação que é mais invasiva, mais completa e mais motivante” (Filion, 1999, p. 14).

“Maravilhosa é a força que pode ser exercida, quase que inconscientemente, sobre uma empresa, um indivíduo ou mesmo sobre uma multidão, por uma pessoa dotada de bom temperamento, boa digestão, um bom intelecto e de boa aparência.”, escreve Anthony Trollope (1863), citado por Baron e Shane (2007, p. 332).

Na mesma extensão em que sentem que são valorizados, reconhecidos e tratados com atenção e respeito, pessoas talentosas e brilhantes trabalham melhor e são mais comprometidas com o que fazem. É uma característica básica do ser humano esquivar-se do que é hostil e agressivo a ele. Portanto, pequenos empresários inteligentes devem observar com cuidado esses fatores e fazer de tudo para garantir condições favoráveis e padrão de altos níveis de motivação.

“Quando a jornada é longa e o tempo no caminho sujeito a fortes mudanças, cuidados adicionais se fazem necessários”, diz Giannetti (2007, p. 134) em outro contexto. Eis a parte encorajadora: a capacidade de liderar pessoas não é algo solidificado e imutável. Tão verdadeiro como para todas as demais habilidades, ela está aberta para modificações e aprimoramentos. À medida que os empreendedores refinam as habilidades de liderança e comando, maiores são as probabilidades de que as empresas sejam bem-sucedidas.

Fontes do poder e da autoridade

Desde que houve homens, houve também rebanhos de homens [...] e sempre muito obedientes em comparação com o pequeno número daqueles que mandam [...]. A estranha pobreza do desenvolvimento humano [...] se deve a esse fato do instinto de obediência do rebanho (Nietzsche, 2005, p. 109).

Na lógica do pensamento de Nietzsche (2005), quando se focaliza o estudo sobre as pequenas empresas, compreendemos oportuno também tratar do poder e da autoridade, dois conceitos intrinsecamente ligados. O primeiro diz respeito à capacidade de influenciar e motivar pessoas e equipes a resultados; o segundo – a autoridade – decorre do poder legítimo. Primeiramente sublinhamos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 105): “Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.”

Levando em conta os argumentos até agora expostos sobre a reconhecida importância das organizações no mundo contemporâneo e sobre a quebra anunciada *a priori* das pequenas empresas, a abordagem acerca desse assunto torna-se central. De acordo com Pagès et al. (2006, p. 11), “O tema poder é de atualidade. Ele assume não somente grande importância prática, mas também teórica.”

Ao mesmo tempo, a formulação de Carvalho e Vieira (2007, p. 9) merece destaque. “A legitimidade transforma o poder em autoridade, em algo aceito.” Dado seu caráter disciplinar, Foucault (2007) define poder como uma técnica que assume efeitos estratégicos.

Ele [o poder] se refere ao poder dirigido para a criação e manutenção de uma organização ativa, e na direção da transformação dessa organização no seu potencial máximo. Portanto, o poder executivo consiste em compreender o que a organização é, visualizar o que ela pode ou deve se tornar, e iniciar os processos que percorram o caminho entre os ideais da organização e a realidade. (Bowditch e Buono, 1992, p. 118).

Na antiguidade, partia-se do princípio de que detinham poder e autoridade as pessoas que possuíam determinados traços peculiares. O pressuposto era de que dependiam das características físicas do líder, como por exemplo, aparência, estatura, força física, inteligência, conhecimento e habilidades. Segundo Carvalho e Vieira (2007), citando Weber (1993), autoridade e poder repousavam na tradição, na lealdade e na obediência.

“Nas sociedades modernas, [o poder] repousa na supremacia da razão e do contrato social” (Carvalho e Vieira, 2007, p. 1). Portanto, a abordagem do poder e da autoridade, entendida segundo preceitos da contemporaneidade, nos leva à superação da administração clássica centrada nas ordens impostas pela organização e por seus gestores.

A partir da Revolução Industrial, a burocracia fez a sociedade caminhar em direção à racionalização instrumentalizada dos processos de produção. Reflexo das teorias organizacionais fordistas-tayloristas, as empresas burocratizadas passaram a produzir em linha de produção e em larga escala, o custo da produção despencou, o poder de compra e o nível de consumo das pessoas aumentaram, os gestores passaram a assumir responsabilidades e a realizar um *mix* cada vez mais complexo e intrincado de tarefas.

Em decorrência disto, o trabalhador foi submetido aos constrangimentos da submissão, da dominação e da disciplina impostos pelos ortodoxos capitães empresariais. “Já se vislumbram as escaramuças decorrentes disso”, alerta De Masi (2006, p. 22), “sobretudo nos negócios onde os *pobres*, antes, eram os operários rebeldes e hoje são os empregados, gerentes e executivos resignados a tudo.”

Segundo Pagès et al. (2006), a lógica capitalista “substituiu os valores concretos do trabalho pelo valor abstrato do dinheiro”. Para Foucault (2007, p. 118), durante a época clássica foi descoberto o corpo humano como “objeto e alvo do poder”. Quando se reporta à “docilidade do corpo”, o autor salienta que ele, o corpo, “está preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações, proibições ou obrigações”.

Ainda conforme a percepção de Pagès e colaboradores (2006, p. 11),

O poder é habitualmente tratado de forma segmentada:

- em uma perspectiva marxista, como um fenômeno de alienação econômica [...] que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho;
- mais recentemente, como um fenômeno sobretudo político, um fenômeno de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho;
- do nível ideológico, como um fenômeno de apropriação do sentido e dos valores;
- ao nível psicológico, como um fenômeno de alienação psicológica, de dependência, de projeção e introjeção, e sistemas inconscientes de defesa coletivos.

Poder simétrico e assimétrico

Noutra tipologia apresentada por Carvalho e Vieira (2007, p. 3), o poder simétrico é definido como “uma capacidade de ação coletiva em que todos ganham”. Por este prisma, o poder não pode ser entendido de modo pessimista, como “uma visão demoníaca da vida, mas, pelo contrário, é um caminho pelo qual, negando o determinismo histórico, os homens podem construir conscientemente o seu destino”.

Para esses autores, qualquer relação de dependência e desigualdade entre líderes e liderados, onde ocorra disputa em torno do poder, deverá ser entendido como poder assimétrico e sempre caracterizado pela violência. Para Carvalho e Vieira (2007, p. 5), “A maioria dos livros de gestão trabalha essa perspectiva sob a lente de uma única abordagem, nomeadamente a que compreende as organizações como estruturas de autoridade legitimadas.”

O trabalhador é o objeto do ato de poder e precisa se submeter e se conformar à vontade e aos interesses do dono da empresa para a sustentação de seu emprego. Este enfoque “ênfatiza o predomínio da vontade de uns sobre os outros [...] e é visto como uma forma de controle social” (Ibidem, 2007, p. 8).

É preciso sublinhar que as circunstâncias históricas - não fortuitas – construídas pela sociedade humana conduziram para a consolidação das premissas aqui apontadas. À medida que a razão técnica fragmentou a sociedade em classes, ainda hoje uns estão obrigados a obedecer, enquanto outros têm o privilégio de comandar.

Contraditório e mediação

Teoricamente, o conceito de mediação está ligado ao conceito de contradição. Pagès e colaboradores (2006, p. 26) apontam para a hipótese de que as organizações hipermodernas aliam políticas contraditórias e, simultaneamente, caracterizam-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação.

As vantagens integram o indivíduo à organização, fazem com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação da empresa. Ele é submetido a estímulos contraditórios, dos quais não compreende a origem e contra os quais não pode reagir, vive numa contradição psicológica [...] que desta vez é consciente e se traduz num conflito interno. [...] e são ao mesmo tempo a fonte de suas satisfações e a origem de sua servidão.

Esses autores (2006, p. 28-29) sinalizam quatro tipos de mediação: econômica, política, ideológica e psicológica. A mediação econômica importa salário e carreira atraentes em contrapartida ao excesso de trabalho; a mediação política assegura o respeito às diretrizes controladoras da empresa e, ao mesmo tempo, incentiva a capacidade individual do trabalhador; ao nível ideológico, uma ideologia dominante é construída, nem sempre contraditória, porém, necessariamente semelhante à da organização; a mediação psicológica

faz com que o indivíduo introjete as restrições e os tipos de satisfações que são produzidas pela empresa.

Na ótica da construção dos dois pólos antagônicos orientados para a subordinação e para o enquadramento, a lógica de restrições e de cobranças é compensada pelos privilégios disponibilizados ao trabalhador. Em outras palavras, a organização é produtora de contradições cuja premissa básica é evidenciar fortes restrições a grandes vantagens.

De conformidade com estes postulados, os elos que unem e que desatam são produzidos propositada e simultaneamente. Isto designa que a empresa oferece favores e faz aceitar a dureza, constrói alegrias e exige sacrifícios, liberta e aprisiona. Sem se dar conta, o indivíduo é desafiado a cada instante a conviver com a fatalidade da perda e com a glória da conquista. O privilégio de compartilhar alguns ganhos contrasta com o enquadramento aos princípios da eficácia absoluta.

Neste ângulo de abordagem do poder e da autoridade, a mescla deve ser adequada, funcional e institucionalmente acertada, precisa oferecer diretrizes coerentes e rigorosas bases teóricas. Obviamente, necessita conceder recompensas para que, em última instância, vença a empresa, como instrumento de mediação.

Diferentemente da visão clássica, essa linha instrumental de raciocínio leva a pensar nas organizações não como um conjunto de dados, capital, mão-de-obra, procedimentos, objetivos. Ao contrário, nesta perspectiva, há uma espécie de consciência formal que ordena que a empresa “é um conjunto dinâmico de respostas às contradições” (Pagès et al., 2006, p. 31).

Este capítulo, *intitulado Panorama substantivo*, buscou analisar questões do ambiente microcorporativo interno e externo. Em cinco frentes, inicialmente, oferecemos algumas características do mercado e da concorrência; avançamos para o espaço público, momento em alertamos para a importância do relacionamento com a comunidade local e com os cuidados que o microdirigente deve ter com o meio ambiente.

Na terceira seção avançamos para o trabalho e o emprego. Na quarta seção tratamos dos empregados, onde mencionamos quatro tipos de trabalhadores. Também dividida em tópicos apresentamos os seguintes subtítulos: O laborioso golem, O assalariado kafkaniano, O trabalhador borgeano e O profissional especializado. Concluindo o capítulo, a quinta seção ofereceu um panorama resumido sobre o poder e a autoridade.

14. INDICADORES QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

O Capítulo apresentará dois grandes eixos. O primeiro eixo estará representado por três seções específicas e tratará dos indicadores quantitativos financeiros: geração de caixa, geração de lucros e geração de retorno. O segundo eixo, representado por outras três seções, fará uma reflexão sobre os indicadores qualitativos não-financeiros: valores sociais, valores éticos e valores empresariais.

Cada uma destas seções indicará nossas exposições conceituais e acabará realçando a importância das teorias científicas e das ferramentas apresentadas para a boa gestão dos micro e pequenos negócios.

Para muitos proprietários de pequenas empresas, o negócio é apenas uma extensão de suas vidas. Aquilo que acontece na empresa os afeta pessoalmente, e o mesmo é verdadeiro em sentido contrário: aquilo que acontece pessoalmente aos proprietários afeta as decisões tomadas em relação à empresa. Empresa e proprietário são inseparáveis (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 595).

14.1. Geração de caixa

Atualmente, em especial para as minúsculas sociedades, o enfoque das disponibilidades medidas em termos de solvência, liquidez e capital de giro vem sendo atenta e progressivamente ampliado de vez que as pequenas empresas, neste particular, apresentam-se bastante problemáticas. Por esta razão, cada vez mais há a preocupação com a avaliação da medição e do acompanhamento da capacidade financeira da microempresa para operar diariamente e para saldar seus compromissos em dia.

Como visto no Capítulo 10, a solvência geral versa sobre as perspectivas de sobrevivência da microempresa com o passar dos tempos. Também mostramos que a análise da solvência geral é importante porque permite averiguar se a empresa está operando – ou não – com passivo a descoberto, ou seja, com mais Passivo do que Ativo.

Na mesma direção, quando privilegiamos as concepções da liquidez das pequenas corporações, apontamos que ela deve ser compreendida como a capacidade de saldar seus compromissos. Por sua vez, o capital de giro das pequenas corporações é resultado da diferença absoluta entre o Ativo Circulante menos o Passivo Circulante. Em última análise, o capital circulante ou capital de giro como é mais comumente conceituado também é uma medida de liquidez.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 241), “Se um balanço adequado de caixa é mantido, a empresa pode assumir desenvolvimentos inesperados sem hesitação.” Bem mais adiante, os mesmos autores (p. 560) explicam que “O monitoramento do fluxo de caixa encontra-se no coração da administração do capital de giro. Dinheiro está sendo constantemente bombeado através da empresa saudável.”

Visto pelo mesmo ângulo, a geração de caixa de uma pequena empresa está diretamente associada à quantidade de dinheiro que ela consegue gerar com suas operações; à quantidade de fundos permanentes que ela consegue captar externamente; e, inversamente, ao volume de pagamentos para quitar compromissos de curto e de longo prazo decorrente dos negócios correntes e dos investimentos em capital fixo.

Para Baron e Shane (2007, p. 48), “se o pequeno negócio é bem-sucedido, ele desenvolve um fluxo de caixa positivo. Ou seja, ele estabelece mais recursos do que gasta para produzir e distribuir seus produtos e serviços”.

14.2. Geração de lucros

Agora, iremos abordar o assunto sob a ótica dos resultados econômicos apurados pelos pequenos negócios. Simplificando, afirmamos que os lucros são vitais para garantir a viabilidade de sobrevivência da microempresa ao longo do tempo.

A expectativa de lucros encoraja empreendedores a iniciar e ampliar negócios. Os lucros premiam os proprietários pelos riscos que assumem ao investir tempo e dinheiro na empresa e trabalhar direito. Obter lucros é a única maneira de assegurar a viabilidade empresarial no longo prazo (Urdan e Urdan, 2006, p. 32).

A seção conterá três tópicos. Iniciaremos com uma abordagem sobre as receitas operacionais, logo a seguir trataremos das despesas e dos custos operacionais e, seguiremos adiante, fazendo uma digressão sobre o resultado operacional, momento em que sinalizaremos que os lucros são indispensáveis às empresas de menor porte.

As receitas operacionais

Sabe-se que empréstimos tomados a título de recursos de financiamento de curto prazo ajudam a financiar os ativos operacionais. Entretanto, a excessiva dependência destes financiamentos torna a liquidez das pequenas firmas bastante crítica.

A introdução do tema nos remete de volta a Longenecker; Moore e Petty (2004, p. 247). Para eles, “O perigo surge do fato de que o negócio depende de recebimentos diários para cumprir obrigações a vencer diariamente. Se há uma queda nas vendas ou se há despesas inesperadas, os credores podem forçar a empresa à falência.”

Julgamos também pertinente, pois, fazer menção especialíssima à quantidade de fundos que a pequena empresa consegue gerar com suas operações. Atrás do tamanho das receitas operacionais está embutida a idéia do autofinanciamento, ou seja, do saldo líquido de dinheiro envolvido nas transações e que resta ao micronegócio. Sobre tudo por isto, para aferir a capacidade de longevidade dos pequenos negócios, o enfoque nas receitas de venda ou de serviço deve ser um dos componentes essenciais. “O montante da reserva de dinheiro em caixa é determinado não apenas pelo volume de vendas, mas também pela regularidade de receitas e pagamento de caixa” (Longenecker; Moore e Petty, 2004, p. 241).

Noutra abordagem, como já referimos, o grau de solvência e de liquidez reflete o nível de risco envolvido nas relações da pequena empresa perante terceiros. À medida que as receitas operacionais atingem determinado patamar de faturamento, a consequência direta será a redução do risco, implicando com isto maior facilidade de ingressos de recursos e redução gradativa do custo do capital corporativo.

Dentro de sua atividade normal, é nítida a compreensão de que a microempresa está sempre convertendo estoques em créditos e, posteriormente, estes em disponibilidades. É através do volume de suas receitas que este ciclo dinâmico ocorre e fica subordinado. Diante disto, para melhorar a estrutura financeira dos pequenos empreendimentos, na maioria das vezes, implica em melhorar a qualidade dos produtos, em reduzir seus custos e, desse modo, aumentar o volume do faturamento, oferecendo maior dinamismo operacional.

As despesas e os custos operacionais

Neste tópico, o ponto de partida está em rememorar o entendimento acerca da terminologia empregada. Em primeiro lugar, devemos compreender o significado de gasto como sendo o sacrifício financeiro com que a micro firma arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, à vista ou a prazo. Escrito de maneira diferente, gasto é o encargo financeiro para a obtenção ou produção de um bem, de um serviço ou para a obtenção de uma receita. Em segundo lugar, definimos desembolso como sendo o pagamento resultante da

aquisição ou produção de um bem, serviço ou despesa. O desembolso implica na saída de dinheiro e pode se verificar antes, durante ou depois do gasto.

Seguindo adiante, em terceiro lugar, delimitamos que investimento deve ser entendido como o gasto estocado no Ativo sob as mais diferentes formas. Por investimento compreendemos a obtenção de um bem ou serviço para o Ativo em função da sua vida útil ou de seu consumo no futuro. Estes bens e serviços tornar-se-ão custos ou despesas quando de sua venda, seu consumo, seu desaparecimento, sua desvalorização.

Continuando, em quarto lugar, a despesa deve ser visualizada como o gasto consumido para direta ou indiretamente gerar uma receita. Não correlacionada com a produção de bens e serviços, trata-se de gasto ocorrido fora da área da indústria. Para Szuster, et al. (2007, p. 31), “Despesa corresponde ao consumo de recursos decorrentes das mesmas atividades que deram origem às receitas.”

Em quinto lugar, o custo deve ser visto como o gasto suportado pela empresa para a produção de outros bens ou serviços. Dessa maneira, custo também é gasto, isto é, gasto imputado ao produto durante o processo produtivo.

Uma vez determinado o custo de um produto, pode-se dizer que o mesmo se transformará em despesa ao ocorrer a efetividade da venda. [...] É interessante pensar nisso, pois se pode dizer que o custo é uma despesa específica que ocorre na produção de uma empresa, seja ela comercial, industrial ou de serviços (Cardoso, Mário e Aquino, 2007, P. 23).

Por último, falamos dos gastos incorridos de forma involuntária, anormal. Trata-se da perda que se refere a bem ou serviço consumido de forma não intencional, decorrente de fatores externos, fortuitos, não previstos. Dada a característica de tratar-se de gasto ocorrido fora da normalidade operacional, não há como se confundir com despesa, menos ainda com custo de produção. São exemplos de perdas: incêndios, roubos, obsolescência dos estoques.

Diferentemente do gasto, que se refere à denominação genérica, os investimentos e os custos são levados ao ativo microempresarial. Aqueles são estocados no ativo desde sua aquisição; estes são ativados à medida que fazem parte dos estoques de matérias-primas, produtos em elaboração ou produtos prontos. Noutro extremo, encontram-se as despesas e as perdas que são levadas diretamente para o resultado, eis que correspondem a dispêndios ou sacrifícios que provocam diminuição no Patrimônio Líquido da pequena empresa.

Diante destas conceituações, pode-se concluir que, tanto o custo e a despesa, a perda e o investimento representam gastos. [...] todos os gastos incorridos no processo fabril representam

custos de produção. Uma vez determinado o custo de um produto, pode-se dizer que o mesmo se transforma em despesa por ocasião da efetiva venda (Szuster et al., 2007, p. 121).

As despesas e os custos praticados também deverão exercer parcela ponderável das funções de determinação do preço de venda. Trata-se, pois, de um poderoso instrumental para avaliação sobre o preço praticado pela concorrência em confronto com os gastos, despesas e custos incorridos no processo produtivo interno à microempresa.

De há muito, foi embora o tempo em que a empresa ditava soberanamente os seus preços. Agora, as novas regras mercadológicas nos encaminham para uma consideração final. Tendo-se em mente que o preço é determinado pelo mercado e pela concorrência, o desempenho eficiente do processo de produção torna-se imprescindível.

O resultado operacional

Há duas fontes de capital social: externo e interno. O patrimônio de uma pequena empresa vem inicialmente dos proprietários que nela fazem um investimento. Pensamos nesses fundos como patrimônio externo. Depois que uma empresa está funcionando, pode surgir patrimônio adicional, da retenção de lucros, quando os lucros são retidos dentro da empresa e não são distribuídos aos proprietários. Essa última fonte é chamada de patrimônio interno. [...] Para a empresa pequena, o patrimônio interno, que é meramente a retenção dos lucros, é a fonte primária de patrimônio para financiar o crescimento da empresa (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 248).

O lucro de uma empresa é uma fonte básica para o financiamento do futuro crescimento dos negócios menores. Por isso, a análise dos resultados sempre mereceu atenção especialíssima. Neste contexto, uma pergunta-chave para qualquer um que esteja pilotando um novo negócio: quão lucrativa é a microempresa? De qualquer modo, atualmente, essa preocupação ganhou corpo maior face à intensificação da competição, fator que pode determinar margens de lucro decrescentes. Resumindo, sem os lucros esperados, o pequeno negócio sofre uma drenagem imediata de capital financeiro.

Como já vimos, a abordagem do cálculo dos lucros parte do princípio de que o resultado econômico das microempresas pode ser mensurado pelo singelo confronto entre receitas menos despesas e custos. Em um lado da equação, as receitas operacionais totais; no outro extremo, a soma de todas as despesas e custos operacionais. Inquestionavelmente, sem lucros uma microempresa não atrairá capital de terceiros; sem lucros ela não sobrevirá; sem lucros consistentes e sólidos seus atuais credores e proprietários ficarão preocupados com o futuro da pequena instituição.

De acordo com a definição de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 333), “O lucro é o pagamento necessário pelos serviços empresariais e pelo risco de se fazer negócios.” Evidentemente, os proprietários de empresas pretendem auferir lucro, e nossa sociedade concorda com tal direito, uma vez que concede às empresas liberdade para operar como parte de um sistema empresarial privado. “Ademais, a sociedade espera que as empresas comerciais – inclusive aquelas de pequeno porte – operem de forma responsável e possam contribuir positivamente para o bem-estar da comunidade e da nação” (Ibiden, 1997, p. 663).

Como visto no Capítulo 10, vamos repetir os conceitos genéricos sobre a lucratividade ou margem de lucro, a qual pode ser aferida em três níveis: a margem bruta, a margem líquida operacional e a margem final. No primeiro caso, a lucratividade é extraída pela razão entre o lucro bruto e as receitas totais. O percentual de margem bruta pode ser alto ou baixo, dependendo da natureza do negócio. Forte margem operacional bruta é obtida quando baseada na alta qualidade do produto ou serviço, que permite preços mais elevados. Por sua vez, a margem bruta decai significativamente quando os clientes passam a recusar preços altos, ou seja, quando buscam qualidade e preços, ou apenas preços.

Em certos ramos, como no varejo, a margem é pequena, uma vez que o volume vendido é enorme. Desse modo a empresa compensa a margem baixa com o alto giro de seus produtos ou serviços. Por sua vez, quando a margem de lucro diz respeito à prestação de serviço – contadores, engenheiros, advogados, auditores, consultores – ela tende a ser maior, porque os custos e as despesas são basicamente fixos.

No segundo caso, a lucratividade operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após o consumo econômico de todos os seus custos e despesas operacionais do período. Em outras palavras, a lucratividade operacional relaciona os custos e as despesas operacionais com o total das receitas líquidas. Por último, a lucratividade final corresponde à razão entre o lucro líquido apurado, comparando-se o total dos custos mais o total das despesas operacionais e não operacionais com as vendas brutas. “O número final, lucro líquido após impostos, é o rendimento que poderá ser distribuído para os proprietários ou então reinvestindo na empresa, desde que haja dinheiro disponível para fazê-lo”, dizem Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 523).

Extraído dos demonstrativos de resultados, o índice de lucratividade é uma medida que reflete a margem percentual da receita que sobra quando já descontadas as despesas e os custos. A lucratividade ou margem de lucro depende da estratégia corporativa e se refere ao

lucro relacionado com o volume monetário das vendas. No caso de prejuízo diz-se que a margem é negativa.

Por derradeiro, é imperiosa a necessidade de enfatizar que, muitas vezes, buscar o lucro a qualquer preço através de medidas inconsistentes de incremento das receitas ou da diminuição dos custos e das despesas é o caminho mais rápido para quebrar a microempresa. Na verdade, o que necessitamos é de lucros solidamente construídos pelo incremento das receitas de venda e pela melhoria continuada no processo produtivo. Medidas operacionais e táticas de curto e médio prazos são tomadas para corrigir o desequilíbrio entre a receita e a despesa. Necessitamos, também, de estratégias de longo prazo inteligentemente formuladas e incrementadas.

14.3. Geração de retornos

A microempresa bem-sucedida não é apenas aquela que apresenta os melhores índices extraídos dos seus demonstrativos do passado, mas também é aquela que aponta para sucesso no futuro. Contudo, os números alcançados no passado sinalizam favoravelmente. Para Baron e Shane (2007, p. 69), “Novos negócios geralmente contam com recursos limitados, de forma que há pouca margem para absorção de perdas crescentes.”

Nesta conexão, lucro e retorno contemplam dois conceitos distintos; entretanto, um é amálgama em relação ao outro. O referencial teórico para essa afirmativa está assentado em Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 81).

O aspecto econômico da nova iniciativa precisa ser recompensado e até generoso, permitindo lucro significativo e potencial de crescimento. Ou seja, a margem de lucro (lucro como porcentagem de vendas) e o retorno sobre o investimento (lucro como porcentagem do tamanho do investimento) devem ser atraentes o suficiente para permitir erros e enganos, e ainda assim gerar benefícios econômicos significativos.

Estimulados por razões diversas, mundo a fora, os administradores financeiros das grandes corporações têm concentrado esforços no sentido de maximizar a riqueza dos proprietários, em vez de preocupar-se em equilibrar a geração de lucro e de retorno. Trata-se de um equívoco, pois não há como admitir essa fórmula tão simples. Pelo contrário, entendemos ser sempre aconselhável gerar ganhos à microempresa, sob pena dela estar fadada a morrer à míngua logo adiante.

Apesar de haver alguma relação entre o nível de lucro e a maximização da riqueza, esta, necessariamente, precisa ser estocada, em grande parte, dentro da microempresa como indutora da sua sobrevivência e do seu crescimento. Sinceramente, não pode haver razão para acreditar que estratégias de maximização do patrimônio dos proprietários – e não da microempresa – resultem em garantias de futuro para as atividades microempresariais.

Como decorrência, é essencial a quem toca seu próprio negócio que encontre uma regra certa dos limites de sua tolerância de arriscar e que conheça suas expectativas em termos de retorno do capital investido. “Se o retorno for alto e o risco aceitável, um pequeno custo ou sacrifício agora trará excelentes frutos mais adiante”, afirma Giannetti (2007, p. 240).

Os bem-sucedidos, em essência, têm uma visão mais realista dos riscos envolvidos e das chances de obter sucesso. Eles são motivados para maximizar acertos – para identificar corretamente oportunidades verdadeiras. Ao mesmo tempo, porém, são motivados a evitar alarmes falsos e os perigos da perda de tempo, de esforços e de recursos perseguindo oportunidades que na realidade não existem (Baron e Shane, 2007, p. 85).

Há razão para acreditar que o risco e o retorno viajam no mesmo barco, lado a lado. Por analogia podemos citar Kasznar (2008, p. 14): “Cada investidor deverá definir o quanto de risco está disposto a correr; ter paciência, pois aplicações em bolsa [e também em uma microempresa] é assunto de longo prazo.”

Como falamos no Capítulo 6, enquanto o retorno está associado à rentabilidade do negócio, ou seja, à remuneração do capital aplicado, a parcela inesperada de retorno, resultante de surpresas, representa o verdadeiro risco da microempresa. Quanto mais estável e previsível for o conjunto de possíveis variações no fluxo de caixa esperado, menor será o risco do investimento e, vice-versa, quanto mais volátil a taxa de retorno ao longo do tempo, maior será esse risco.

Do ponto de vista unicamente da taxa de retorno do investimento, ela precisa ser percebida sob dois prismas: o retorno do investimento feito no passado e o retorno realizado no presente. O primeiro caso está baseado em dados já observados, portanto, livre de qualquer incerteza. No segundo, o investimento é feito no presente devendo-se considerar as incertezas futuras e levar em conta as diferentes probabilidades de ocorrência desse retorno esperado.

Também a valorização da microempresa tem íntima e estreita relação e é mensurada pela a taxa de retorno. Uma pequena empresa vale mais ou vale menos segundo sua capacidade de gerar, ou não gerar, no futuro, retornos considerados satisfatórios. Neste sentido, a estimativa dos fluxos financeiros futuros associada aos riscos projetados pelo

negócio correlacionam o investimento na microempresa ao retorno esperado. Resumindo tudo, a magnitude dos fluxos de recursos financeiros futuros, trazidos a valor presente pela aplicação de uma determinada taxa de desconto, espelham quanto vale a microempresa.

Finalmente, é pertinente outro comentário. Devemos repetir que a escolha por um investimento se dá em duas direções: percepção do risco e esperança de retorno. Como visto até agora, existe um número grande de possíveis tipos de investimentos a serem escolhidos, logicamente, cada qual com um determinado nível de retorno e com um certo grau de risco. Decidir ser empreendedor e investir na implantação de um negócio próprio é uma dessas possibilidades.

As pessoas têm diferentes perfis de risco. Nos extremos, os mais conservadores e os mais agressivos. Mesmo neste vai-e-vem de preferências, os investidores estão, a todo o momento, procurando obter aquelas alternativas com máxima rentabilidade esperada para um dado nível de risco ou com mínimo risco para uma dada rentabilidade esperada.

14.4. Valores sociais

O mercado de trabalho é implacável: num dos pratos da balança vão-se empilhando os desocupados à cata de emprego; do outro prato vão sumindo os postos de trabalho disponíveis. [...] No entanto, no outro prato da balança os postos disponíveis crescem a um ritmo muito mais lento do que o número de postulantes (De Masi, 2006, p. 16).

Sob esta ótica, nossa atenção concentra agora encima de outro pressuposto central. A pequena empresa moderna poderá vislumbrar melhores chances de sobreviver e prosperar se suas atividades e resultados estiverem calcados sobre valores corporativos que revelem alto grau de maturidade social. Conceitualmente, D'Ambrósio e Mello (1998, p. 8) definem a responsabilidade social de uma empresa como sendo “a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

Estes valores sociais – e também éticos – devem servir de parâmetros à microempresa. Com sua prática, ela poderá atuar de forma diferenciada na tentativa de resgatar e/ou atrair mais clientes. Como diz Demo (1995, p. 102), o futuro reserva algo inesperado. “A história concreta nunca é o que a utopia sonha, o que a teoria constrói, mas é o possível concretamente, a maneira de acontecer.” Desse jeito, é possível lincar com outra assertiva do mesmo autor. “Assim, podemos dizer que a história que temos não é a única que poderíamos ter tido, mas foi o caminho concreto que a sociedade construiu” (Demo, 1995, p. 101).

Promover a responsabilidade social significa ampliar a atuação da microentidade no campo social, disseminar os seus conceitos e os seus valores, balancear a preservação do meio-ambiente, apoiar as comunidades locais. Nossos argumentos encontram sustentação teórica em D'Ambrósio e Mello (1998, p. 1). Nesse sentido, eles afirmam que “Cada vez mais companhias estão incorporando a responsabilidade social à cultura corporativa.”

No contexto, necessário será definir a missão da microempresa não somente em termos da competitividade e lucratividade, mas, também, em termos dos valores da ética e da responsabilidade perante o espaço público e perante toda a sociedade onde ela está instalada. Enfim, significa assumi-la como obrigação filosófica e não enquanto uma simplória contribuição caridosa.

Muito embora essas palavras mostrem-se inequívocas, a *responsabilidade social* às vezes apresenta-se cercada de uma certa ambigüidade, a ponto de Votan (ASHLEY, 2002 P. 7) ressaltar que a responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos, já que para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável (...) Muitos, simplesmente, equiparam-se a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido socialmente consciente (Maia, 2005, p. 5).

Com efeito, o moderno gestor deve estar cada vez mais consciente de que o caminho do progresso e da longevidade de seu pequeno negócio não passa unicamente pelas operações ligadas aos aspectos financeiros e econômicos. Necessariamente, o microempreendedor moderno também deve ser solidário e precisa despertar para valores e princípios ligados à cidadania. Segundo D'Ambrósio e Mello (1998, p. 1), a responsabilidade social está “longe de ser blá-blá-blá teórico e filantropia pura”.

Paralelamente ao trato dos assuntos operacionais, táticos e estratégicos voltados aos aspectos econômicos, o microempreendedor moderno também desenvolve um trabalho dirigido para o engajamento em ações de nível social. À medida do possível, investe dinheiro, tempo e atitudes buscando colaborar para uma sociedade mais justa e melhor. Consequentemente, como alertam Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 175), a responsabilidade social da pequena *empresa cidadã* é apoiada pela “capacidade de satisfazer as necessidades no presente, sem comprometer a habilidade de gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”.

Parece-nos que nesse ponto deve-se dar razão para De Masi (2006, p. 43), quando diz: “Talvez seja exagero sonhar que elas [as empresas] se tornem um paraíso, mas é pelo menos

legítimo pretender que assegurem um limbo de serena dignidade a quem lhes dedica as próprias energias vitais.”

Ao mesmo tempo, outra formulação de Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 175) merece destaque. “Existe uma diferença sutil, mas fundamental, entre a empresa adotar ações sociais (como doações e caridades) e a empresa ser socialmente responsável. A responsabilidade social é mais ampla, envolve a empresa ser justa [...].”

Neste sentido, D’Ambrósio e Mello (1998, p. 1), *apud* Stephen Kanitz, afirmam que “as empresas brasileiras não devem pulverizar recursos e adotar uma política de doações, mas sim optar pelo que chama de *filantropia estratégica*, abraçando uma única causa e ficando conhecida por ela”. Enfim, precisa o microempreendedor se preocupar com a justa distribuição de recursos. Sim, existe a possibilidade de geração de lucro e de fluxo de caixa para a microempresa e, simultaneamente, é possível que parcelas destes resultados sejam distribuídos, especialmente, para os mais necessitados.

“Nem todas as empresas, no entanto, dentro de determinado sistema social precisam ser parecidas. As sociedades são complexas demais e as pessoas são individualistas demais para se esperar uma uniformidade agradável”, explica Whittington (2002, p. 42). Entretanto,

A responsabilidade social deve ser uma resposta efetiva – oferecida pelas organizações que atuam no Brasil – a um dos principais problemas verificados em nosso país, que diz respeito à desigualdade social. Essa desigualdade salta aos olhos na periferia miserável das grandes cidades e também nos rincões paupérrimos e longínquos do nosso imenso território (Maia, 2005, p. 5).

Agora, trazemos à luz os indicadores apontados no mesmo texto, destacando a relevância que caracteriza a questão social, mormente, em nosso país.

O índice GINI do Brasil, que mede a concentração de renda e varia de zero a um, é de 0,607 abaixo de 3 países africanos. O índice GINI leva em consideração a relação entre o rendimento total dos mais ricos e dos mais pobres. Quanto mais perto de zero, melhor é a distribuição de riqueza na população. (Ibiden, 2005, p. 6).

Como pondera a professora Maia (2005), a partir de um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, o índice GINI de concentração de renda aponta para o ranking dos mais desiguais: “Serra Leoa 0,629; República Centro Africana 0,613; Suazilândia 0,609; Brasil 0,607.”

Se, de um lado, será preciso esforço para garantir futuro confiável e duradouro para nossas pequenas organizações, de outro lado, certamente, outro passo será despertar a atenção para a problemática social brasileira. Será preciso, pois, aprofundar o exercício diário do

diálogo e do entendimento com os empregados e colaboradores e com os vários setores da sociedade, sempre de forma transparente e responsável, revelando maturidade e alto grau de envolvimento social a que todos estamos buscando.

Ainda sob o ponto de vista da responsabilidade social, precisamos perceber com muita nitidez as recomendações de Urdan e Urdan (2006, p.19): “Para responder às novas demandas provocadas por consumidores-cidadãos descontentes, a filosofia de marketing incorporou o interesse pelo bem-estar do consumidor e pelos problemas das modernas sociedades.”

A respeito da relevância do tema no contexto atual, também Chér (2008, p. 93) é bastante incisivo quando alerta:

A sociedade não fica satisfeita apenas por saber que certa empresa está crescendo, ampliando os negócios, gerando mais empregos e renda. Precisa também enxergar o que ganha com a atividade daquela empresa além dos impostos pagos e dos empregos gerados, o que a comunidade ganha ou perde com sua presença e atividade.

Por isso, se quisermos entender a microempresa tão somente através da simbologia da matemática e da economia, evidentemente, a corporação pequena tem a necessidade de gerar lucros. Todavia, se compreendermos o micronegócio como um organismo vivo que interage produzindo resultados também à sociedade, ele, igualmente, deve conciliar estes escores com suas responsabilidades sociais.

Caminhando na mesma direção, apontamos outra vez para a concepção de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 666): “Portanto, até certo ponto, as práticas socialmente responsáveis podem ter impacto favorável sobre os lucros. [...] O ponto é que os lucros, embora sejam essenciais, não devem construir o único fator importante para a empresa.”

14.5. Valores éticos

“Dos dois grandes modelos que se confrontam no século XX, o comunismo demonstrou saber distribuir a riqueza mas não saber produzi-la; o capitalismo demonstrou saber produzi-la mas não distribuí-la – nem distribuir equitativamente o trabalho, o poder e o saber”, narra De Masi (2006, p. 15).

Vimos anteriormente que devemos assimilar a responsabilidade social como sendo a capacidade de uma microempresa alcançar não só seus indicadores corporativos almejados,

mas, também, na perspectiva de vir a satisfazer suas obrigações enquanto empresa cidadã. “Neste sentido, a cidadania corporativa representa a plenitude da responsabilidade social, no momento em que as organizações em geral, ao assumirem o seu papel social, são capazes de intervir nas carências sociais” (Maia, 2005, p. 4).

A ética refere-se à solvência global da empresa tanto em termos quantitativos quanto em valores qualitativos. Vistos por este ângulo, os lucros não serão os únicos indicadores para garantir a capacidade de sobrevivência dos pequenos negócios no longo prazo. Nesse sentido, o raciocínio não tradicional do cálculo e da interpretação dos diferentes níveis de resultados alcançados pelas pequenas firmas parte do princípio de que o simples confronto entre receitas – maiores – e despesas – menores – não é suficiente.

Como dizem D`Ambrósio e Mello (1998, p. 1), a responsabilidade social é “assunto levado a sério principalmente pelas [empresas] que querem atrelar a marca à uma imagem ética e, no futuro – quando a maioria dos consumidores brasileiros privilegiarem esse tipo de atitudes – serem reconhecidas pelo seu comportamento”.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 669), “Questões Éticas são aquelas que envolvem questões sobre o que é certo e o que é errado. Esse tipo de questão vai muito além daquilo que é legal ou ilegal.” Valores éticos e morais; comportamento íntegro e ético; compromisso pela transparência; ética profissional; empresa ética; conduta ética; produto ético e consumo ético são pares de palavras que começam a ganhar sentido cada vez maior. Tudo isso comporta o que se convencionou chamar de ética nos negócios. Em suma, “Escolham a boa solidão, a solidão livre, leve e impetuosa, aquela que lhes dá o direito de seguir sendo bons, em qualquer sentido!” (Nitzsche, 2005, p. 42).

A ética se ocupa da conduta humana que contribui para a prática do bem comum. A base ética diz respeito ao conjunto de ações que dignificam o homem quando promovem o bem-estar de todos. A microempresa ética age e reage, assume posições e papéis que se diferencia pela potencialidade de fazer o bem e de agir pela virtude. Sem a pretensão de nos estender demasiadamente nos aspectos filosóficos da moral e da ética nos negócios, duas dimensões precisam ser focadas. A primeira dimensão implica numa mudança de paradigma por parte do consumidor que, aos poucos, lentamente, vem se consolidando: a preocupação com a empresa ética, com o produto ético, com o consumo ético.

Na realidade, estamos percebendo uma oportunidade de ganhos para quem adotar essas práticas empresariais. D`Ambrósio e Mello (1998, p. 2) desenvolveram seus estudos

sobre o assunto afirmando que: “De acordo com dados do Instituto Ethos, o consumidor brasileiro ainda não tem o hábito de boicotar empresas de ética duvidosa, como acontece na Europa e nos Estados Unidos, mas já começa a acordar para este tipo de coisa.”

Decorrendo disto, a segunda dimensão importa que os pequenos executivos-proprietários olhem ao seu redor, abram as suas mentes e adotem práticas corporativas voltadas aos valores sociais e ao comportamento ético e responsável. Em síntese, que ajudem eles a construir um país socialmente mais justo, fraterno e solidário.

Os velhos sistemas políticos, científicos, sociais, econômicos e religiosos estão se esvaindo na poeira dos novos tempos, tanto na forma como na essência. Como lembra De Masi (2006, p. 32) em outro contexto, “Essa guerra inútil e, por fim, danosa para todos devasta o sentido de solidariedade, o hábito das boas maneiras, a doçura das relações humanas, a estética dos lugares e o tempo de vida.”

Para Whittington (200, p. 43), embora a ótica da obtenção do lucro tenha importância basilar,

Gerentes sensibilizados, do ponto de vista sociológico, podem também recorrer reflexivamente aos recursos ideológicos de sua profissão – explorar o aparato clássico do gerenciamento estratégico não só para suas respostas técnicas, mas também para a maior legitimidade adquirida pela exibição grandiosa.

Ademais, a temática dos sentimentos morais e altruístas, das incertezas e imperfeições acerca de uma gestão não voltada a valores sociais e éticos nos remete à seguinte transcrição referida por De Masi (2006, p. 21): “Portanto, a riqueza, sobretudo se mal produzida e mal distribuída, em vez de criar sensação de bem-estar provoca a queixa e a queixa se traduz em antipatia dos ricos contra os pobres de todo o mundo.”

Também Vasconcelos (2004, p. 3) escrevendo sobre o mesmo assunto chancela nossos argumentos. “Portanto, qualquer busca de lucros, tem de focar não apenas quanto sobrá depois de subtraído os custos, mas também como eles irão ser desfrutados por aqueles que ajudaram a criá-los. Obviamente, organizações mais humanizadas têm mecanismos confiáveis de distribuição destes ganhos.”

Com a globalização da economia, pela agressividade de concorrência e pelo consumo exigente dos consumidores, cada vez mais será preciso responsabilizar os pequenos gestores pela distribuição qualitativa e quantitativa dos resultados econômicos apurados. Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 674), “Em suma, a integridade pessoal do fundador ou

proprietário – a alta administração da pequena empresa – é fundamental para sua performance ética.”

14.6. Valores organizacionais

Para usar a expressão de De Masi (2006, p. 238), “Nos negócios, cada procedimento subitamente vira praxe; as regras e as estruturas organizativas não são consideradas como hipóteses falsificáveis, mas como dados indiscutíveis.” Neste sentido, outra conclusão definitiva nos é trazida pelos autores, (p. 237) quando dizem: “Sabemos medir, mas não sabemos amar e viver, refletir e dialogar melhor do que faziam os gregos. Eles aplicaram à exaustão seu coração e sua força à solução dos problemas éticos, estéticos e filosóficos.”

O prefácio do livro de Whittington (2002) contém uma citação que também julgamos oportuno referir: “Uma boa estratégia raramente significa fazer o mesmo que todo mundo faz.” Sobre o assunto também discorreram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.111). “A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.”

Como visto, o ciclo operacional principia pela entrada de mercadorias, bens, energia e serviços, segue adiante com o processamento destes insumos, continua pelas vendas e finda com os serviços de pós-venda. Estas funções de evidente conotação quantitativa impulsionam o bom desempenho dos negócios, alavancando positivamente a microempresa em termos econômicos e financeiros.

Neste diapasão, para enfrentamento da questão da sobrevivência e da prosperidade das microempresas em termos de valores econômicos corporativos, o êxito estará concentrado, primeiramente, no volume de caixa e de lucro que a miniatura empresarial estará capacitada a gerar. Nesse ponto de vista, Urdan e Urdan (2006, p. 16) afirmam que “A expectativa de lucros encoraja empreendedores a iniciar e ampliar negócios.” Na mesma página, eles afirmam ainda: “Em outros termos, o sucesso empresarial dependerá totalmente dos fluxos financeiros positivos e dos resultados econômicos gerados em suas atividades produtivas.”

Sobre o assunto, Whittington (2002 p. 34-35) lembra que “As empresas norte-americanas trabalham dentro de uma cultura que respeita o lucro, valoriza procedimentos técnicos e considera o livre-mercado como um artigo de fé.” Em última instância, o lucro diz respeito a um dos parâmetros que balizam o desenvolvimento microempresarial.

Por isso, quando o assunto se reporta aos valores microempresariais, seguimos adiante com a expressão máxima da outra ponta da mesma corda: o retorno é imprescindível para garantir a viabilidade microempresarial. Quaisquer fornecedores de capital próprio a longo prazo estão sujeitos a suportar riscos maiores, então, embasados nesta tendência, direcionam suas aplicações financeiras, naturalmente, à exigência de retornos maiores. Afinal, eles são os capitalistas dos microempreendimentos, seus principais provedores de dinheiro e os mais comprometidos e envolvidos participantes do risco associado aos pequenos negócios. Por isso, o retorno deve alcançar um patamar de ganho que garantam uma remuneração justa aos provedores de capital, além, é claro, do retorno interno à pequena organização.

Vimos que os novos empreendimentos são extremamente arriscados e que a probabilidade de retorno é inversamente proporcional ao risco. Por isso, o rendimento deve ser em patamar compatível com esta alternativa de aplicação. De qualquer ótica, devido a sua posição secundária relativamente à dívida, fornecedores de capital próprio correm maior risco e, portanto, devem ser remunerados com ganhos esperados maiores do que os fornecedores de capital emprestado à pequena empresa.

Em contraste, terceiros financiadores devem demandar retornos relativamente menores, uma vez que se expõem a menores riscos operacionais e financeiros. Estes têm um poder de pressão legal para cobrança de seus créditos muito mais forte contra a companhia do que os proprietários ou sócios dos pequenos negócios. Do mesmo jeito, é oportuno assimilar o posicionamento Longenecker, Moore e Petty (2004). Eles não hesitam em dizer que o retorno não somente deverá compensar pelo tempo e pelo dinheiro investido, mas também deverá recompensar bem pelos riscos assumidos e pela iniciativa de operar seus próprios negócios.

Neste contexto, será estabelecida, sob o ponto de vista do empreendedor, a seguinte lógica: porque assumiram riscos, eles precisam colher as recompensas pelo tempo, esforços e talento despendidos durante vários anos de sacrifício e comprometimento.

Em sua excelente biografia, *My Years with General Motors*, Sloan (1963:49) [Ex-Presidente da General Motors] apresentou a meta da estratégia orientada pelo lucro: o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno a longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada (Whittington, 2002, p. 13).

Sob esta ótica evidente, a meta do lucro é um balizamento primordial. Porém, desde agora precisamos falar do outro enfoque:

Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, uma certa dose de risco. Portanto, nenhuma organização poderá saber com certeza, antecipadamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 35).

Para melhor ilustrar a questão, também salientamos na direção da responsabilidade não apenas empresarial mas também social, ética, comunitária e com o meio ambiente. Neste sentido, trazemos de volta os ensinamentos da professora Ricamar Maia (2005, p. 4).

Embora o conceito de responsabilidade social seja bastante recente, o exercício da cidadania também o é, muito especialmente em nosso país. A participação da classe empresarial nesse processo começa a se fazer presente por exigência do consumidor que, além de um produto ético também deseja saber o que fazem as empresas em relação ao cliente interno e externo e, muito especialmente, no que se relacionada à comunidade e ao meio-ambiente.

Em razão disto, mesmo que não seja possível delinear com precisão todos os requisitos e resultados que advêm da matriz de relações institucionais, voltamos a insistir: fidelizar o público, compreendermos a rede de autoridades, as classes e representações políticas e institucionais, entendermos as necessidades e os anseios da comunidade, a sua resistência ou satisfação com nossa microempresa é de suma importância e devem ser mantidas intensamente.

De fato, Juwer (2005, p. 4) explica que:

A Responsabilidade Social Corporativa vai além do apoio ao desenvolvimento de uma comunidade e preservação do meio ambiente. Hoje, é necessário investir no bem estar dos funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas [proprietários], assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

Cabe, então, referenciar esta nova linha de conduta do consumidor brasileiro. Neste sentido, novas concepções de lucro precisam ser estabelecidas. Eis a formulação teórica do conceito de lucro econômico da teoria neoclássica, segundo a concepção de Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 355): “é tudo aquilo que se poderia consumir num determinado período sem se afetar o estado anterior de bem-estar da empresa [e da sociedade]”. Segundo os autores, o lucro de Hicks (1946) é a “quantia que uma pessoa pode consumir durante um determinado período de tempo e estar tão bem no final do período como estava no início”.

Então, sinalizamos a outra dimensão: o lucro social. Para usar a expressão de Juwer (2005, p. 3), “Cabe à empresa privada ou pública não só praticar o comércio de bens e a

prestação de serviços, mas também delas dependem o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas ligadas direta ou indiretamente aos seus negócios.”

Em seu ciclo dinâmico, os consumidores estarão pressupondo maior atenção, reconhecimento e credibilidade aos microempresários, fatores estes que soam como um recado à existência de vínculos profissionais, comerciais e também afetivos com a comunidade no sentido amplo da palavra. E essa engenharia delicada deverá estar sendo conduzida a cada momento, pessoalmente, pelo comandante maior da microempresa.

Durante milênios, até o fim do século XVIII, a humanidade viveu sob o signo do mais ou menos, do misterioso, do mágico, inerte face às pestilências, aos raios, às invasões. A esfera emotiva nos ajudou a sobreviver em tanta miséria, mal preenchendo os vazios deixados pela esfera racional.

Depois, o Iluminismo e a industrialização conquistaram à razão um trono do qual ela reinou primeiro com otimismo e sabedoria, depois e aos poucos com pessimismo e tirania – a tirania da precisão, do “tudo programado”, do “tudo sob controle”.

O homem não é uma máquina predisposta pela natureza para ser veloz, repetitiva e precisa. [...] Para si deixou intacto o monopólio da criatividade, da ambigüidade, da idéia vaga, da ironia, do imprevisto, da mudança, da descontinuidade, da complexidade, do riso, do pranto, de tudo aquilo que torna humano.

O lado aproximativo da sociedade rural e a precisão da sociedade industrial podem ser considerados tese e antítese de um processo histórico finalmente capaz de chegar, com a sociedade pós-industrial, a uma síntese equilibrada. Consumada a experiência da racionalização até o fim, delegadas às máquinas todas as operações que requerem velocidade, repetitividade e precisão, o homem poderia hoje gozar, pela primeira vez na história, a sorte de ser rico, sadio, culto, longo e, ao mesmo tempo, descansado, sereno, contemplativo, solidário (De Masi, 2006, p. 232).

Inspirados nesses princípios, encaminhamos para o final do capítulo sustentados pelas pesquisas de Longenecker; Moore e Petty (2004, p. 34):

A pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. De fato, parece que as pequenas empresas criam a “parte do leão” dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão “achatando” e diminuindo funcionários.

Em dois blocos lógicos, apresentamos um conjunto de seis seções. No primeiro bloco tratamos dos indicadores financeiros: geração de caixa, geração de lucros e geração de retorno. No segundo bloco, nossa abordagem direcionou para os valores sociais, éticos e organizacionais que precisam ser cultivados e preservados internamente aos negócios de pequeno porte.

Na seção reservada à análise da geração de caixa, voltamos a tratar da solvência geral, da liquidez e do capital de giro. A segunda seção apresentou uma reflexão resumida sobre a importância do lucro em relação aos menores negócios. A terceira seção avançou para uma investigação sobre o retorno do investimento, momento em que abordamos a necessidade de remuneração dos capitais investidos pelos menores empreendedores.

No segundo bloco, privilegiamos as concepções da geração de valores sociais, éticos e organizacionais. Destarte, as três dimensões expostas foram apresentadas em seções à parte. A quarta seção tratou dos valores sociais; a quinta seção, dos valores éticos e a sexta e última seção referiu aos valores organizacionais.

15. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Conhecer as demonstrações financeiras é muito importante para mensurar o desempenho e é imprescindível para prevenir os problemas das empresas. Com a chancela das argumentações de Szuster et al. (2007, p. 27), avançamos para os seguintes apontamentos: “A acumulação consiste na estruturação do banco de dados organizado com todos os registros efetuados [...] A sumarização dos dados então processados e organizados pelos sistemas contábeis (informatizados ou não) consiste no resumo dos mesmos, transformando-os em informação útil aos seus usuários.”

Em outras palavras, a abordagem evidenciará a importância da acumulação correta e completa dos dados. Nessa perspectiva, o primeiro passo acontece quando do registro dos fatos contábeis, de modo completo e em tempo oportuno; o segundo, diz respeito à sumarização correta destes dados; e, o terceiro passo acontece quando da adequada comunicação das informações financeiras.

O delineamento dessas questões será a abordagem central deste capítulo, o qual concentrar-se-á nas demonstrações contábeis. Nele apresentaremos os conceitos e considerações genéricas sobre tais peças extraídas da escrituração contábil. Como visto no Capítulo 9, a terceira etapa do ciclo contábil é a evidenciação das demonstrações financeiras. Enfim, depois da compreensão dos seus conceitos, depois de compreender para que servem e o que mostram os diferentes demonstrativos contábeis, após saber o que representa cada conta que neles figura, a partir do conhecimento mais profundo dos grupos de contas que cada demonstrativo contém, ficam abertos os caminhos para entender melhor sobre a situação econômica, financeira e patrimonial das micro e pequenas empresas.

Antes disto, para melhorar o entendimento do tema, abordamos uma preliminar. De acordo com o Pronunciamento nº 234 do Comitê de Procedimentos Contábeis, a Continuidade da entidade é o segundo pressuposto básico.

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

Fulcrados neste pressuposto, em *Informações preliminares* apresentaremos uma série de fatos hipotéticos. Logo após, iremos referir a conceituação básica e a formatação de cada peça contábil procurando evidenciar suas finalidades essenciais – para que servem e o que

revelam estes relatórios. Em seções distintas, restringiremos nossa abordagem aos demonstrativos exigidos por força das leis comercial, societária e fiscal: o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício, a Demonstração dos Fluxos de Caixa, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração do Valor Adicionado.

15.1. Informações preliminares

Inicialmente, retornamos ao Capítulo 7 para apresentar os saldos das contas do Balanço Patrimonial levantado em 31 de dezembro de 2008. A partir disso, relatamos fatos hipotéticos ocorridos durante o ano de 2009 e fazemos alguns cálculos.

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2008			
A T I V O		PASSIVO	
CIRCULANTE	29.980	CIRCULANTE	30.374
Bco Brasil Conta Movimento	4.500	Fornecedores	15.000
Aplicações Financeiras	10.000	Financiamentos Veículos	10.374
Mercadorias	15.000	Contas a Pagar	5.000
Seguros a Vencer	480		
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2.000	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	30.749
Empréstimos a Empregados	2.000	Financiamentos	20.749
PERMANENTE	69.143	Capitalistas de Risco	10.000
INVESTIMENTOS	1.000		
Obra de Arte	1.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	40.000
IMOBILIZADO	59.123	Capital Social	50.000
Prédios	20.000	Capital Social a Realizar	-10.000 40.000
Veículos	31.123		
Móveis e Utensílios	3.000		
Equipamentos Eletrônicos	2.000		
Motores	3.000		
INTANGÍVEL	3.000		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
DIFERIDO	6.020		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
T o t a i s	101.123	T o t a i s	101.123

Figura 15.1 – Balanço patrimonial inicial.

Suponha que nossa microempresa *Hipotética Ltda.* realizou as seguintes operações comerciais no ano de 2009:

- a) vendeu todo o estoque de mercadorias à vista por \$ 24.000,00 (alíquota do Imposto Simples = 4,5%);
- b) pagou as seguintes dívidas relativas aos fatos ocorridos no mês de dezembro de 2008: despesas de água, luz e telefone \$ 1.000,00; dívida total junto aos fornecedores \$ 15.000,00; dívida relativa ao pagamento do motor \$ 3.000,00; dívida referente à obra de arte (pintura em tela) \$ 1.000,00;
- c) comprou mercadorias a prazo: 800 unidades a \$ 80,00 cada;
- d) vendeu à vista 700 unidades de mercadorias a \$ 150,00 cada (alíquota do Imposto Simples = 5%);
- e) comprou à vista 500 unidades de mercadorias a \$ 80,00 cada;
- f) vendeu a prazo 300 unidades de mercadorias a \$ 150,00 cada (alíquota do Imposto Simples = 5%);
- g) pagou o salário e o encargo social do empregado de janeiro a novembro \$ 7.700,00;
- h) contabilizou o valor da despesa de salário e encargo social do mês de dezembro \$ 700,00;
- i) pagou o prólabore aos dois sócios (janeiro a novembro) \$ 19.800,00;
- j) contabilizou o valor do prólabore do mês de dezembro \$ 1.800,00;
- k) pagou as despesas de luz, água e telefone \$ 8.800,00, relativas aos primeiros onze meses do ano e apropriou as mesmas contas do mês de dezembro \$ 800,00 que serão pagas até o dia 05 de janeiro de 2010;
- l) vendeu à vista o motor elétrico por \$ 2.800,00;
- m) recebeu do empregado, no final de janeiro, a totalidade da quantia emprestada no valor de R\$ 2.000,00, acrescida dos juros de um mês. Lembre-se que a taxa anual do empréstimo é de 12% a.a.;
- n) contabilizou a despesa de seguros do ano. O valor pago foi de \$ 480,00, cuja apólice cobriu o período de 01.01 a 31.12.2009;

- o) contratou e pagou nova apólice de seguros no valor de \$ 960,00, para cobrir o período de 01.01.2010 a 31.12.2010;
- p) pagou as primeiras doze parcelas referente à aquisição do veículo. Lembre-se: valor do veículo \$ 30.000,00; número de parcelas 36; taxa de juros mensais 0,20% a.m.;
- q) transferiu metade da dívida de longo prazo referente à aquisição do veículo para o curto prazo;
- r) registrou o valor da despesa de juros referente ao empréstimo tomado junto ao capitalista de risco. Repetindo-se: importância contratada foi \$ 10.000,00 a ser paga em uma só vez no dia 29.01.2010. Os juros foram de 30% ao ano;
- s) resgatou, em janeiro, o valor total referente à aplicação financeira feita em dezembro do ano anterior. Rememorando, o valor aplicado \$ 10.000; a taxa de ganho mensal 0,70% a.m.;
- t) pagou despesa de fretes sobre as vendas \$ 4.200,00;
- u) recebeu dos clientes a importância de 30.000,00;
- v) pagou fornecedores \$ 40.000,00;
- w) contabilizou a depreciação anual dos bens do Imobilizado: Prédio = 4% a.a., Veículos = 20% a.a; Móveis = 10% a.a; Equipamento = 10% a.a.;
- x) contabilizou a amortização do Intangível e do Diferido = 10% a.a.;
- y) aplicou, em 31.12, a importância de \$ 15.000,00 em títulos públicos no Banco do Brasil para resgate em 15.02.2009. A taxa quinzenal acordada é de 0,35% a.q.;
- z) transferiu o lucro apurado no ano (\$ 14.602,00) para a conta Lucros Acumulados;
- aa) pagou \$ 8.000,00 a título de distribuição de lucros aos sócios.

Nestas condições, outra vez, retornamos à máquina financeira HP.

1º cálculo: taxa de juros equivalentes a um mês, relativamente ao empréstimo concedido ao empregado, lembrando que a taxa anual de juros é de 12% a.a.

12 i 12 n 1 R/S

Resultado: 0,95% a.m.

Explicando melhor: 12 meses; taxa de juros de 12% a.a.

2º cálculo: valor total recebido, relativos ao empréstimo concedido ao empregado. Lembre-se que o valor total emprestado foi de \$ 2.000,00.

$$2.000 \text{ PV} \quad 0,95 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: \$ 2,019,00.

3º cálculo: valor da receita de juros em razão do referido empréstimo.

$$\text{Valor dos juros: } 2.019,00 - 2.000,00 = 19,00$$

4º cálculo: valor total resgatado da aplicação financeira. Lembre-se valor aplicado \$ 10.000,00; taxa de ganho mensal 0,70% a.m.

$$10.000 \text{ PV} \quad 0,7 \text{ i} \quad 1 \text{ n} \quad \text{FV}$$

Resultado: \$ 10.070,00.

$$\text{5º cálculo: valor da receita recebida: } \$ 10.070,00 - \$ 10.000,00 = \$ 70,00$$

6º cálculo: depreciações do do ano – arredondamos alguns valores.

$$\text{Depreciação do prédio: } (\$ 20.000,00 \times 4\%) = \$ 800,00$$

$$\text{Depreciação do veículo: } (\$ 31.123,00 \times 20\%) = \$ 6.225,00$$

$$\text{Depreciação dos móveis: } (\$ 3.000,00 \times 10\%) = \$ 300,00$$

$$\text{Depreciação do equipamento: } (\$ 2000,00 \times 10\%) = \$ 200,00$$

$$\text{Despesa de depreciação total: } \$ 7.525,00$$

7º cálculo: amortizações do ano

$$\text{Amortização do } \textit{software}: (\$ 2.000,00 \times 10\%) = \$ 200,00$$

$$\text{Amortização capacitação pessoal: } (\$ 1.000,00 \times 10\%) = \$ 100,00$$

$$\text{Despesa de amortização do Intangível: } \$ 300,00$$

$$\text{Amortização das despesas pré-operacionais: } (\$ 6.020,00 \times 10\%) = \$ 602,00$$

$$\text{Total das despesas de amortização: } \$ 300,00 + \$ 602,00 = \$ 902,00$$

Diante destes fatos, após os cálculos e os lançamentos, as demonstrações contábeis passam a ter as configurações expostas nas Figuras 15.2 a 15.6. Alertamos que não fizemos os lançamentos contábeis nem registramos os fatos na matriz de lançamentos, uma vez que eles fogem ao escopo do nosso trabalho.

15.2. Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

Repetimos sinteticamente: apresentada sob a forma vertical, a DRE evidencia os diversos níveis de lucros apurados mostrando, em cada um desses níveis, como as receitas foram consumidas.

DEMONSTR DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	31.12.2009
Vendas Brutas	174.000
Imposto Simples	(8.580)
Vendas Líquidas	165.420
Custo das Mercadorias Vendidas	(95.000)
Lucro Operacional Bruto	70.420
Despesas Administrativas	(48.507)
Despesas com Vendas	(4.200)
Despesas Financeiras Líquidas	(2.911)
Lucro Operacional Líquido	14.802
Perdas de capital	(200)
Lucro Líquido do Exercício	14.602

Figura 15.2 – Demonstração do Resultado do Exercício.

15.3. Balanço Patrimonial – BP

Também repetindo sumariamente, o Balanço Patrimonial expressa a posição financeira da empresa num dado momento específico. Para Martins (1999, p. 1), “O Balanço e a Demonstração do Resultado, se elaborados à luz do custo histórico puro e na ausência de inflação, é a distribuição lógica e racional ao longo do tempo do Fluxo de Caixa da empresa.”

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2009				
A T I V O		PASSIVO		
CIRCULANTE	58.515	CIRCULANTE		46.254
Banrisul Conta Movimento	3.555	Fornecedores		24.000
Aplicações Financeiras	15.000	Impostos a Pagar		8.580
Duplicatas a Receber	15.000	Contas a Pagar		3.300
Mercadorias	24.000	Financiamentos Veículos		10.374
Seguros a Vencer	960			
PERMANENTE	57.716			
INVESTIMENTOS	1.000	EXIGÍVEL LONGO PRAZO		23.375
Obra de Arte	1.000	Financiamentos		10.375
		Capitalistas de Risco		13.000
IMOBILIZADO	48.598			
Prédios	20.000			
Veículos	31.123	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		46.602
Móveis e Utensílios	3.000	Capital Social	50.000	
Equipamentos Eletrônicos	2.000	Capital Social a Realizar	-10.000	40.000
Depreciações Acumuladas	-7.525	Lucros Acumulados		6.602
INTANGÍVEL	2.700			
Software	2.000			
Capacitação de Pessoal	1.000			
Amortizações Acumuladas	-300			
DIFERIDO	5.418			
Despesas Pré-Operacionais	6.020			
amortizações Acumuladas	-602			
T o t a i s	116.231	T o t a i s		116.231

Figura 15.3. Balanço patrimonial final.

15.4. Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC

A Demonstração dos Fluxos de Caixa mostra as entradas e as saídas monetárias, base de informações úteis para análise dos administradores financeiros. Em outros termos, a DFC evidencia as origens e aplicações do dinheiro captado pela microempresa. Para Szuster et al. (2007, p. 281), “Esta demonstração auxilia a responder as perguntas vitais: onde foi obtido o dinheiro e onde o dinheiro foi aplicado?”

Demonstração dos Fluxos de Caixa -	31.12.2009
Fluxos das Atividades Operacionais	
Recebimentos por vendas à vista	129.000
Recebimentos de clientes	30.000
Total das entradas	159.000
Pagamentos de compras à vista	(40.000)
Pagamentos a fornecedores	(55.000)
Pagamentos dívidas luz, água e telef	(1.000)
Pagamentos de salários e ordenados	(7.700)
Pagamentos prólabore	(19.800)
Pagamento de luz, água e telefone	(8.800)
Pagamento de seguros	(960)
Pagamento despesas de transporte	(4.200)
Total das saídas	(137.460)
Fluxo de Caixa Operacional Líquido	21.540
Fluxo das Atividades de Investimentos	
Venda de motores	2.800
Receita financeira p/aplic curto prazo	70
Recebimento empréstimos empregados	2.019
Total das entradas	4.889
Fluxo de Caixa Investimentos Líquido	4.889
Fluxo das Atividades de Financiamentos	
Empréstimos tomados	-
Amortiz empréstimos - motores e obra de arte	(4.000)
Amortiz empréstimos – aquisição imóvel	(10.374)
Distribuição de lucros	(8.000)
Total das saídas	(22.374)
Fluxo de Caixa de Financiamentos líquidos	(22.374)
Fluxo de Caixa líquido do período	4.055
Saldo inicial de Caixa (disponibilidades)	14.500
Saldo final de Caixa (disponibilidades)	18.555
Variação do Caixa e equivalente a Caixa	4.055

Figura 15.4 – Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Como referido em momentos anteriores, o modo como os fluxos de caixa são administrados pode determinar o sucesso ou o fracasso das empresas, uma vez que o caixa é vital para o bom andamento do empreendimento. Para Bodie e Merton (2006, p. 91), a Demonstração dos Fluxos de Caixa é

um suplemento útil para a demonstração de resultado do exercício por dois motivos: Primeiro, focaliza a atenção para o que está acontecendo com a posição do caixa da empresa ao longo de um determinado período. Até mesmo empresas muito lucrativas podem ter problemas financeiros, se ficarem sem dinheiro.

Bodie e Merton (2006) afirmam que a DFC difere da DRE porque a primeira mostra os fluxos de caixa, mais precisamente, “todo o dinheiro que entra e que sai”, enquanto esta última mostra as receitas e despesas da empresa. De acordo com Matarazzo (2003), há que se distinguir o fluxo econômico do fluxo financeiro. O resumo do primeiro fluxo é estampado no DRE, enquanto a síntese do segundo fluxo está contida no DFC.

Também Longenecker, Moore e Petty (1997) sentenciam a diferença que existe entre os dois demonstrativos contábeis. Segundo eles (p. 562), “A falta de compreensão dessa diferença pode causar estragos ao bem-estar financeiro de uma pequena empresa.” Ainda segundos os mesmos autores (p. 268), “Uma empresa pode ser altamente lucrativa, mas ter pouco caixa. Então, devemos ser muito cuidadosos em pensar que os lucros e o caixa são a mesma coisa.”

Como dá para perceber no formato apresentado, a Demonstração dos Fluxos de Caixa evidencia os três fluxos das entradas e das saídas de dinheiro: o fluxo de caixa operacional, o fluxo de caixa de investimentos e o fluxo de caixa de financiamentos. Ao final da demonstração, é feita uma síntese da variação líquida do caixa no período.

A DFC, por conseguinte, evidencia as alterações no valor das disponibilidades da empresa decorrentes das entradas e saídas de caixa e equivalente a caixa (bancos conta disposição e títulos mobiliários de liquidação imediata), bem como mostra o resultado financeiro do período evidenciando superávit ou déficit financeiro.

Na esteira desses apontamentos, também citamos Baron e Shane (2007) e Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007). Para os primeiros (p. 196), o demonstrativo de fluxo de caixa pode ser percebido em termos de projeções futuras, mostrando o valor e o momento das entradas e saídas de caixa esperadas. “Ao destacar as vendas previstas e o dispêndio de capital em um período especificado, essa previsão ressaltará a necessidade e o cronograma de outros financiamentos e as necessidades de capital de giro.”

Para os segundos (p. 440), “O objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período de tempo.”

De volta aos ensinamentos de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 177), concluímos a seção com a seguinte citação:

Apesar de todas as demonstrações financeiras serem importantes, devemos dar atenção especial à compreensão dos fluxos de caixa, porque um negócio pode ser lucrativo, mas falhar totalmente na geração de fluxos de caixa positivos. Pela demonstração de fluxo de caixa, veremos as fontes de caixa – quanto será levantado dos investidores e quanto será gerado pelas operações. Ela mostra ainda quanto dinheiro será dedicado a investimentos tais como estoques e equipamentos.

15.5. Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido – DMPL

Na sequência, estudamos a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, o demonstrativo que sintetiza os aumentos e as diminuições de cada conta do Patrimônio Líquido. Conforme escrevem Iudícibus, Martins e Gelbecke (2007, p. 415), a DMPL “faz clara indicação do fluxo de uma conta para outra e indica a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício”.

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – 32.23.2009				
	Capital Social	Capital a Realizar	Lucros Acumulados	Total
Saldos iniciais	50.000	(10.000)		40.000
Lucro Líquido			14.602	14.602
Distrib de lucros			(8.000)	(8.000)
Saldos finais	50.000	(10.000)	6.602	46.602

Figura 15.5 – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

Este demonstrativo fornece a movimentação ocorrida durante o exercício nas contas do Patrimônio Líquido, evidenciando as alterações dos capitais próprios da microempresa. As mais comuns destas alterações são decorrentes dos lucros gerados e do aumento ou redução do valor do capital social. Resumidamente, DMPL informa a natureza das alterações nas contas dos proprietários da pequena sociedade.

Sem dúvida, a DMPL é de muita utilidade para os médios e grandes empreendimentos. Todavia, para os pequenos negócios, ela tem, particularmente, menor importância, uma vez que estes mantêm poucas transações anuais envolvendo o grupo dos capitais próprios. Em todo o caso, referimos, sinteticamente, alguns conceitos.

O primeiro conceito refere à conta Lucros ou Prejuízos Acumulados. Esta conta representa os lucros ou os prejuízos apurados anualmente e não distribuídos. No caso de lucros, a conta figurará no balanço do exercício social adicionando valor ao PL e representará

os valores retidos, ou seja, ainda não distribuídos aos sócios ou não destinados ao aumento do capital social. No caso de prejuízos, a conta será redutora no grupo do Patrimônio Líquido e mostrará os prejuízos apurados e ainda não compensados. O segundo conceito refere às reservas de lucro, as quais são parcelas dos lucros que tiveram uma destinação específica, como por exemplo, para aumentar o capital social.

Para concluir a seção, mais uma vez referimos Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 269): “Devemos ser cuidadosos em não pensar que os lucros retidos são um grande montante de caixa. Como se notou, uma empresa pode ter uma grande quantia de ganhos e não ter caixa para investir serviços.”

15.6. Demonstração do Valor Adicionado –DVA

De acordo com Szuster et al. (2007, p. 306), “é possível perceber que a principal diferença da DVA para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)”. A DRE informa o lucro líquido, isto é, a riqueza gerada ao proprietário, pela microempresa, durante determinado período de tempo. Ao passo que a DVA é mais abrangente e evidencia a riqueza gerada pela pequena empresa, no mesmo período, pertencente a toda sociedade (coletividade) e como ela é distribuída aos empregados, fornecedores de serviços, governo, financiadores e donos das empresas.

Demonstração do Valor Adicionado. 31.12.2009	
Receita Bruta	174.000
Insumos adquiridos – CMV	(95.000)
Serviços contratados de terceiros*	(14.280)
Valor adicionado bruto	64.720
Despesa de deprec e amortização	(8.427)
Perdas não-operacionais	(200)
Valor adicionado líquido	56.093
Receitas financeiras	89
Valor adicionado a distribuir	56.182
Pagto retirada mensal dos sócios	(21.600)
Distribuição a empregados	(8.400)
Distribuição ao governo	(8.580)
Investidores e financiadores	(3.000)
Distribuição de lucros	(8.000)
Saldo de lucros retidos	6.602

Figura 15.6 – Demonstração do Valor Agregado.

* Serviços contratados de terceiros = água, luz, telefone, seguros e fretes.

A Demonstração do Valor Adicionado – DVA, elaborada através dos dados já disponíveis na Contabilidade, pode ser considerada um excelente instrumento macroeconômico e serve para mensurar a riqueza gerada pelas atividades das empresas, bem como mostrar a forma de distribuição desta riqueza entre os agentes econômicos que participaram de sua criação (Santos, 2005, p.3).

Ainda na concepção de Szuster et al. (2007, p. 305):

A DVA parte do conceito de Produto Interno Bruto (PIB) calculado pelos economistas. Enquanto o PIB retrata a riqueza gerada por um país, durante determinado período, isto é, o que o país produz menos o que ele compra pronto de outros países, a DVA retrata a riqueza gerada por uma entidade, durante determinado período, ou seja, o que ela gera de receitas menos o que ela compra pronto de outras empresas.

Para ampliar mais ainda o escopo do estudo, cabe referir que “A DVA surgiu na França, no final da década de 60, com o objetivo principal de demonstrar os impactos que a empresa gerava à sociedade na qual estava inserida” (Ibiden, 2007, p. 310). Em outros termos, na concepção do autor, ela evidencia o quanto a empresa agrega de valor à sociedade e como esta riqueza é distribuída.

Fazendo-se uma sinopse daquilo foi visto no capítulo, inicialmente oferecemos uma listagem com as supostas operações acontecidas na microempresa Hipotética Ltda. (Seção 1). A partir destes dados, em seções distintas, fizemos comentários genéricos sobre cada um dos cinco demonstrativos obrigatórios para a maioria das médias e grandes empresas e elaboramos o Demonstrativo de Resultado do Exercício (Seção 2), o Balanço Patrimonial (Seção 3), o Demonstrativo dos Fluxos de Caixa (Seção 4), o Demonstrativo das Mutações do patrimônio Líquido (Seção 5) e o Demonstrativo do Valor Agregado (Seção 6).

PARTE V INDICADORES DE CONECTIVIDADE

16. Calibrações e refinamento

17. Desempenho e enlaces

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. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (Longenecker, Moore e Petty, 2004, p. 34).

16. CALIBRAÇÕES E REFINAMENTO

Baron e Shane (2007, p. 277) descrevem: “Kenneth Arrow, economista da Universidade de Stanford, vencedor do prêmio Nobel, explicou que divulgar conhecimento é um paradoxo.” Sem dúvida, o preparo dos pequenos empreendedores gera subsídios verdadeiramente fortes para ampliar a propensão aos acertos em razão da possibilidade de aplicação de ferramentas gerenciais mais prontamente recomendáveis.

Sob o ângulo da perspectiva de calibrar e refinar a estrutura, as atividades e os resultados dos negócios de pequeno porte, dividiremos o capítulo em cinco frentes de ataque. A primeira frente estará concentrada na alavancagem – operacional e financeira –, no ponto de equilíbrio em um *mix* de produtos e na análise dinâmica do capital de giro.

Rumo à frente dos refinamentos, em três seções, o capítulo centrará a discussão na alavancagem geral, no ciclo econômico, operacional e financeiro e nos preços praticados. Nesta direção, revisaremos a teoria sobre a matéria com vistas a elucidar a importância de cada conteúdo proposto. Para alcance de nossos objetivos, em cada seção, também apresentaremos exemplos práticos.

16.1. Alavancagem financeira e operacional

Nesta primeira seção abordaremos o assunto em dois tópicos. O primeiro deles versará sobre a alavancagem financeira e o segundo, sobre a alavancagem operacional.

Alavancagem financeira

Alavancagem financeira, estrutura de capital e retorno do investimento são conceitos estreitamente relacionados. Estes conceitos são ligados a decisões de financiamentos, medidos pelo confronto da nova dívida *versus* o reflexo direto no grau de endividamento, no custo de capital e no retorno do investimento. Por conseguinte, a análise da alavancagem financeira deve basear-se nos três índices que referimos com mais detalhes nos Capítulos 9 e 10: Retorno sobre o Ativo; Custo da dívida; Retorno ou rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido.

O primeiro índice (*Retorno sobre o Ativo*) mostra a rentabilidade do negócio. Quanto mais elevado este indicador, maior será o índice de eficiência gerencial. Implica dizer o quanto a empresa gera de lucro, em termos de índice ou de percentual, para cada real aplicado

no Ativo. O conceito logo a seguir (*Custo da Dívida*) implica qual é o tamanho da remuneração dos recursos de terceiros. Dito de outro modo, quando a microempresa é levada a utilizar capitais alheios, ela precisa medir quanto paga de juros para estes recursos tomados emprestados.

O último índice (*Retorno sobre o Patrimônio Líquido*) diz respeito ao que realmente interessa aos donos dos pequenos negócios. Ele representa quanto os sócios ou donos da pequena empresa ganham para cada real aplicado. Em outros termos, o retorno ou rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido evidencia a remuneração do capital próprio investido na empresa de pequeno porte.

Nesta direção, consignamos a primeira referência teórica sobre o grau de alavancagem financeira – GAF. Walter e Braga (1980, p. 229) definem alavancagem financeira como sendo

Um instrumento de avaliação para medir a eficiência com que os administradores usam os recursos financeiros provenientes de terceiros e dos proprietários da empresa. [...] O grau de alavancagem financeira é utilizado para avaliar os efeitos do capital de terceiros no aumento ou redução da taxa de retorno do capital próprio.

Conceitualmente, a alavancagem financeira corresponde a uma medida da habilidade da pequena empresa conseguir administrar os recursos obtidos por meio de financiamentos. Esta abordagem carece ser analisada por dois ângulos de visão. Em primeiro lugar, o índice de alavancagem financeira mede o custo do capital comparativamente com o retorno do investimento feito no pequeno negócio. Ainda, conforme Walter e Braga (1980, p. 231), “embora aumentando o endividamento, o uso de capital derivado de passivos pode aumentar o lucro do período. Isto ocorre quando a taxa dos encargos financeiros for inferior à taxa de retorno do capital próprio”.

Nesta abordagem, os custos financeiros das dívidas alavancam o retorno dos capitais próprios das microfirms e dos seus donos, desde que se mantenham em patamares inferiores ao retorno do Ativo. Diante deste patamar favorável, os capitais de terceiros alavancam o resultado financeiro dos capitais próprios.

Para Matarazzo (2003, p. 397), “o retorno do capital próprio de uma empresa depende tanto da rentabilidade do negócio quanto da boa administração financeira”. Para o autor, “quando o custo da dívida é maior do que o retorno sobre o ativo, a empresa banca a diferença e, conseqüentemente, a rentabilidade do Patrimônio Líquido diminui. Se ocorrer o contrário, ou seja, se os encargos financeiros dos empréstimos forem menores do que o retorno do Ativo, a empresa ganha a diferença”.

Em segundo lugar, quando um potencial empréstimo tem custo menor do que o custo do capital vigente, o grau de alavancagem faz diminuir o custo do capital da microfirma. Nesta ótica, os conceitos de alavancagem financeira podem ser usados para minimizar os custos de capital da pequena empresa e, com isso, maximizar o seu valor.

Muito embora os fatores positivos deste segundo ângulo de visão, na outra ponta do mesmo *iceberg*, o endividamento crescente faz aumentar o risco, fator que induz ao aumento gradativo do custo médio ponderado de capital no futuro. Em suma, um nível de endividamento cada vez maior aumenta rapidamente o custo do capital.

Agora trazemos uma abordagem transversal. As microempresas, inquestionavelmente, apresentam elevado nível de risco operacional. Por essa razão, propomos uma recomendação no sentido de evitar assumir riscos ainda maiores: que seus dirigentes tendam em direção a uma estrutura de capital menos alavancada. Em palavras diferentes, quanto maior o risco operacional da empresa, mais cautelosos seus gestores devem ser em estabelecer sua estrutura de capital.

O grau de alavancagem financeira (GAF) é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{GAF} = \text{RsPL} \div \text{RSA}$$

RsPL = Retorno sobre o Patrimônio Líquido

RSA = Retorno sobre o Ativo

Como visto, se o custo da dívida é maior que o retorno sobre o Ativo, ou seja, se, para cada real tomado, a microempresa paga mais do que rende o seu investimento no negócio, então ela banca a diferença. Na hipótese oposta, a pequena firma consegue aumentar a taxa de rentabilidade. Exemplificando:

Balanco levantado em 31.12.2009	\$
Ativo Total	100.000
Passivo com encargos	30.000
Patrimônio Líquido	70.000

Quadro 16.1 – Balanço Patrimonial.

DRE – 01.01 a 31.12.2009	\$
Vendas líquidas	220.000
Custos das mercadorias vendidas	120.000
Lucro bruto	100.000
Despesas operacionais (exceto financeiras)	73.000
Lucro antes das despesas financeiras	27.000
Despesas financeiras	6.000
Lucro líquido (depois das desps. Financeiras)	21.000

Quadro 16.2 – Demonstrativo de Resultado.

Como se pode ver, a microempresa apresentou investimentos totais no valor de \$ 100.000,00 e obteve lucro antes das despesas financeiras no valor de \$ 27.000, representados da seguinte forma:

\$ 27.000 para remunerar o investimento total;

\$ 6.000 para remunerar os capitais de terceiros;

\$ 21.000 para remunerar os capitais próprios.

Taxa de retorno do Ativo: $27.000 \div 100.000 = 0,27$ ou 27%;

Taxa de retorno do capital de terceiros (custo da dívida): $6.000 \div 30.000 = 0,20$ ou 20%;

Taxa de retorno do capital próprio (custo do capital próprio): $21.000 \div 70.000 = 0,30$ ou 30%.

GAF: $0,30 \div 0,27 = 1,1$

Interpretando-se o resultado acima, podemos trazer as primeiras conclusões. Para cada \$ 100,00 investidos no Ativo a microempresa gerou lucro de \$ 27,00; para cada \$ 100,00 tomados de terceiros a empresa pagou juros de \$ 20,00; para cada \$ 100,00 representados por endividamento a empresa ganhou \$ 7,00 (\$ 27,00 – \$ 20,00). Na sequência da mesma análise, tendo-se em vista que nossa microempresa tomou por empréstimo a importância de \$ 30.000,00, podemos dizer que ela ganhou às custas dos capitais de terceiros a quantia de \$ 2.100,00.

Ainda com base nos cálculos que fizemos, vamos adiante com outros números. Com taxa de retorno do Ativo de 0,27, caso não trabalhasse com capitais de terceiros, o lucro para a microfirma seria de apenas \$ 18.900,00 (\$ 70.000 x 0,27). A partir da decisão de operar com passivos onerosos (com taxas de juros menores do que o retorno sobre o ativo), a empresa

obteve lucro final de \$ 21.000,00. Escrito de outro modo, com a ajuda dos capitais de terceiros, a empresa atingiu uma taxa de retorno do investimento total de 30%, gerando um lucro final de \$ 21.000,00.

Por essa razão, o pequeno negócio incrementou ganhos de \$ 2.100,00 (\$ 21.000,00 – \$ 18.900,00), ou seja, a taxa incremental de lucros foi de $(\$ 2.100 \div \$ 70.000) = 0,03$ ou 3%. Somando-se a taxa de retorno do Ativo (27%) mais a taxa incremental (3%), a rentabilidade final para a microempresa chegou a 30%.

Nesse ângulo de enfoque, a pequena empresa ganhou a diferença entre a taxa de retorno do investimento e a taxa de custo da dívida. Assim, para 27% de retorno do negócio (retorno sobre o Ativo), a pequena empresa conseguiu uma rentabilidade do Patrimônio Líquido de 30%, ou seja, uma impulsão de 1,11 vezes $(30\% \div 27\% = 1,11)$. Desse modo, o grau de alavancagem financeira pode ser assim interpretado: para cada 1% de rentabilidade gerada pela pequena empresa, a rentabilidade foi transformada em 1,11% graças à alavancagem favorável.

Para dar um passo adiante em nossa análise, referimos outro exemplo com os seguintes indicadores:

Retorno do PL: 0,68 ou 68%

Retorno do Ativo: 0,80 ou 80%

$GAF = 0,68 \div 0,80 = 0,85$

Quando o grau de alavancagem financeira é negativo, ou seja, menor do que um (1), significa que os capitais de terceiros consomem parte do lucro em vez de contribuir para agregar valor ao lucro da pequena organização. No exemplo acima, percebe-se que a rentabilidade do Patrimônio Líquido foi menor do que o retorno do Ativo. Nesse caso, para cada \$ 100,00 de lucros totais alcançados pela empresa, \$ 15,00 foram consumidos para pagamento de juros e, apenas, \$ 85,00 foi o valor do lucro que restou à microempresa.

Diante dos exemplos expostos, fica fácil perceber a contribuição dos capitais de terceiros, os quais podem alavancar positivamente os pequenos empreendimentos. Neste sentido, a menos que você esteja com a *corda no pescoço*, é recomendável pensar na captação de recursos com cuidado e zelo, lembrando sempre da necessidade de analisar preliminarmente os reflexos dos encargos da nova dívida.

“O curtíssimo prazo”, alerta Giannetti (2007, p. 45) quando aborda outro assunto, “devora o longo; o já do desespero ofusca, arrasta e subjuga tudo o mais.” Nesta mesma direção, Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 426) sinalizam no mesmo sentido. Os gerentes de pequenas empresas podem sucumbir facilmente à “tirania do urgente”. Uma vez que eles estão ocupados em “apagar o fogo”, dificilmente conseguem planejar adequadamente.

Alavancagem operacional

Como visto no tópico anterior, a alavancagem financeira está associada à intensidade com o qual uma empresa usa capitais de terceiros. Também vimos que a alavancagem financeira pode alterar os resultados e pode, ao mesmo tempo, afetar o custo médio ponderado do capital. Podemos referir, em síntese, que quanto mais capital de terceiros houver na estrutura de capital da microempresa, maior será a sua alavancagem financeira e maior será o risco financeiro.

Cabe sublinhar que, em última instância, dois custos fixos financeiros podem ser encontrados na estruturação de resultados da microempresa: (1) juros sobre as dívidas; e (2) distribuição de lucros aos donos ou sócios. Evidentemente que toda empresa deverá gerar lucros para remunerar esses capitais.

Avançando um pouco mais, o risco financeiro depende da decisão sobre a estrutura de capital e essa decisão é afetada pelo risco operacional que a empresa enfrenta. É o somatório destes dois riscos combinados que determina sua probabilidade – ou não – de falência. A alavancagem envolve, pois, o uso de custos fixos e resulta do uso de ativos para aumentar o retorno aos proprietários da empresa. Geralmente, aumentos na alavancagem resultam em um crescimento no retorno e no risco, ao passo que diminuições na alavancagem resultam em uma diminuição no retorno e no risco.

Todos esses indicadores são necessários e fundamentais para a definição das estratégias financeiras e operacionais da empresa. O grau de alavancagem pode ser percebido sob dois ângulos. O grau de alavancagem operacional (GAO) é a medida numérica que pode ser computada de forma parecida com o grau de alavancagem financeira (GAF). A alavancagem operacional das pequenas empresas aborda o resultado considerando desde as receitas de vendas até o lucro antes dos juros.

A análise de ponto de equilíbrio operacional dá o embasamento para o conceito de alavancagem operacional através da demonstração dos efeitos dos custos fixos nas operações da empresa. Para fins de medição do GAO, no ponto de equilíbrio, os resultados antes dos juros se igualam, ou seja, não há lucros nem prejuízos.

Já discutimos no Capítulo 12 o papel do ponto de equilíbrio. O efeito das mudanças nos custos sobre esse ponto tem fundamental importância para as decisões de precificação e viabilidade de produtos. Podemos, então, definir alavancagem operacional como o uso potencial dos custos fixos para aumentar os efeitos das mudanças no nível das vendas sobre o lucro da microempresa antes dos juros.

Nesta direção, a alavancagem operacional resulta da existência de custos fixos operacionais no fluxo de lucros da empresa, tomando como ponto de referência o nível de vendas. Em geral, quanto maior for a alavancagem operacional da pequena empresa tanto maior será o risco operacional.

Para dar guarida aos nossos argumentos, é importante referir a conceituação de alavancagem operacional oferecida por Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 133).

A Alavancagem Operacional corresponde à ponderação entre a variação percentual de lucro e a variação percentual de volume. Em outras palavras, pode-se dizer que a Alavancagem Operacional indica quantas vezes o lucro aumenta em relação a cada variação de 1% nas vendas.

Feitas estas ponderações, seguimos adiante com a apresentação de um exemplo:

Preço de venda unitário: \$ 4,00

Custo operacional variável unitário: \$ 2,50

Custo fixo operacional: \$ 4.500,00.

a) Resultado para a venda de 5.000 unidades

Margem de contribuição unitária: \$ 4,00 – \$ 2,50 = \$ 1,50

PE em unidades: $4.500,00 \div 1,50 = 3.000$ unidades

PE em \$: 3.000 x 4,00 = \$ 12.000,00

Lucro para 5.000 unidades: 2.000 unidades x \$ 1,50 = \$ 3.000,00

Receitas totais: 5.000 unidades x \$ 4,00 = \$ 20.000,00

Custos variáveis totais: 5.000 unidades x \$ 2,50 \$ 12.500,00

Custos fixos totais	\$ 4.500,00
---------------------	-------------

Custos totais	\$ 17.000,00
---------------	--------------

Lucro 5.000 unidades: \$ 20.000 – \$ 17.000 = \$ 3.000,00

b) Resultado para a venda de 6.000 unidades

Margem de contribuição unitária: \$ 4,00 – \$ 2,50 = \$ 1,50

PE em unidades: $4.500 \div 1,50 = 3.000$ unidades

PE em \$: $3.000 \times 4,00 = \$ 12.000,00$

Lucro para 6.000 unidades: $3.000 \text{ unidades} \times \$ 1,50 = \$ 4.500,00$

Receitas totais: $6.000 \text{ unidades} \times \$ 4,00 = \$ 24.000,00$

Custos variáveis totais: $6.000 \text{ unidades} \times 2,50$ \$ 15.000,00

Custos fixos totais \$ 4.500,00

Custos totais \$ 19.500,00

Lucro para 6.000 unidades: $\$ 24.000 - \$ 19.500 = \$ 4.500,00$

Como se pode perceber, à medida que as vendas da microempresa aumentou em 1.000 unidades (de 5.000 para 6.000), o lucro antes dos juros aumentou \$ 1.500,00 (de \$ 3.000,00 para \$ 4.500,00). Estes aumentos nas vendas projetadas de 20% ($1.000 \div 5.000$) resultaram no acréscimo nos lucros esperados de 50% ($1.500,00 \div 3.000,00$).

Agora referimos à fórmula do Grau de Alavancagem Operacional (GAO)

$\text{GAO} = \text{Variação percentual no LAJ} \div \text{Variação percentual nas vendas}$

LAJ = Lucro antes dos juros

$\text{GAO} = \text{Acréscimo Estimado de lucros} \div \text{Acréscimo Esperado de Vendas}$

$\text{GAO} = 0,50 \div 0,20 = 2,5$

Em palavras mais simples, para cada \$ 1,00 de aumento nas vendas, a microempresa conseguiu obter lucros adicionais de \$ 2,50.

Sempre que a variação percentual no lucro antes dos juros comparada a uma dada variação percentual nas vendas for maior do que esta, a alavancagem operacional existe. Isso significa que, se o resultado apurado for maior do que 1, existe alavancagem operacional.

Passamos a apresentação de uma fórmula direta de cálculo do grau de alavancagem operacional no nível base de vendas (em quantidades físicas) – GAOq.

$\text{GAOq} = [Q (\text{PVu} - \text{CVu})] \div [Q (\text{PVu} - \text{CVu}) - \text{CFT}]$

Q = quantidade vendida

PVu = preço de venda unitário

CVu = custo variável unitário

CFT = custo fixo total

Lembrando nossos cálculos acima: $Q = 5.000$ unidades; $PVu = \$ 4,00$; $CVu = \$ 2,50$ e $CFT = \$ 4.500$

GAO a 5.000 unidades: $[5.000 \times (4,00 - 2,50)] \div [5.000 \times (4,00 - 2,50) - 4.500]$

GAO a 5.000 unidades: $7.500 \div 3.000$

GAO a 5.000 unidades: $7.500 \div 3.000 = 2,5$ vezes

Como já falamos, o grau de alavancagem operacional depende do nível base de vendas usado como ponto de referência. Nesta direção, o grau de alavancagem operacional em nível base de vendas (em dinheiro) é determinado com a seguinte formulação:

GAO em \$ = $(RT - CVT) \div (RT - CVT - CFT)$

RT = receita total

CVT = custo variável total

CFT = custo fixo total

GAO em \$ = $(20.000 - 12.500) \div (20.000 - 12.500 - 4.500)$

GAO \$ = $7.500 \div 3.000 = 2,5$ vezes

16.2. Ponto de equilíbrio em um *mix* de produtos

A análise do ponto de equilíbrio é uma verificação de realidade muito importante para os empreendedores, que muitas vezes têm uma visão bastante otimista da rapidez com que seus novos empreendimentos podem se tornar rentáveis, e é geralmente examinada com cuidado substancial pelos investidores (Baron e Shane, 2007, p. 196).

Para Cardoso Mário e Aquino (2007, p. 45), “A análise da relação custo-volume-lucro (CVL) decorre da análise incremental, isto é, do lucro que se obtém se mais uma unidade for vendida.” Entende-se por *ingressos marginais* os ingressos que resultam da venda de uma unidade de produção adicional à venda total.

Inicialmente, revisamos os conceitos sobre a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio que apresentamos no Capítulo 12. Supomos que, no mês de setembro de 2009, *Hipotética Ltda.* produziu e vendeu 1.276 pares de sapatos masculinos a preço de venda unitário de \$ 78,00 cada; que o custo variável por unidade totalizou \$ 43,00 e que os custos fixos atingiram o montante de \$ 36.960,00. Com estes dados, vamos indicar a margem de contribuição, a quantidade de unidades vendidas ao nível do ponto crítico das vendas, a margem de garantia e o lucro contábil apurado.

Margem de contribuição: $78,00 - 43,00 = \$ 35,00$

Ponto de equilíbrio: $36.960,00 \div 35,00 = 1.056$ pares

Margem de garantia: $(1.276 - 1.056) \div 1.056 = 20,83\%$

Lucro apurado: $(1.276 - 1.056) \times 35,00 = \$ 7.700,00$

No mês seguinte, Hipotética Ltda. fabricou exclusivamente dois produtos – sapatos masculinos (*A*) e sapatos femininos (*B*) –, cujos preços de venda unitários para cada par foram: sapatos masculinos \$ 78,00 e sapatos femininos \$ 82,00. Sabe-se ainda que o custo variável unitário de *A* foi \$ 43,00; o custo variável unitário de *B* foi \$ 48,00. Mediante rateio, os controles internos da microempresa também apuraram os custos fixos totais para cada tipo de produto: o primeiro produto \$ 22.960,00; o segundo produto \$ 22.950,00.

Com estes dados, vamos calcular a margem de contribuição (ou contribuição de cobertura) e a quantidade de unidades vendidas ao nível do ponto crítico das vendas.

Margem de contribuição *A*: $78,00 - 43,00 = \$ 35,00$

Ponto de equilíbrio *A*: $22.960,00 \div 35,00 = 656$ pares

Margem de contribuição *B*: $82,00 - 48,00 = \$ 34,00$

Ponto de equilíbrio *B*: $22.950,00 \div 34,00 = 675$ pares

Portanto, a microempresa atingiu seu ponto de equilíbrio quando vendeu 656 pares de sapatos masculinos e 675 pares de sapatos femininos. Mais precisamente, foram as quantidades mínimas que nossa pequena empresa precisou produzir e vender para não apurar prejuízo.

À primeira vista, parece que a produção e venda do calçado feminino é mais favorável, porque apresentou maior preço de venda. Todavia, este raciocínio não é verdadeiro. Na verdade, devemos sempre priorizar a produção e venda do produto ou serviço que oferecer maior margem de contribuição unitária. A margem de contribuição unitária do produto *calçados masculinos* foi de \$ 35,00 e do produto *calçados femininos* foi de \$ 34,00. Por esta razão, devemos priorizar o produto *A* – calçados masculinos.

Vimos, também, que, até o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição unitária representa a contribuição de cada produto, em termos financeiros, para cobrir todos os gastos fixos. Atingido esse ponto crítico, a margem de contribuição reflete a contribuição de cada produto para a geração dos lucros.

A definição firmada a partir dos conceitos apresentados favorece outra abordagem mais avançada. Em geral, as empresas – gigantescas ou minúsculas – comercializam uma

quantidade grande de diferentes itens, fatores que inviabilizam a análise proposta em termos de cada produto produzido, de cada mercadoria comercializada ou de cada serviço realizado.

Nesta direção, o foco da abordagem do ponto de equilíbrio passa pela análise do lote formado por diferentes itens que guardam alguma correlação. Neste caso, as ferramentas da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio assumem o conjunto de itens comercializados – o *mix* de produtos.

Para compreensão da seção, agora vamos resolver um exercício prático e, posteriormente, tecer algumas considerações. Primeiramente, o microgestor identificou custos fixos mensais no valor total de \$ 27.230,00. A partir da Tabela 16.1, constata-se, também, os produtos, seus preços unitários praticados, os custos variáveis, as margens de contribuição unitária, a correlação ou peso do lote e a margem de contribuição de cada produto em relação ao lote.

Produto	Preço de venda	Custo var unitário	Margem contrib unitária	Correlação	Margem Lote
Sapato feminino	82,00	48,00	34,00	3	102,00
Sapato masculino	78,00	43,00	35,00	2	70,00
Sapato juvenil	75,00	45,00	30,00	1	30,00
Sapato infantil	70,00	45,00	25,00	3	75,00
Sapato para bebês	64,00	36,00	28,00	4	112,00
Margem do lote					389,00

Tabela 16.1 – Representação dos componentes físicos e financeiros do mix (adaptada de Cardoso Mário e Aquino, 2007, p. 137).

Explicando melhor a correlação proposta, para cada três pares de sapatos femininos vendidos, nossa pequena empresa tende a vender, em média, dois pares de sapatos masculinos, um par de sapatos juvenis, três pares de sapatos infantis e quatro pares de sapatinhos para bebês. Admitindo-se que a correlação é válida, posto que o gestor da Hipotética Ltda. vem acompanhando o comportamento dos clientes há anos, a margem de contribuição de um lote de vendas é de \$ 389,00. Para calcular este valor bastou multiplicar a margem de contribuição unitária de cada tipo de produto pelo respectivo peso no lote e, posteriormente, somar estas margens.

Então, vamos calcular o ponto de equilíbrio (*break-even-point*) em quantidade de lotes.

Ponto de equilíbrio: $\text{Gastos fixos} \div \text{margem de contribuição total}$

Ponto de equilíbrio: $27.230,00 \div 389,00 = 70 \text{ lotes}$

Produto	Correlação	Ponto equil do lote	Ponto equil por produto	Preço Venda	Receita Bruta
Sapato feminino	3	70	210	82,00	17.220,00
Sapato masculino	2	70	140	78,00	10.920,00
Sapato juvenil	1	70	70	75,00	5.250,00
Sapato infantil	3	70	210	70,00	14.700,00
Sapato para bebês	4	70	280	64,00	17.920,00
Totais			910		66.010,00

Tabela 16.2 – Representação dos outros resultados físicos e financeiros do mix (adaptada de Cardoso Mário e Aquino (2007, p. 137).

Explicando melhor ainda a correlação proposta, para atingimento do ponto de equilíbrio, nossa empresa multiprodutos precisa produzir e comercializar, em média, 70 lotes de produtos, ou seja, 910 pares de sapatos: 210 pares de sapatos femininos, 140 pares de sapatos masculinos, 70 pares de sapatos juvenis, 210 pares de sapatos infantis e 280 pares de sapatos para bebês.

Concluimos a seção com outra citação de Cardoso Mário e Aquino (2007, p. 141). “Uma das principais decisões que o *Controller* deve tomar, no tocante à produção, é a respeito do *mix* de produtos, ou seja, que produto fabricar [ou comprar e vender] e em que quantidade, de forma a maximizar o resultado da empresa.”

16.3. Análise dinâmica do capital de giro

A análise do capital circulante ou capital de giro como é mais comumente conhecido, também é, em última instância, uma análise da medida de liquidez. Conceitualmente, o capital de giro de uma empresa está diretamente associado à quantidade de fundos que ela consegue gerar pelas operações internas (autofinanciamento ou lucros) e pela quantidade de fundos financeiros que ela consegue captar externamente (capital de terceiros e capital próprio) para suportar as operações correntes.

“Uma necessidade de investimento em giro mal dimensionada é certamente uma fonte de comprometimento da solvência da empresa, com reflexo sobre sua posição econômica e rentabilidade”, diz Assaf Neto (2009, p. 209). Nesta configuração, em quatro frentes de ataque, a seção irá refletir sobre disponibilidade de capital de giro (CDG); necessidade de capital de giro (NCG); saldo de tesouraria (T); e, ao final, apresentará um exemplo prático.

Disponibilidade de capital de giro (CDG ou CCL)

Assaf Neto (2009, p. 209) nos revela que o capital de giro ou capital circulante “constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa”. Da sua análise pode ser evidenciada a combinação de quatro principais variáveis de curto prazo: os elementos patrimoniais correntes, os prazos operacionais, o volume de recursos de longo prazo financiando o giro e as necessidades de investimentos operacionais.

No Capítulo 11, definimos o capital circulante líquido como sendo o resultante da diferença entre o Ativo Circulante menos o Passivo Circulante ($AC - PC$). Naquela ótica, o volume da disponibilidade de capital de giro ou capital de giro líquido (CCL) está relacionado à necessidade de fundos de curto prazo para o giro dos negócios da pequena firma.

Caminhando em direção à melhor compreensão do assunto aqui proposto, é preciso trazer à luz dois outros conceitos umbilicalmente ligados. Resumidamente, definimos capital estratégico como o conjunto de capitais representado pelo Exigível a Longo Prazo e pelo Patrimônio Líquido. De sorte que todos os itens do lado direito do balanço da microempresa – excluindo passivos circulantes – são fontes estratégicas de capital. Este capital estratégico pode ser conceituado como a combinação da dívida de longo prazo mais o montante do capital próprio mantidos pela microempresa. O primordial capital estratégico, mas não o único e nem sempre o mais indicado, está representado pelo capital próprio que, como vimos, consiste de fundos a longo prazo fornecidos pelos proprietários e que, espera-se, permaneçam na microempresa durante um período de tempo largo e indefinido.

No lado oposto, por ativos estratégicos definimos o conjunto de aplicações no Ativo Realizável a Longo Prazo e no Ativo Permanente. Quando o assunto reporta aos investimentos estratégicos das firmas menores, estes investimentos precisam ser compreendidos como sendo as aplicações de recursos em recebíveis a longo curso e os investimentos básicos de natureza permanente que não serão comercializados nem consumidos no curto prazo.

Retornando ao tema do capital de giro, o nível da necessidade de capital circulante está diretamente relacionado com o volume de atividade praticada e está associado diretamente ao tamanho do financiamento da microempresa. Em outros termos, a formação e manutenção do capital de giro visam diagnosticar comparativamente o tamanho e a evolução dos parâmetros financeiros e funcionais da pequena organização econômica.

Com efeito, numa fórmula de cálculo diferente daquela que apresentamos no Capítulo 11, o volume da disponibilidade de capital de giro pode ser mensurado pela diferença entre seus capitais estratégicos menos suas aplicações estratégicas. Desse modo, podemos calcular o volume ou disponibilidade de capital de giro líquido – CDG – da seguinte maneira:

$$\text{CDG} = (\text{ELP} + \text{PL}) - (\text{RLP} + \text{AP}).$$

Em termos desta formulação, os valores financeiros de curto prazo estocados no Ativo correspondem à disponibilidade de fundos de longo prazo e permanentes para o financiamento do giro das operações da empresa. Em palavras diferentes, é possível dizer que quando o CDG é maior do que zero, há sobras de financiamentos de origens estratégicas financiando as operações do dia-a-dia dos estabelecimentos de pequeno porte.

Necessidade de capital de giro (NCG ou NIG)

Conforme nos revela Whittington (2002, p. 23), “As organizações maximizam suas chances de sobrevivência no curto prazo [...]” Vimos que o volume dos ativos expressa a quantidade de capital corrente e estratégico necessários para o seu financiamento. Resumidamente, é o tamanho da empresa expressado pela quantidade de aplicações em ativos tangíveis e intangíveis que determina a estrutura de capitais.

Conceitualmente, necessidade de capital de giro ou necessidade de investimentos em giro (NIG) corresponde à necessidade permanente de fundos para financiar as operações correntes da microempresa.

Na medida em que uma microempresa continua operando, outro tipo de raciocínio pode ser apresentado. Do ponto de vista unicamente dos ganhos sobre os investimentos, estes podem ser vistos como resultantes dos ativos permanentes. Analisado por esse enfoque, o capital de giro, ou capital de giro líquido ou capital circulante líquido positivo é considerado como o preço pago pela microempresa para poder operar. Neste sentido, considerado o capital de giro como um custo necessário, ele deve ser mantido em um nível mínimo para suportar as operações do dia-a-dia, além de um adicional mínimo de segurança para redução do risco de iliquidez dos pequenos negócios.

Na ótica de Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 246), destacando a relevância da estocagem de um nível mínimo de capital de giro, “A necessidade de um capital de giro

adequado merece ênfase especial. Uma fraqueza no financiamento da pequena empresa é o investimento desproporcionalmente pequeno nos ativos circulantes relativos aos ativos fixos.”

Apresentados estes apontamentos, referimos que a necessidade de capital de giro – NCG pode ser mensurada pela diferença entre seus ativos e passivos circulantes de origem estritamente operacional (ativos e passivos cíclicos).

$$\text{NCG} = \text{Ativos cíclicos} - \text{Passivos cíclicos}$$

Vinculado aos diferentes dimensionamentos do capital de giro, quando o NCG é menor do que zero, há sobras de financiamentos operacionais aportados à empresa por passivos cíclicos e vice-versa.

Segundo aponta Assaf Neto (2009, p. 210), “É necessário reconhecer que parte relevante do ativo circulante possui natureza de longo prazo (permanente). Seus valores renovam-se continuamente, denotando um comportamento cíclico (repetitivo) do investimento.” Diante desse conceito, podemos afirmar que são cíclicos os ativos e passivos que, embora considerados na estrutura patrimonial como valores realizáveis e exigíveis no curto prazo, têm como característica predominante a renovação permanente.

São exemplos de ativos circulantes cíclicos: duplicatas a receber de clientes, adiantamentos a fornecedores, estoques, adiantamentos a empregados, impostos a compensar e despesas operacionais antecipadas. Em outra extremidade, são exemplos passivos circulantes cíclicos: duplicatas devidas a fornecedores, impostos a recolher, adiantamentos de clientes, salários e encargos sociais a pagar, serviços operacionais a pagar.

Saldo de tesouraria (T)

Olhando para o capital de giro, ele nos revela que a liquidez da microempresa pode ser enxergada sob duas perspectivas: a tradicional e a dinâmica. A perspectiva tradicional pode ser vista pelas dimensões do Ativo Circulante e do Passivo Circulante. Na outra perspectiva, em seu ciclo dinâmico, o capital de giro nos revela que a liquidez é evidenciada, no nível do Balanço Patrimonial, pela estrutura resultante da combinação de três principais variáveis identificadas como: necessidade de capital de giro (NCG); disponibilidade de capital de giro (CDG) e saldo disponível de valores financeiros (SD) ou tesouraria (T).

Na estrutura patrimonial da empresa, conceitualmente, o saldo em tesouraria revela o tamanho da folga financeira ou da dívida líquida de curto prazo e é mensurado pela diferença entre os ativos e passivos de ocorrência errática.

$$T = \text{Ativos erráticos} - \text{Passivos erráticos}$$

São exemplos de ativos circulantes de ocorrência errática: os saldos em caixa e em contas correntes bancárias, os investimentos em títulos e valores mobiliários, depósitos judiciais e valores a receber de origem não operacional. São exemplos de passivos circulantes de ocorrência errática: as dívidas representadas por empréstimos e financiamentos bancários, as duplicatas descontadas, as parcelas de Imposto de Renda a recolher e os lucros a pagar, pois não estão vinculados diretamente à atividade operacional. Em síntese, o saldo em tesouraria corresponde ao valor das disponibilidades da microempresa e, sendo T maior do que zero, a Tesouraria garante a liquidez.

Um exemplo prático

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2009			
A T I V O		P A S S I V O	
CIRCULANTE	58.515	CIRCULANTE	46.254
Banrisul Conta Movimento	3.555	Fornecedores	24.000
Aplicações Financeiras	15.000	Impostos a Pagar	8.580
Duplicatas a Receber	15.000	Contas a Pagar	3.300
Mercadorias	24.000	Financiamentos Veículos	10.374
Seguros a Vencer	960		
PERMANENTE	57.716	EXIGÍVEL LONGO PRAZO	23.375
INVESTIMENTOS	1.000	Financiamentos	10.375
Obra de Arte	1.000	Capitalistas de Risco	13.000
IMOBILIZADO	48.598		
Prédios	20.000	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	46.602
Veículos	31.123	Capital Social	50.000
Móveis e Utensílios	3.000	Capital Social a Realizar	-10.000 40.000
Equipamentos Eletrônicos	2.000	Lucros Acumulados	6.602
Depreciações Acumuladas	-7.525		
INTANGÍVEL	2.700		
Software	2.000		
Capacitação de Pessoal	1.000		
Amortizações Acumuladas	-300		
DIFERIDO	5.418		
Despesas Pré-Operacionais	6.020		
Amortizações Acumuladas	-602		
T o t a i s	116.231	T o t a i s	116.231

Figura 16.1 – Balanço Patrimonial.

Como vimos, há necessidade de conciliar os fluxos financeiros e, principalmente, de financiar de modo adequado os recursos necessários às atividades de curto prazo, ou seja, as atividades operacionais da pequena empresa. Também já vimos que o Balanço Patrimonial é constituído, em sentido amplo, pelas contas do Ativo, do Passivo e do Patrimônio Líquido. Enquanto o primeiro representa as aplicações ou os usos de fundos, do outro lado, o Passivo e o Patrimônio Líquido representam as origens ou fontes de recursos utilizados pela microempresa num determinado momento específico.

Levando-se em conta os dados da Figura 16.1, podemos calcular: (1) a disponibilidade de capital de giro; (2) a necessidade de capital de giro e (3) o saldo em tesouraria da nossa microempresa Hipotética Ltda.

Ativo Circulante	58.515
Passivo Circulante	46.254
Disponibilidade do capital de giro	12.261
Exigível a Longo Prazo	23.375
Patrimônio Líquido	46.602
Capitais estratégicos	69.977
Ativo Realizável a Longo Prazo	0
Ativo Permanente	57.716
Ativos estratégicos	57.716
Disponibilidade do capital de giro	12.261
Duplicatas a Receber	15.000
Estoque de Mercadorias	24.000
Seguros a Vencer	960
Ativos cíclicos	39.960
Fornecedores	24.000
Impostos a Pagar	8.580
Contas a Pagar	3.300
Passivos cíclicos	35.880
Necessidade de Capital de Giro	4.080
Caixa e Bancos	3.555
Aplicações financeiras	15.000
Ativos erráticos	18.555

Financiamentos de curto prazo	10.374
Passivos erráticos	10.374
Saldo em Tesouraria	8.181

Quadro 16.3 – Demonstrativo de cálculos.

Assaf Neto (2009, p. 216-217) sugere um modelo de avaliação, ilustrando, respectivamente, estrutura em equilíbrio ou baixo risco, em risco médio e em desequilíbrio ou alto risco financeiro. Segundo a formatação proposta e pelos resultados medidos, mostramos a estrutura da microempresa *Hipotética Ltda.*

Ativo		Passivo		Empresa em equilíbrio financeiro CDG > 0; NCG > 0; CDG > NCG; T > 0.
Circulante	Errático \$ 18.555	Errático \$ 10.374	P. Circulante	
	Cíclico \$ 39.960	Cíclico \$ 35.880		
RLP + AP	Não circulante \$ 57.716	Permanente \$ 69.977	ELP + PL	

Quadro 16.4 – Modelo de Avaliação financeira (adaptado de Assaf Neto, 2009, p. 216).

Pela estrutura financeira retratada no Quadro 16.4, nossa microempresa apresenta os seguintes resultados:

Capital de giro líquido – CDG ou CCL: \$ 12.261,00;

Necessidade de capital de giro – NCG ou NIG: \$ 4.080,00;

Saldo em tesouraria – T ou SD: \$ 8.181,00.

Assaf Neto (2009, p. 217-218) ilustra a questão da forma que segue:

(1) Estruturas financeiras de baixo risco:

CDG > 0; NCG < 0; CDG > NCG; T > 0.

CDG > 0; NCG > 0; CDG > NCG; T > 0.

(2) Estrutura de médio risco:

CDG > 0; NCG > 0; CDG > NCG; T > 0.

(3) Estruturas de alto risco:

CDG < 0; NCG > 0; CDG < NCG; T < 0.

$CDG < 0$; $NCG < 0$; $CDG < NCG$; $T < 0$.

$CDG < 0$; $NCG < 0$; $CDG > NCG$; $T < 0$.

Com efeito, nossa pequena empresa enquadra-se em uma estrutura que apresenta baixo risco, portanto, se encontrando em equilíbrio financeiro: $CDG > 0$; $NCG > 0$; $CDG > NCG$; $T > 0$.

16.4. Grau de alavancagem total – GAT

Em relação a custos, é correto afirmar que: (1) os custos variáveis totais crescem ou decrescem proporcionalmente na razão direta da quantidade produzida; (2) o montante dos custos fixos, dentro de certos limites, permanece inalterado mesmo que ocorram alterações no volume de produção.

Para revisar a alavancagem operacional na direção da gestão eficiente dos negócios microcorporativos, presumimos que *Hipotética Ltda.* trocou uma parte dos seus custos operacionais variáveis por custos operacionais fixos. Para tanto, eliminou comissões de vendas e aumentou os salários dos vendedores. Essa troca resultou em uma redução no custo operacional variável por unidade de \$ 20 para \$ 18,00 e em um aumento nos custos operacionais fixos de \$ 4.000,00 para \$ 8.000,00, mantendo a mesma produção e venda de 2.000 unidades e o preço de venda em 30,00.

	Anterior	Atual
Produção	2.000 un.	2.000 un.
Preço de venda	30,00	30,00
Custo variável	20,00	18,00
Margem de contribuição	10,00	12,00
Custos fixos totais	4.000	8.000
Ponto de equilíbrio	$(4.000,00 \div 10,00)$	$(8.000,00 \div 12,00)$
Ponto de equilíbrio	400 unidades	666,67 unidades
Venda acima do PE	$(2.000 - 400)$	$(2.000 - 666,67)$
Lucro apurado/projetado	$(1.600 \times 10,00)$	$(1.333,34 \times 12,00)$
Lucro apurado/projetado	16.000,00	16.000,00

Quadro 16.5 – Demonstrativo de cálculos.

$$GAO \text{ a } 2.000 \text{ unidades} = [2.000 \times (\$ 30 - \$ 18)] \div [2.000 \times (\$ 30 - \$ 18) - \$ 4.000]$$

$$\text{GAO a 2.000 unidades} = [2.000 \times \$ 12,00] \div [2.000 \times \$ 12,00) - \$ 4.000]$$

$$\text{GAO a 2.000 unidades} = \$ 24.000,00 \div \$ 20.000,00$$

$$\text{GAO a 2.000 unidades} = 1,2 \text{ vezes}$$

Apesar de o lucro antes dos juros ser o mesmo, antes e depois da mudança na estrutura de custo, a empresa aumentou sua alavancagem operacional ao propor custos operacionais fixos maiores. Nesta direção, podemos afirmar que quanto maior forem os custos operacionais fixos da empresa em relação aos custos operacionais variáveis, maior o grau de alavancagem operacional, porconsequinte, maior será o risco do negócio.

A alavancagem total reflete o impacto combinado da alavancagem financeira e operacional na microempresa. “O efeito combinado da alavancagem operacional com a alavancagem financeira permite que se avalie, ao mesmo tempo, a repercussão que uma alteração no volume de vendas promove sobre o resultado operacional e líquido.” Esta posição é consubstanciada por Assaf Neto (2009, p. 143).

Demonstração do Resultado do Exercício	Ano 1	Projeção 2	Alavanc Oper/Fin	Alav Total
Vendas (em unidades)	30.000	45.000	GAO = $0,60 \div 0,50$ GAO: 1,2	GAT = $1,2 \times 1,667 = 2,00$, GAT = $\Delta \text{ lucros retidos} \div \Delta \text{ vendas}$ GAT = $1,0 \div 0,5 = 2,00$
Receita de vendas	100.000	150.000		
Menos: gastos operacionais variáveis	40.000	60.000		
Menos: gastos operacionais fixos	10.000	10.000		
Lucros antes dos juros	50.000	80.000		
Menos: despesas de juros	20.000	20.000	GAF = $1,0 \div 0,6$ GAF = 1,667	
Lucros antes responsabilidade social	30.000	60.000		
Menos: gastos responsabilidade social (10%)	3.000	6.000		
Lucros distribuição aos sócios (20%)	6.000	12.000		
Lucros Retidos	21.000	42.000		

Quadro 16.6 – Cálculo do grau de alavancagem operacional, financeira e combinada.

Antes da medição dos índices de alavancagem operacional, financeira e total, vamos referir três parâmetros: 1) as vendas aumentaram 50%, ou seja, passaram de \$ 30.000,00 para \$ 45.000,00; os lucros antes dos juros aumentaram 60%, isto é, foram de \$ 50.000,00 para \$ 80.000,00; os lucros finais retidos acresceram em 100%, uma vez que avançaram de \$ 21.000,00 para \$ 42.000,00.

$$\text{Acréscimo no lucro antes dos juros: } 30.000 \div 50.000 = 0,6$$

$$\text{Acréscimo nas vendas: } 15.000 \div 30.000 = 0,5 \text{ ou } 50\%$$

$$\text{Grau de Alavancagem Operacional: } 0,6 \div 0,5 = 1,2 \text{ ou } 120\%$$

Primeira constatação: cada \$ 1,00 vendido a mais contribuiu para o lucro operacional em \$ 1,20.

Acréscimo nos lucros retidos: $(42.000 - 21.000) \div 21.000 = 1,0$ ou 100%

Acréscimo no lucro antes dos juros: $30.000 \div 50.000 = 0,6$ ou 60%

Grau de Alavancagem Financeira: $1,0 \div 0,6 = 1,67$

Segunda constatação: cada \$ 1,00 tomado de empréstimo propiciou lucro final de \$ 1,67.

Grau de Alavancagem Total ou geral: GAO x GAT, ou

GAT: Acréscimo nos lucros retidos \div Acréscimo nas vendas

Grau de Alavancagem Total: $1,0 \div 0,5 = 2,0$ vezes

Terceira constatação: considerando-se a estrutura de capitais próprios e de terceiros e os gastos com a atividade operacional e financeira da microempresa, cada \$ 1,00 acrescido às vendas aumentou o lucro final em \$ 2,00.

Por essas razões, a determinação cuidadosa da quantidade ideal de produção e vendas e do equilíbrio entre a quantidade ideal de capitais próprios e de terceiros são pontos de projeção e referência que merecem destacada atenção por parte dos menores executivos.

16.5. Ciclo econômico, operacional e financeiro

Para minimizar problemas de gestão, as microempresas necessitam calibrar as dosagens das atividades operacionais *versus* as atividades de financiamentos. Uma posição equilibrada dessa calibragem passa pelo refinamento adequado dos prazos praticados. Ao balizarem as relações internas e externas das atividades dos micronegócios, um passo fundamental no processo de refinamento é a rigorosa seleção das ferramentas gerenciais sobre três ciclos: econômico, operacional e financeiro.

Ciclo econômico ou ciclo de produção

A abordagem tradicional do cálculo e da interpretação dos diferentes níveis de liquidez e lucratividade parte do princípio de que o simples confronto entre os ciclos de produção, operacional e financeiro é suficiente para garantir a capacidade de pagamento e a rentabilidade. Na mesma direção, a manutenção de um fluxo contínuo de produção e comercialização requer quantidade permanente de atividades operacionais, as quais geram

como consequência uma necessidade também permanente de financiamentos monetários.

Seguindo estas premissas, na medida em que a microempresa mantém matérias-primas ou mercadorias em estoque, paga mão-de-obra e outros suprimentos e efetua vendas a prazo, ela gera uma defasagem entre os pagamentos e os recebimentos, por isso, necessitando de recursos para financiar estas atividades. O conceito de ciclo de produção, ciclo econômico ou prazo médio de estocagem é entendido como o prazo que decorre desde a aquisição física de uma mercadoria ou matéria-prima até a comercialização da mercadoria ou do produto final. Este conceito também se estende à microempresa prestadora de serviços. Nela, o ciclo de produção inicia no momento em que os funcionários começam a realizar determinado serviço e vai até sua entrega ao cliente.

Em outros termos, o ciclo econômico (CE) é representado pela quantidade de dias necessários para a produção e venda dos produtos fabricados ou para a compra e venda de mercadorias. Algebricamente, podemos representar este ciclo pela soma do prazo médio de estocagem (PME) + o prazo médio de fabricação (PMF).

$$PME = [(EMM + PMF) \div \text{Consumo anual}] \times 360$$

EMM = Estoque médio de matéria-prima ou mercadoria

$$PMF = (EMPE + \text{custo de produção}) \times 360$$

EMPE = Estoque médio de produtos em elaboração

Exemplificando: presumindo-se que Hipotética Ltda. manteve durante o ano um estoque médio de mercadorias no valor de \$ 3.333,00. No mesmo ano, a microempresa vendeu estoques, cujo custo das mercadorias vendidas foi de \$ 120.000,00. Qual foi o prazo médio de estocagem ou prazo médio de renovação dos estoques PMRE?

$$PMRE: (3.333 \div 120.000) \times 360 = 10 \text{ dias.}$$

Na empresa comercial, este período expressa o que se entende por prazo médio de venda (PMV), compreendido como o período em que a microempresa manteve em estoque as mercadorias adquiridas. Em outras palavras, Hipotética Ltda. vendeu todo seu estoque, em média, a cada 10 dias no ano.

Ciclo operacional

O ciclo operacional também precisa ser compreendido para cada um dos ramos ou setores de atividades em que a pequena empresa estiver operando: comércio, indústria ou

prestadora de serviços. Na empresa comercial este ciclo é igual à soma dos prazos médios de renovação dos estoques ou prazo médio de vendas mais o prazo médio de recebimento das vendas.

Na indústria, o ciclo operacional “pode ser definido como as fases operacionais existentes no interior da empresa, que vão desde a aquisição de materiais para a produção até o recebimento das vendas efetuadas”, afirma Assaf Neto (2009, p. 195). Por sua vez, na microempresa prestadora de serviços, o ciclo operacional é conceituado como sendo o período de tempo desde o momento em que um ou mais funcionários iniciam a prestação do serviço até o recebimento do preço pelo serviço prestado.

Segundo Szuster et al. (2007, p. 372), “o Ciclo Operacional corresponde ao tempo decorrido entre a compra de mercadorias e o recebimento do dinheiro da venda”. Em outras palavras, o ciclo operacional (CO) é entendido como o período de tempo desde a entrada da matéria-prima (ou mercadoria), passando pelo processo de produção e venda, até o recebimento efetivo dos direitos gerados pelas vendas a prazo. Sintetizando o conceito, o ciclo operacional mede, em termos de dias, quanto tempo de financiamento a empresa precisa para operar o giro dos seus negócios.

Em palavras novas, o ciclo operacional é a quantidade de dias ou de dinheiro que a empresa necessita para o sustento de suas operações a prazo. Em termos contábeis, quando o ciclo operacional da empresa é maior do que um ano, o Ativo Circulante e o Passivo Circulante poderão ser iguais ao ciclo operacional. Algebricamente, este ciclo constitui-se na soma do prazo médio de renovação dos estoques (PMRE) mais o prazo médio de cobrança ou recebimento das vendas (PMRV).

$$CO = PMRE + PMRV$$

O primeiro prazo (PMRE) foi visto no tópico anterior. Por outro lado, podemos calcular o PMRV aplicando seguinte fórmula:

$$PMRV = (\text{Duplicatas a receber médias} \div \text{Vendas a prazo}) \times 360.$$

A partir das formulações propostas e da base empírica apresentada, primeiramente, vamos calcular o prazo médio de recebimentos das vendas ou prazo médio de cobrança e, depois, calculamos o ciclo operacional. Antes disso, lembre-se que o prazo médio de renovação dos estoques calculado no tópico anterior foi de 10 dias. Supondo-se que, durante o ano, Hipotética Ltda. manteve em Duplicatas a Receber um saldo médio de \$ 10.000,00 e

vendeu mercadorias a prazo no valor total de \$ 180.000,00, calcular o PMRV e o ciclo operacional da microempresa.

PMRE: 10 dias

PMRV: $(10.000 \div 180.000) \times 360 = 20$ dias

Ciclo operacional: 10 dias + 20 dias = 30 dias

Como veremos no tópico seguinte, o ideal seria que a empresa atingisse uma posição em que o número de dias do ciclo operacional fosse igual ou inferior ao prazo médio de pagamento das compras: $(PMRE + PMRV) \div PMPC \geq 1$. Dessa forma, a microempresa estaria operando com ciclo de caixa negativo, ou seja, primeiramente vendendo e recebendo o valor da mercadoria adquirida para, depois, proceder o pagamento das compras junto aos fornecedores, propiciando à microempresa certa folga financeira.

Ciclo financeiro ou ciclo de caixa

Em última análise, o dinheiro mantido em ativo disponível significa um débito para com as fontes passivas de recursos. Ainda sob este enfoque, a existência de certo montante de dinheiro estocado no caixa da microempresa, de um lado, mantém o nível de liquidez, reduzindo, portanto, o risco financeiro. No entanto, de outro lado, salvo algumas honrosas exceções, a segurança financeira é inimiga implacável em termos de resultado econômico, porque reduz a rentabilidade do negócio. Dito de outra maneira, sob o ponto de vista da maximização dos lucros, uma microempresa dever manter o saldo de disponível bastante baixo.

Diante deste cenário, quanto maior a disponibilidade de caixa, maior será a liquidez imediata e menor será a rentabilidade. Por estas razões, antes de tudo deve-se levar em consideração o perfil de risco de cada pequeno dirigente. Conservador ou agressivo o pequeno gestor, taticamente, é fundamental determinar o melhor nível de caixa necessário à microempresa sobreviver no curto prazo quitando seus compromissos em dia e, ao mesmo tempo, gerando lucros para sua sobrevivência, evolução e desenvolvimento.

Seguindo em frente, toda a microempresa exerce uma atividade produtiva. Por isto, os custos incorridos trafegam por um fluxo de ações operacionais e também financeiras. Nesta direção, a partir do conhecimento do número de dias de estocagem e de recebimentos será possível avançar para mais dois conceitos: prazo médio de pagamento e o ciclo financeiro ou ciclo de caixa.

Como o próprio nome sugere, o primeiro diz respeito ao tempo médio em que a microempresa demora para pagar suas compres. O segundo conceito – ciclo financeiro ou ciclo de caixa –, conforme Szuster et al. (2007), “corresponde à diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento a fornecedores”.

Sintetizando tudo, o ciclo operacional diz respeito ao tempo de financiamento completo de um giro nas atividades da microempresa; o prazo médio de pagamento é o tempo de financiamento que a microempresa já conseguiu de terceiros e o ciclo financeiro corresponde à parcela do ciclo operacional que ela sustenta. O prazo médio de pagamentos (PMPC) e o ciclo financeiro ou ciclo de caixa (CF) podem ser demonstrados pelas fórmulas:

$$\text{PMPC} = (\text{Duplicatas a pagar médias} \div \text{Compras a prazo}) \times 360$$

$$\text{CF} = \text{Ciclo operacional} - \text{PMPC}$$

Encaminhando para o encerramento do tópico, fica mais fácil de ser visualizado todo o conteúdo proposto a partir do exemplo a seguir.

Informações	Saldos em \$	
	2008	2009
Estoque de mercadorias.....	2.900	3.766
Custo das mercadorias vendidas.....	102.000	120.000
Saldo final duplicatas a receber.....	8.000	12.000
Total das vendas de mercadorias a prazo	140.000	180.000
Saldo final duplicatas a pagar	9.500	12.722
Compras de mercadorias a prazo	120.000	160.000

Tabela 16.3 – Dados para determinação dos ciclos.

$$\text{Estoque médio: } (2.900 + 3.766) \div 2 = \$ 3.333,00$$

$$\text{Saldo médio duplicatas a receber: } (8.000 + 12.000) \div 2 = \$ 10.000,00$$

$$\text{Saldo médio duplicatas a pagar: } (9.500 + 12.722) \div 2 = \$ 11.111,00$$

$$\text{PMRE: } (3.333 \div 120.000) \times 360 = 10 \text{ dias}$$

$$\text{Ciclo econômico: } 10 \text{ dias}$$

$$\text{PMRV: } (10.000 \div 180.000) \times 360 = 20 \text{ dias}$$

$$\text{Ciclo operacional: } 10 \text{ dias} + 20 \text{ dias} = 30 \text{ dias}$$

$$\text{PMPC} = (11.111 \div 160.000) \times 360 = 25 \text{ dias}$$

$$\text{Ciclo financeiro: } 30 \text{ dias} - 25 \text{ dias} = 5 \text{ dias}$$

Ciclo operacional 30 dias		
PMRE 10 dias	PMRV 20 dias	
PMPC 25 dias		Ciclo Financeiro 5 dias
Ciclo econômico		

Figura 16.2 – Demonstração visual dos ciclos econômico, operacional e financeir.

Observe que a soma do prazo médio de renovação dos estoques mais o prazo médio de recebimento resulta no que se denomina de ciclo operacional da empresa, medindo, em média, quantos dias os estoques levam para serem vendidos acrescidos de quantos dias a empresa leva para receber o produto das vendas a prazo. Também observe que, conforme fica ilustrado no Figura 16.2, o ciclo de caixa é de cinco dias positivos. Este número reflete quanto tempo está faltando para o financiamento do seu ciclo operacional.

Conceitualmente, quando o ciclo financeiro é positivo ($CO > PMPC$) a microempresa precisa financiar o ciclo operacional. Diante desta moldura, a microempresa necessita obter recursos em fontes externas diferentes dos fornecedores para o financiamento dos estoques e das duplicatas a receber de clientes. “O problema é que, normalmente, essas outras fontes de recursos são onerosas, quer dizer, mais caras que as compras a prazo”, concluem Szuster et al. (2007, p. 373).

Essa essência do conhecimento dos períodos de tempo dos ciclos operacional e financeiro nos remete a duas conclusões da mais alta significância. Pelo fato de ser o ciclo de caixa positivo em cinco dias, significa que a microentidade está financiando fornecedores, implicando, com isso, a necessidade de capital de giro próprio - NCG. No caso oposto, se negativo o ciclo de caixa, a empresa não teria necessidade de capital de giro, porque estaria sendo financiada por fornecedores de capitais não onerosos. Em outros termos, calculando o ciclo de caixa da microempresa, o ideal é a apuração de curta diferença positiva entre o ciclo operacional e o ciclo financeiro. Melhor ainda seria apurar-se diferença negativa.

O problema não é, pois, o tamanho dos valores a pagar e a receber; o dilema se estampa na correlação ideal entre estes prazos. Nesta direção, cabe, finalmente dizer que o modelo é destinado a qualquer microempresa comercial, industrial ou prestadora de serviços. O tamanho de cada ciclo, entretanto, é uma questão das características de cada ramo de negócios ou mesmo da agressividade ou não dos seus gestores. Microempresa com alto giro e baixo retorno, em geral, apresentam ciclo financeiro baixo; microempresa com baixo giro e alto retorno atua no sentido inverso.

16.6. Os preços praticados

À guisa de sugestão final, a análise de todos os fatores e parâmetros microempresariais propostos não diz tudo ao administrador da pequena empresa. O forte impulso para o crescimento e prosperidade dos menores negócios depende de outra variável de peso. Só depois de considerar o preço certo dos produtos e serviços é que pode ser medido o desempenho dos negócios pequenos. Como ponderam Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 55), “Uma empresa que é capaz de criar e sustentar uma diferenciação terá um desempenho de sucesso no mercado.”

Para manter um rígido controle sobre a lucratividade das vendas e sobre a rentabilidade do Patrimônio Líquido, depois de cuidadosa consideração dos dados de despesas e de custos, a pequena empresa deve ter uma compreensão dos preços viáveis. Ainda de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 333), “A receita de uma pequena empresa é um reflexo direto de dois componentes: volume de vendas e preço do produto. Então, na realidade, o preço do produto é um dos lados da equação da receita. Uma pequena mudança no preço pode influenciar drasticamente a receita total.”

Neste enfoque, o preço praticado servirá para sustentar o reinício e a manutenção do ciclo operacional, tais como a reposição das matérias-primas ou das mercadorias, os pagamentos dos salários e dos encargos sociais, dos impostos e dos juros, além da recuperação dos gastos com a expansão e, inclusive, para remunerar de forma justa os pequenos empreendedores mediante distribuição de parcela de lucros anuais.

Se uma empresa trabalha com custos bem menores do que a concorrência, ela tem flexibilidade para forçar a queda dos preços e pressionar os rivais. Como nessas e em outras situações, é impossível administrar preços sem manter os olhos voltados para o perfil e as ações dos concorrentes (Urdan e Urdan, 2006, p. 194).

Visto sob a ótica de Chér (2008, p. 199), um dos mais imediatos efeitos do novo paradigma, afora a tendência declinante de preços e margens, “é o crescimento do poder de barganha dos consumidores, cada vez mais exigentes, seletivos e infiéis às marcas”. Ainda como afirma Chér (2008, p. 191), “Os preços não serão mais definidos pela empresa nem pelo mercado. Serão definidos por consumidor, individualmente, na medida de suas percepções pessoais de valor do que consomem.”

Resumindo, definir preço para um novo produto inclui calcular seus custos e não colocar o preço abaixo deles; saber o preço dos produtos alternativos e não colocar seu preço acima deles; descobrir o valor que os diferentes atributos do produto têm para os clientes e usar essas

informações para definir o valor exato para os componentes de seu produto; e considerar quaisquer custos ocultos ou descontos advindos dos prazos de crédito (Baron e Shane, 2007, p. 263).

Na direção do encerramento do capítulo intitulado *Calibrações e refinamentos*, fazemos agora uma síntese dos assuntos abordados. Certamente, não há imperativo absoluto para as pequenas empresas obedecerem rigidamente. Porém, a combinação exclusiva deste portfólio de informações expressadas por números e índices quantitativas, além da simplificação da realidade em termos de indicadores qualitativos, poderão justificar um resultado *premium* aos empreendedores em perspectiva e àqueles que recém estão começando.

Focalizamos a primeira seção na direção da análise sobre a alavancagem financeira e operacional. Nesta direção, a segunda seção tratou do ponto de equilíbrio para um *mix* de mercadorias, produtos ou serviços. Avançando um pouco mais, a terceira seção atacou a *Análise dinâmica do capital de giro*. O primeiro tópico tratou de analisar o conceito e o cálculo do que se define por disponibilidade de capital de giro ou capital circulante líquido. Em outro tópico distinto conceituamos e calculamos o valor da necessidade de capital de giro. Nessa seção, o último tópico analisou o conceito de saldo financeiro ou saldo em tesouraria.

Neste diapasão, sinalizamos para a quarta seção que apresentou os diferentes aspectos relativos à alavancagem total ou geral. Em três tópicos, a quinta seção tratou do ciclo econômico ou ciclo de produção, do ciclo operacional e do ciclo financeiro ou ciclo de caixa. Finalizamos o capítulo, na sexta seção, refletindo sobre os preços praticados.

17. DESEMPENHO E ENLACES

A pesquisa do IBGE (2007, p. 8) estabelece uma dimensão do problema refletido pelo número exagerado de falência dos pequenos negócios:

A despeito de a literatura enfatizar o papel do número e da distribuição das empresas, segundo porte e idade, como características básicas da estrutura produtiva, existem poucas informações sobre a sobrevivência das empresas e os seus condicionantes, ou seja, sobre o que distingue as experiências bem-sucedidas e quais as restrições que pesam sobre o crescimento das empresas e sua consolidação no mercado.

Para a contextualização do universo de conhecimentos mínimos que sugerimos à compreensão do processo microgerencial, corroborando os apontamentos acima transcritos, neste capítulo apresentaremos os derradeiros assuntos, reservando-nos a perspectiva ambiciosa de afirmar que alcançamos, mesmo que minimamente, os objetivos propostos.

O que vivemos em sonhos, supondo que os vivemos seguidamente, acaba por tomar parte do curso geral de nossa alma como se fosse alguma coisa *realmente* vivida: graças aos nossos sonhos, [...] em pleno dia, mesmo nos momentos mais lúcidos de nosso espírito em estado de vigília, somos um pouco governados pelos hábitos de nossos sonhos (Nietzsche, 2005, p. 105).

Nesta configuração, visando atingir o equilíbrio entre teoria e pesquisa de um lado, aplicação e prática de outro lado, apresentaremos quatro seções: (1) análise do desempenho; (2) controle microempresarial; (3) Monitoramento microcorporativo e (4) proposições de enlaces.

Na seção relativa à abordagem da análise do desempenho, voltaremos ao Balanço Patrimonial e ao Demonstrativo de Resultado do Exercício propostos no Capítulo 15. Em seguida, passaremos a calcular os principais índices de análise financeira e econômica e, por fim, teceremos algumas considerações genéricas.

O fio do argumento da segunda seção estará reservado para refletir sobre o controle microcorporativo. Na seção, afirmaremos que a organização funciona de um lado como uma “imensa máquina de angústia” e, de outro, como uma “imensa máquina de prazer”.

No Capítulo 4, desenvolvemos um modelo de gestão para os micro e pequenos empreendimentos econômicos “genuinamente brasileiro”, com diz Johann (1999, p. 8). Agora, na terceira seção, estaremos propondo duas réguas de monitoramento. Essas ferramentas servirão de fundamento para mensuração e avaliação do desempenho. Antes disso, em um tópico inicial, apontaremos para a inescapável necessidade de atuação do contador na direção da consultoria microempresarial.

Do ponto de vista unicamente da comunicação, a quarta seção objetivará identificar um movimento estratégico rumo a melhor formatação das relações entre a microempresa e seus *stakeholders*.

17.1. Análise do desempenho

Para a avaliação do desempenho da empresa será necessária a reunião de informações sobre as “variações dos ativos da firma e dos esforços feitos para manter tais variações aos níveis desejados [...] e um certo julgamento sobre tais variações”, dizem Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 339).

Com suporte na direção da análise do desempenho, viabiliza-se diagnosticar, interna e comparativamente, o comportamento e a evolução da microempresa, a fim de que seja possível, no mínimo, medir os resultados e melhor compreender o seu formato.

Avaliar é estabelecer um juízo de valor pela comparação de níveis de desempenho de dois ou mais objetos. Avalio a altura de uma pessoa pela comparação da altura dessa pessoa à de outra, ou à de uma média de indivíduos. Automaticamente gero um juízo; fulano é mais alto que sicrano (Ibiden, 2007, p. 345).

Neste diapasão, os pequenos gestores necessitam utilizar uma série instrumentos de gestão imprescindíveis à boa condução da pequena companhia. Por isso, administrar a microempresa moderna requer o conhecimento de um volume significativo de apropriadas ferramentas gerenciais. Em suma, vamos nos debruçar sobre o cálculo de alguns indicadores, os quais já foram explicados e calculados em capítulos anteriores. Neste sentido, a seção é destinada à mensuração do desempenho da pequena empresa Hipotética Ltda., cuja linha de corte nos é ditada exatamente pelo imperativo de se manter o micronegócio sob controle.

BALANÇO PATRIMONIAL – 31.12.2009				
A T I V O		PASSIVO		
CIRCULANTE	58.515	CIRCULANTE		46.254
Banrisul Conta Movimento	3.555	Fornecedores		24.000
Aplicações Financeiras	15.000	Impostos a Pagar		8.580
Duplicatas a Receber	15.000	Contas a Pagar		3.300
Mercadorias	24.000	Financiamentos Veículos		10.374
Seguros a Vencer	960			
PERMANENTE	57.716			
INVESTIMENTOS	1.000	EXIGÍVEL LONGO PRAZO		23.375
Obra de Arte	1.000	Financiamentos		10.375
		Capitalistas de Risco		13.000
IMOBILIZADO	48.598			
Prédios	20.000			
Veículos	31.123	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		46.602
Móveis e Utensílios	3.000	Capital Social	50.000	
Equipamentos Eletrônicos	2.000	Capital Social a Realizar	-10.000	40.000
Depreciações Acumuladas	-7.525	Lucros Acumulados		6.602
INTANGÍVEL	2.700			
Software	2.000			
Capacitação de Pessoal	1.000			
Amortizações Acumuladas	-300			
DIFERIDO	5.418			
Despesas Pré-Operacionais	6.020			
Amortizações Acumuladas	-602			
T o t a i s	116.231	T o t a i s		116.231

Figura 17.1 – Balanço Patrimonial.

DEMONSTR DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	31.12.2009
Vendas Brutas	174.000
Imposto Simples	(8.580)
Vendas Líquidas	165.420
Custo das Mercadorias Vendidas	(95.000)
Lucro Operacional Bruto	70.420
Despesas Administrativas	(48.507)
Despesas com Vendas	(4.200)
Despesas Financeiras Líquidas	(2.911)
Lucro Operacional Líquido	14.802
Perdas de capital	(200)
Lucro Líquido do Exercício	14.602

Figura 17.2 – Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Grau de endividamento: Passivo total ÷ Ativo total

Passivo total: $46.254 + 23.375 = \$ 69.629,00$

Grau de endividamento: $69.629 \div 116.231 = 0,60$ ou 60%

Liquidez corrente ou circulante: Ativo Circulante ÷ Passivo Circulante

Liquidez corrente ou circulante: $58.515 \div 46.254 = 1,26$

Margem de garantia dos capitais de terceiros: Patrimônio Líquido ÷ Passivo

Margem de garantia dos capitais de terceiros: $46.602 \div 69.629 = 0,67$

Lucratividade operacional: $(\text{Lucro Operacional Líquido} \times 100) \div \text{Vendas Líquidas}$

Lucratividade operacional: $(14.802 \times 100) \div 165.420 = 8,95\%$

Rentabilidade operacional do PL: $(\text{Lucro operacional} \times 100) \div \text{Patrimônio Líquido}$

Rentabilidade operacional do PL: $(14.802 \times 100) \div 46.602 = 31,76\%$ ou 0,3176

Giro do ativo operacional: $\text{Vendas líquidas} \div \text{Ativo operacional}$

Giro do ativo operacional: $165.420 \div 115.231 = 1,44$ vezes

ROI = Retorno do investimento operacional

ROI: $(\text{Lucro operacional} \times 100) \div \text{Ativo operacional}$

Ativo operacional: $\text{Ativo total} - \text{Ativo permanente investimentos}$

Ativo operacional: $116.231 - 1.000 = \$ 115.231,00$

ROI: $(14.802 \times 100) \div 115.231 = 12,84\%$ ou 0,1284

ROI: Giro do ativo operacional x lucratividade operacional

ROI: $1,44 \times 0,895 = 0,1284$ ou 12,84%

Alavancagem financeira: Retorno sobre PL ÷ Retorno sobre o Ativo

Alavancagem financeira: $0,3176 \div 0,1284 = 2,47$

Disponibilidade de capital de giro: $\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

Disponibilidade de capital de giro: $58.515 - 46.254 = \$ 12.261,00$

Necessidade de capital de giro: $\text{Ativos cíclicos} - \text{Passivos cíclicos}$

Ativos cíclicos: $15.000 + 24.000 + 960 = \$ 39.960,00$

Passivos cíclicos: $24.000 + 8.580 + 3.300 = \$ 35.880,00$

Necessidade de capital de giro: $39.960 - 35.880 = \$ 4.080,00$

Gastos fixos totais: $48.507 + 2.911 = \$ 51.418,00$

Gastos Variáveis: $8.580 + 95.000,00 + 1.200 = \$ 107.780$

Os gastos variáveis correspondem ao Imposto Simples, ao custo das mercadorias vendidas e às despesas com vendas; os gastos fixos referem às despesas administrativas mais as despesas financeiras líquidas.

Supomos que, durante o ano de 2009, a empresa vendeu 1.150 unidades de mercadorias a preço unitário de \$ 150,00.

Custo variável unitário: $107.780 \div 1.150 = \$ 93,72$

Margem de contribuição: Preço de venda – Custo variável

Margem de contribuição: $150,00 - 93,72 = \$ 56,28$

Ponto de equilíbrio contábil: Gastos fixos totais \div Margem de contribuição

Ponto de equilíbrio contábil: $51.418 \div 56,28 = 914$ unidades

Margem de segurança: $(1.150 - 914) \div 914 = 0,2582$ ou 25,82%

Ponto de equilíbrio econômico: $\frac{(\text{Gastos fixos} + \text{Lucro econômico})}{\text{Margem de contribuição}}$

Supondo-se que a remuneração mínima do capital próprio exigida pelos sócios da microempresa seja de 25% a.a.

Lucro econômico: PL x Taxa mínima de atratividade

Lucro econômico: $46.602 \times 0,25 = \$ 11.650,50$

Ponto de equilíbrio econômico: $(51.418 + 11.650) \div 56,28 = 1.121$ unidades

Lembramos que: (1) a empresa amortiza empréstimos anuais de \$ 10.374,00 ao ano, conforme pode ser visualizado no Balanço Patrimonial e (2) o valor das despesas de depreciação e amortização do ano foram, respectivamente, de \$ 7.525,00 e \$ 902,00.

Ponto de equilíbrio financeiro: $\frac{\text{Gastos fixos} - \text{Deprec} \text{ e } \text{Amortiz} + \text{Pgts de emprést.}}{\text{Margem de contribuição}}$

Ponto de equilíbrio financeiro: $(51.418 - 7.525 - 902 + 10.374) \div 56,28 = 949$ unid.

Para avançar um pouco mais, como visto no Capítulo 15, em 31.12.2008, o valor dos estoques de mercadorias era de \$ 15.000,00 e inexistiam valores em Duplicatas a Receber e a Pagar. Por isso, consideramos os valores destas duas contas em 31.12.2009.

Estoque médio: $(15.000 + 24.000) \div 2 = 19.500,00$

Giro dos Estoques: Custo das mercadorias vendidas \div Estoque médio

Giro dos Estoques: $95.000 \div 19.500 = 4,87$ vezes

Prazo médio de renovação: $(\text{Estoque médio} \times 360) \div \text{Vendas brutas a prazo}$

Prazo médio de renovação dos estoques: $360 \text{ dias} \div 4,87 = 73,92 \text{ dias}$

Rotação (Giro) das duplicatas a receber: $\text{Vendas a prazo} \div \text{Saldo médio de Clientes}$

Rotação (Giro) das duplicatas a receber: $45.000 \div 15.000 = 3,0 \text{ vezes}$

Prazo médio de recebimento: $360 \div 3 = 120 \text{ dias}$

Giro das duplicatas a pagar: $\text{Compras a prazo} \div \text{Saldo médio de fornecedores}$

Giro das duplicatas a pagar: $64.000 \div 24.000 = 2,67 \text{ vezes}$

Prazo médio de pagamento: $\text{Número de dias do período} \div \text{Giro}$

Prazo médio de pagamento: $360 \text{ dias} \div 2,67 = 134,83 \text{ dias}$

Ciclo operacional 193,92 dias	
PMRE 73,92 dias	PMRV 120 dias
PMPC 134,83 dias	Ciclo Financeiro 59,09 dias
Ciclo econômico	

Figura 17.3 – Medidas do ciclo empresarial.

Agora calculamos o custo dos capitais de Hipotética Ltda. Mesmo que não tenham sido estes os juros informados, para facilitar a compreensão do tema, vamos supor que os dois sócios requerem ganhos de 25% ao ano; que o financiamento do veículo tenha tido encargos financeiros de 12% ao ano e que os capitalistas de risco exigem 20% ao ano.

Contas	\$	Particip	Custo 1	%
Fornecedores	24.000			
Impostos a Pagar	8.580			
Contas a Pagar	3.300			
Passivos não onerosos	35.880	30,87%		0,00%
Síntese dos capitais onerosos				
Financiamentos Veículos	10.374	8,93%	0,12	1,07%
Financiamentos Veículos	10.375	8,93%	0,12	1,07%
Capitalistas de Risco	13.000	11,18%	0,20	2,34%
Patrimônio Líquido	46.602	40,09%	0,25	10,02%
Capitais onerosos	80.351			
Custo do capital: P + PL	116.231	100,00%		14,50%

Quadro 17.1 – Demonstração do cálculo do custo do capital.

Outra vez partindo da análise do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultado do Exercício, vamos ver agora quanto vale nossa microempresa, supondo-se o seguinte fluxo de caixa projetado para os próximos cinco anos e considerando a mesma taxa de retorno exigida pelos sócios (25% a.a.).

Anos	2010	2011	2012	2013	2014
Fluxos Líquidos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Tabela 17.1 – Evolução dos fluxos de caixa.

Sob este olhar, o valor de nossa microempresa pode ser representado pela técnica do fluxo de caixa descontado, que mede o valor presente dos futuros fluxos de caixa, aplicando-se uma taxa mínima de atratividade (25% a.a.).

$$20.000 \text{ PMT} \quad 5 \text{ n} \quad 25 \text{ i} \quad \text{PV}$$

Resultado: \$ 53.785,60.

Para exemplificar um pouco mais, sabemos que nossa microempresa *Hipotética Ltda.* não tem prazo prefixado de vida útil – ela pode durar 30 anos ou até mais – e o fluxo de caixa projetado para o primeiro ano (2010) é de \$ 20.000,00. Percebe-se, também, que inexistência perspectiva de crescimento para os fluxos de caixa ao longo do tempo e que é esperado um retorno do mercado de 25% ao ano (Erm). Ao consultar analistas, estes informaram que o risco beta (β) do ramo da microempresa analisada é de 1,9. Por sua parte, publicações especializadas informam que a taxa *prime* (livre de risco – RF) é de 9% a.a. A partir destes dados, vamos calcular o valor da empresa.

$$k = \text{RF} + (\text{Erm} - \text{RF})\beta$$

$$k = 0,09 + (0,25 - 0,09) 1,9$$

$$k = 0,394$$

$$\text{Valor da empresa: } 20.000 \div 0,394 = \$ 50.761,00.$$

Respondendo qual o valor da microempresa *Hipotética Ltda.*, pode-se dizer que ela vale, no mínimo, \$ 46.602,00, que corresponde ao seu Patrimônio Líquido. No outra extremidade, pela expectativa de geração de fluxos de caixa futuros, a pequena empresa vale, no máximo, \$ 53.785,60. Permeando os dois extremos, pode-se também avaliá-la por \$ 50.761,00.

Concluindo a seção, enfatizamos que devemos ter cuidado. A interpretação dos resultados medidos pelo termômetro da análise de balanços trata de uma arte complexa delicada. Não sendo fidedignas as informações, evidentemente, afirmar que a empresa está bem ou mal, vale *x* ou *y*, é temeroso e muito arriscado. “Dessa faculdade de antever *o que não é* e avaliar o que *pode ser*, levando em conta o que *foi*, nasce a prerrogativa da escolha intertemporal - berço da liberdade humana” (Giannetti, 2007, p.171).

17.2. O controle microempresarial

“Vale ressaltar que as atividades de planejamento e controle orçamentários não são exercidas exclusivamente em grandes empresas com estrutura organizacional complexa. O são, ou deveriam ser, também, em empresas de pequeno e médio portes” (Cardoso, Mário e Aquino, 2007, P. 247).

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 432-33), “À medida que uma empresa muito pequena cresce e acrescenta empregados, a extensão de controle do empreendedor é ampliada. [...] O controle envolve a avaliação de resultados operacionais, seguida da ação remediadora quando os resultados desviam do plano.”

Na primeira parte, a abordagem teórica explorará os mecanismos de controle, os quais repousam sobre dois pilares básicos: a visibilidade e a invisibilidade. No bojo desta discussão, no segundo tópico o tema irá requerer o estudo do controle estabelecido mediante as diretrizes das normas e das regras. “O poder de decisão pessoal dos homens tende a desaparecer em benefício de uma estrutura abstrata de regras de funcionamento”, resumem Pagès et al. (2006, p. 60).

Como lembram Carvalho e Vieira (2007, p. 61), “O controle perfilou-se como um conceito central ao redor do qual a análise organizacional desenvolveu suas construções teóricas e evoluiu em sua interpretação da realidade social.”

Para introduzir a seção, também citamos De Masi (2006, p. 242):

Lamentavelmente, a organização mecânica baseada no controle e voltada para multiplicar excessivamente, nas fábricas e oficinas, a produção de bens materiais todos idênticos entre si, quando se estende aos escritórios desmotiva e aliena os trabalhadores, tira o sentido das tarefas e funções, burocratiza e desacelera os fluxos de trabalho, tolhe as idéias no lugar mesmo onde seria maior a necessidade de produzi-las.

Controle visível e controle invisível

Quando se aborda o controle visível e invisível, o ponto de partida sinaliza para Carvalho e Vieira (2007, p. 17), que afirmam: “as técnicas de administração são elaboradas e utilizadas de forma que os indivíduos sigam as diretrizes gerais da organização”. Por sua vez, Foucault (2007) diz que, diferentemente da escravidão, o controle não se fundamenta numa relação de apropriação de corpos, mas na perspectiva de trabalhá-los detalhadamente e de

exercer sobre eles “uma coerção sem folga”. Enfim, a disciplina “fabrica corpos submissos, corpos dóceis”.

O soldado é antes de tudo alguém que se reconhece de longe; que leva os sinais naturais de seu vigor e coragem, as marcas também de seu orgulho: seu corpo é o brasão de sua força e de sua valentia; [...] Segunda metade do século XVIII: o soldado tornou-se algo que se fabrica; de uma massa informe, de um corpo inapto, fez-se a máquina de que se precisa; corrigiram-se aos poucos sua postura; lentamente uma coação calculada percorre cada parte do corpo, se assenhoreia dele, [...] torna-o perpetuamente disponível, e se prolonga, em silêncio, no automatismo dos hábitos (Foucault, 2007, p. 117).

Carvalho e Vieira (2007) destacam a figura das práticas discursivas que “disciplinam o corpo, regulam a mente e ordenam emoções”. A compreensão do tema requer um exame do controle e da dominação ao longo do processo histórico.

Para a corrente marxista, a necessidade do exercício do controle existe pela contradição criada em consequência da separação do trabalho e da propriedade dos meios de produção no capitalismo. [...] No modo de produção feudal, durante a etapa pré-capitalista do desenvolvimento, a agricultura compunha a base produtiva e a propriedade da terra determinava a hierarquia de dominação entre os indivíduos. Uma estrutura de controle formada por um conjunto complexo de costumes e tradições regulamentava a política e a economia baseada na produção familiar. [...] O desenvolvimento do processo de produção manifesta-se na emergência da nova dinâmica, do sistema fabril caracterizado pela separação do trabalhador dos meios de produção e a concentração da mão-de-obra nas fábricas urbanas. O surgimento da alienação, por um lado, e da divisão do trabalho, por outro, são consequências que revolucionam o processo de trabalho (Carvalho e Vieira, 2007, p. 52-53).

A teoria de Taylor implicou na separação entre as tarefas de planejamento e as de execução e foi o passo que permitiu o exercício do controle pela direção da empresa. A partir do surgimento das grandes empresas, o controle técnico, simples, usado até então e aplicado ainda nos dias atuais nos pequenos negócios, foi substituído pelo controle burocrático. “A burocracia configura-se, desse modo, como o primeiro modelo de organização que utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle” (Ibidem, 2007, p. 54).

Esses métodos foram progressivamente sendo substituídos por modelos que se apóiam no consentimento e na legitimação. Esta perspectiva tem como principal propósito internalizar o controle nos trabalhadores, para torná-lo menos visível. Os controles diretos referem-se a ordens, à vigilância direta e à regulação; os controles burocráticos, mais eficientes, referem-se à especialização, à padronização, à hierarquia e aos controles pró-ativos interiorizados, que induzem o indivíduo para o auto-controle.

Sobre as bases epistemológicas acerca do assunto, Carvalho e Vieira (2007) abordam três tradições principais: a perspectiva sociológica centra sua atenção na organização e nos grupos sociais - uns grupos obtêm controle sobre os outros; a perspectiva gerencial, administrativa, focaliza o conceito de eficiência, representando um conjunto de técnicas que assegura o desempenho da organização e a consecução de seus objetivos e metas; a perspectiva psicológica traz no centro a motivação, o interesse e os objetivos dos indivíduos.

“Na prática de empresários e diretores de empresas, o controle, entendido como um conjunto de práticas de gestão é uma preocupação central, particularmente em tempos de turbulência no ambiente” (Ibidem, 2007, p. 63).

Por derradeiro, é preciso salientar, que a modelação dos controles segue a evolução, não são modelos exclusivos de uma etapa da história. Dito de maneira mais abrangente, nas organizações coexistem duas ou mais formas de controle, de modo que ainda persistem a forma direta e mecanicista, o controle burocrático não morreu, a velha herança do horário e do rigor do tempo ainda é observada, o enfoque motivacional compartilha com as perspectivas culturais, o modo tecnocrático de controlar ainda está vivo. Todavia, na hipermoderna empresa dos nossos tempos, estes formatos cederam lugar a um jeito novo de controlar.

O controle pelas regras

As organizações tradicionais baseiam-se na imposição de ordens e proibições. Outra vertente difundida hoje é o chamado controle pelas normas ou regras. Nas organizações hipermodernas, “o exercício do poder não consiste em ordenar [...] mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões. [...] O poder é de fato detido por aquele que cria a regra do jogo” (Pagès et al., 2006, p. 51).

Quando o tema requer o estudo do controle estabelecido pelas diretrizes das normas e das regras, “A condução da vida social é realizada, não pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos” (Carvalho e Vieira, 2007, p. 2).

Na hipermoderna empresa, a essência do fenômeno do controle assume contornos marcadamente centrados no arcabouço das regras escritas que precisam mediar as contradições. De um lado, o desejo das pessoas por autonomia, de outro, a necessidade imposta de respeito às normas controladoras. Visto sob este ângulo, é preciso levar em conta

que nem sempre – ou quase nunca – essas “leis” são compatíveis com as ambições e anseios dos trabalhadores.

Para Chandler (1998), a hierarquia gerencial assalariada, que opera em regime de tempo integral, tornou-se fonte de estabilidade, pujança e crescimento constante da grande empresa. Segundo apontam e sinalizam Pagès et al. (2006), na hipermoderna empresa a hierarquia e a autoridade ainda sobrevivem tão somente na configuração de “guardiões dos manuais”. Consubstanciado neste novo paradigma que privilegia o jogo articulado do controle, inegavelmente, mais a racionalidade instrumental fica exposta, maior é a despersonalização do poder.

Como assegura Carvalho e Vieira (2007, p.18): “O sistema de regras entra em contradição com a autoridade personalizada, ou seja, a autoridade não está mais na pessoa que ocupa a posição, mas sim na norma que define a posição. [...] A regra estabelece, no plano abstrato, o que deve ser feito.” Para os citados autores, inspirados em Pagès et al. (2006), o poder torna-se impessoal e imperceptível, podendo acarretar um sentimento de ausência de poder, dada à tendência de que ninguém se responsabilizar pelas decisões.

No novo sistema, não há quem decide e quem executa (exceto no nível central que subordina o conjunto), cada um é sujeito de sua própria submissão. A hierarquia tradicional se encontra, portanto, parcialmente esvaziada de seu conteúdo, ela funciona como uma cortina que impede a visão e o questionamento da própria regra (Pagès et al., 2006, p. 71).

A elaboração das políticas a serem seguidas e a definição dos objetivos a serem atingidos são tarefas reservadas ao alto comando. Mesmo que pareça uma “obra coletiva”, a concepção das regras é atribuição exclusiva desses comandantes supremos. Para cada política são definidas regras precisas, desse modo, o campo de atividade de cada indivíduo é codificado e delimitado em manuais com muita precisão.

Enquanto a organização tradicional burocrática é pesada, detalhista, rígida e fixa, trata-se o sistema de normas de um processo auto-regulado e dinâmico, pois as regras são modificadas sem cessar. “A eficácia do sistema não depende de sua imposição, mas da adesão dos indivíduos afetados por sua aplicação” (Ibidem, 2007, p. 40).

O poder, agora, deve ser compreendido não mais como imposição de ordens. O poder deve ser entendido como uma seqüência de normas escritas que delimitam o espaço onde deve estar inserida a ação. Cada indivíduo opera em suas fronteiras; o controle apóia-se na apreciação destas margens de manobra delimitando zonas de desvios toleráveis, instaurando *zonas francas*. “O controle realiza a síntese contraditória entre a concepção da regra e sua

aplicação. Ele permite, ao mesmo tempo, que a regra não seja imposta brutalmente e que não seja objeto de interpretações abusivas” (Ibidem, 2007, p. 60).

17.3. Monitoramento microcorporativo

Iniciamos a seção, contextualizando o assunto, cancelados pelos apontamentos de Fillion (1999, p. 14 e 17):

O termo *controle* significa inspecionar ou examinar algo de perto, em detalhes ou sistematicamente. Isso frequentemente implica autoridade ou alguma forma de dominação. *Monitoração*, por outro lado, quer dizer supervisionar ou observar desenvolvimentos. Isso envolve acompanhamento para assegurar coerência interna. O foco do interesse está no resultado geral. [...] A monitoração é uma atividade sumária, geralmente associada às informações contábeis.

Conforme sinalizam nossos estudos, é necessário desenvolver a gestão de maneira minimamente científica. Escrito de outro modo, a sabedoria intelectual e vivenciada pelo proprietário-gestor é componente essencial para a tomada de decisões apropriadas e seguras.

Não se pode perder de vista que os conhecimentos e práticas gerenciais são condicionantes vitais ao êxito da microcorporação. Para viabilizar sobrevida e prosperidade aos negócios menores, mesmo que a titulação acadêmica não seja fundamental, o proprietário-gestor que negligenciar a procura por formação teórica e técnica está abandonando um ingrediente poderoso que sem dúvida potencializa a microempresa.

O fundamento essencial ao conserto dessas deficiências deve ser a soma de esforços, proporcionando arrumação daquilo que funciona de maneira equivocada. Acima de tudo, ao profissional contábil cabe alimentar seu cliente com informações econômico-financeiras adequadas, em tempo hábil; ao empreendedor compete assimilar conceitos teóricos e técnicos sobre como utilizar esse manancial de informações próprias à tomada de decisão. Estes temas serão objeto do primeiro tópico. Em segundo lugar, com o intuito de melhor acompanhar, em termos gerenciais, a *performance* destas firmas, iremos tratar da análise do desempenho apresentando duas réguas de medidores internos e externos.

Consultoria contábil

Apenas 18,57% dos microempreendedores entendem baixos os custos com a contabilidade da empresa. Na outra extremidade, 60,87% dos profissionais da contabilidade

afirmam que são baixos os honorários pagos pelas micro e pequenas empresas. Enfim, essas estatísticas indicam que a relação microempresa-escritório de contabilidade é deficiente.

Um problema consiste na autolimitação imposta pelos escritórios de contabilidade ao restringirem seu trabalho quase exclusivamente ao registro das operações e ao simples cumprimento de tarefas tributárias e legais. A oportunidade encontra-se exatamente em ultrapassar esse limite, de modo a buscar um efetivo trabalho profissional de apoio aos seus clientes. Aqui o mote refere-se ao fornecimento de informações e ao processo de orientação e capacitação profissional do comandante, que se envolve cotidianamente com uma complexa rede de relacionamentos.

Inquestionavelmente, é relevante o conhecimento dos indicadores de desempenho no momento oportuno. Com eles os pequenos executivos podem tomar medidas corretivas e ter melhores chances de assegurar a sobrevivência dos seus empreendimentos. Entretanto, não é isso que vem ocorrendo com as micro e pequenas empresas apesar de serem assistidas por escritórios contábeis. Tais escritórios, focalizando suas atenções no cumprimento das obrigações fiscais e legais, assoberbados por exigências burocráticas em demasia – e mal remunerados –, não encontram tempo com estas questões.

Exigências burocráticas, aliás, que servem única e exclusivamente para os fins de dimensionar o valor dos tributos e das contribuições devidas – em valores subavaliados –, além, claro, para entupir os escaninhos das repartições públicas, quando exigem uma infinidade de relatórios em papel e/ou em meios magnéticos.

As MPEs, por outro lado, acham que pagam demais aos escritórios e não têm o retorno desejado. Assim, medidas de conscientização, tanto do lado dos escritórios como do lado de seus clientes, no sentido de aprofundar o conhecimento das empresas, de seus principais indicadores e de qualificar a prestação dos serviços contábeis podem trazer resultados benéficos para ambos. Podendo ser esta nova postura, portanto, um interessante ponto de apoio aos menores estabelecimentos. Uma provável consequência dessa mudança de foco é a de ampliar o ciclo de vida das pequenas empresas.

Dada à cientificidade da profissão contábil, a mesma deve servir de suporte empírico ao mais variado repertório de assuntos de natureza econômico-financeiros e empresariais. Com o domínio do ramo e do ambiente dos negócios; em razão de conhecer os valores cultuados pelos donos; compreendendo com nitidez os costumes, o linguajar, a mentalidade e

as necessidades do pequeno empreendedor em matéria do saber gerencial, contábil e tecnológico, o contador é peça-chave no tabuleiro da pequena gerência.

Empreendimentos menores, com os relacionamentos debilitados e fortes tensões entre empreendedor e contador denotam dificuldades significativas. Quando aborda o olhar otimista dos pequenos empreendedores, Giannetti (2007, p.126) escreve: “Uma observação lateral de Keynes, ao analisar a psicologia do empreendedor, vai inadvertidamente ao cerne dessa postura. Ao contemplar o risco de uma eventual perda do seu investimento, o empresário de pronto o afasta da mente.”

A obstinação e a convicção de sucesso exagerado são a prova mais evidente que pode também ser sinalizada na constatação do otimismo do empreendedor. Definitivamente, os pequenos gestores não estão nas melhores posições para avaliar o desempenho de seus negócios. Para Baron e Shane (2007, p. 67), citando Kunda (1999):

Entre elas [vieses e erros potenciais do pensamento], três são especialmente comuns e perigosas: a *tendência otimista*, a *tendência de confirmação* e a *ilusão de controle*. Em sua forma mais básica, a *tendência otimista* refere-se a esperar que as coisas mudem para melhor, mesmo quando não há base racional para tais expectativas. [...]

A *tendência de confirmação* é ainda mais insidiosa em seu impacto. Refere-se à tendência de perceber, processar e lembrar de informações que confirmam nossas crenças atuais [...] muito mais prontamente do que as informações que negam essas crenças. Isso significa que, freqüentemente, estamos em uma “câmara de eco” autoconstruída – as únicas informações que penetram são as que fortalecem nossas visões atuais. [...]

A *ilusão de controle* refere-se à tendência de presumir que nosso destino, em sua maior parte, está sob mais controle do que realmente está, ou seja, acreditamos que temos mais controle sobre o que nos acontece do que as considerações racionais indicam.

Também Giannetti (2007, p.127), numa posição lateral aborda a temática: “O fato espantoso é que, apesar de toda a pretensa valorização da razão fria e de uma postura de completa objetividade diante das coisas, o ideal moderno é viver sob o mais metódico e fantasioso escapismo.”

Baron e Shane (2007, p. 96) resumem de maneira lúcida a problemática: “O perigo de se apaixonar por sua própria invenção é muito real para ser negligenciado.” Nessa concepção, os empreendedores “não são as pessoas mais propensas a pensar longa e profundamente sobre o que pode dar errado em seus negócios” (Ibiden, 2007, p. 197).

Permeando estas posições, encontramos o olhar isento do profissional contábil. Viver o contraditório do aconselhamento de outras cabeças para a resolução de problemas, cuja

solução foge à percepção mais lúcida dos microgestores ou às possibilidades materiais da microempresa, deve ser o objeto do campo de atuação da consultoria de gestão.

Destacadamente, estes esforços se justificam porque “as empresas recorrem ao consultor externo para se prover da competência de que não dispõem em seu interior” (Padula, 1996, p. 30). Dentro desse quadro geral de insuficiência e situadas as necessidades que experimenta o pequeno dirigente, o papel preponderante do contábil deve ser, portanto, o de ajudá-lo na solução de seus problemas.

Igualmente, apoiar o dirigente na implantação de sistemas de gestão eficazes, levar em conta a percepção da objetividade das intervenções operacionais e táticas da empresa e as especificidades do processo decisório estratégico tornam-se elementos de capital importância.

Entre os conselheiros obrigatórios figuram os especialistas contábeis (contadores) ocupando lugar privilegiado junto aos dirigentes de PMEs. Escolhido inicialmente por razões legais ou fiscais, o contador torna-se com frequência o *confidente*, o *médico de família*, o *confessor* a quem, quando de suas visitas periódicas, o dirigente confia suas expectativas, esperanças e angústias (Padula, 1996, p. 31).

Os estudos de Padula (1996) sobre o mercado francês de consultoria contábil encaminham as ações dos profissionais da contabilidade para duas frentes de destaque. A primeira frente trata da *diversificação estratégica*, visando inserir a consultoria de gestão às PMEs em seu portfólio de atividades; a segunda frente reporta à *capacitação para o uso da informática*, visando apoiar às PMEs em seu processo de informatização.

Esses estudos bem se aplicam no Brasil. Aliás, nesta direção, o próprio pesquisador (Padula, 1996, p.38) assim se manifesta: “Por outro lado, pode-se aceitar a existência de certas similaridades, em maior ou menor grau, entre as realidades brasileira e francesa no que concerne ao comportamento das PMEs com relação à consultoria externa.”

Especialmente no que se refere aos pequenos negócios, o posicionamento da profissão contábil no mercado de consultoria como prolongamento de suas intervenções tradicionais é indispensável. Todos os esforços dirigidos às intervenções de aconselhamento visando à melhoria do desempenho da gestão organizacional terão reflexos favoráveis, portanto, serão bem-vindos. Em outros termos, tanto quanto a tarefa do registro, da sumarização nas demonstrações contábeis e dos aspectos fiscais e sociais da microempresa são necessários, contudo, o vetor aconselhamento sobressai.

Dito de outro jeito, quando o tema é abordado sob a ótica da parceria mais profícua microempresa-contabilidade, ressalta a carência de informações gerenciais à disposição dos

microempreendedores para embasar a tomada de suas decisões, uma vez que os escritórios de contabilidade quase nunca fornecem relatórios econômico-financeiros aos microempresários.

Sob este espectro, abordamos o assunto enfocando o escritório contábil onde urge a necessidade de mudanças na forma de prestação de serviços, as quais necessitam ser melhor formatados para proveito da microempresa. Não pode o trabalho dos contadores cingir-se ao mero atendimento das exigências legais, fatores que levam os contadores a empregados do governo pagos pelas pequenas corporações.

Desse modo, informações precisam ser sistematicamente remetidas às pequenas organizações, de forma resumida e em linguagem acessível para monitorar os microgestores. Demonstrativos periódicos do tipo balancetes, orçamentos e fluxos financeiros e sobre outros indicadores são relatórios indispensáveis ao acompanhamento e à análise da evolução histórica dos negócios, assim também para projeção das perspectivas de futuro da empresa.

Adicionalmente ao mesmo ângulo, as razões que sustentam estas afirmações baseiam-se em que o contador também deve ser desafiado a alimentar a microempresa com informações consistentes e apropriadas. Na outra ponta, o microempresário precisa estar preparado e orientado para enfrentar as crises sistêmicas de sua microempresa.

Esta diversificação consiste na inclusão da atividade de consultoria de gestão a dirigentes de PMEs no portfólio de prestação de serviços oferecido pela profissão [contábil]. Esta iniciativa é uma das formas de resposta que a profissão vem dando à ameaça que paira sobre ela neste momento (Padula, 1996, p.37).

Réguas de indicadores e de alerta

Duas variáveis deverão ser repensadas por parte dos donos das pequenas firmas e dos responsáveis técnicos dos escritórios de contabilidade: os primeiros precisam apropriar-se de conhecimentos; os segundos necessitam prestar consultoria, mediante aconselhamento, e remeter sistematicamente informações úteis e no momento oportuno aos pequenos dirigentes e aos consultores contábeis municipais. “Se você não mensurar, não vai analisar nem controlar”, resumem Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 86).

Nesta direção, após a sumarização dos parâmetros para a análise de balanços (Seção 17.1) e apontar para uma reflexão sobre o controle (Seção 17.2), neste tópico ressaltamos a importância do uso de uma métrica adequada para mensuração, acompanhamento, avaliação do desempenho e para monitoramento dos resultados alcançados. Essa mensuração “consiste

numa fórmula razoavelmente simples de se demonstrar ao gestor a meta que ele precisa atingir” (Carvalho et al., 2007, p. 229).

Em suma, mesmo que jamais se poderá esperar por crescimento e desenvolvimento meteóricos – de uma hora para outra –, dá para afirmar categoricamente que acertam mais os gestores especializados e que dominam conceitos e ferramentas de gestão empresarial. Esses tantos motivos evidenciam que será sempre preciso capacidade e competência administrativa, conhecimento da posição ou do estágio em que se encontram as empresas de menor porte, da sua realidade atual e das suas tendências de futuro. Em termos práticos, antecipar-se aos problemas pela tentativa de antevisão dos diferentes cenários passados e futuros faz a diferença em relação às empresas que prosperam e àquelas que fracassam.

Enfim, nenhuma decisão lúcida sobre a administração da pequena empresa poderá ser tomada com segurança à base do palpite, do chute. O gestor preparado e envolvido com todas as áreas da microempresa avalia as conquistas, admite deficiências, identifica erros e busca meios para superá-los.

Antes de caminhar um pouco mais, preliminarmente, reafirmamos nossas quatro premissas básicas: (1) saber gerencial; (2) não há sonegação de tributos; (3) consultoria contábil; (4) elaboração de indicadores internos externos. Em outras palavras, a primeira premissa refere à necessidade de formação profissional por parte dos microgestores; a segunda premissa sinaliza para a necessidade da correção dos dados contábeis.

Os demonstrativos de resultados estimados prevêm os lucros e perdas. Os balancetes mostram a estrutura financeira da atividade e permitem que os investidores realizem uma análise de valores relativos. A maioria dos especialistas recomenda calcular o demonstrativo de resultados para a atividade mensalmente ou, pelo menos, a cada três meses e preparar o balancete do empreendimento também ao menos trimestralmente (Baron e Shane, 2007, p.160).

A terceira premissa básica responsabiliza os contadores como os patrocinadores externos dessa aposta. Para tanto, a eles cabem duas tarefas: encaminhar bimestralmente informações úteis e prestar assistência aos pequenos executivos. “Então, um dos mecanismos importantes de controle é a criação de um sistema de mensuração de desempenho, nas diversas dimensões de desempenho da atividade empresarial” dizem Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 346). E esse sistema de indicadores internos deverá ser disponibilizado bimestralmente pelos escritórios contábeis, enquanto os indicadores externos, ou seja, o desempenho por setores de atividades – a nossa quarta premissa – precisam ser elaborados pelo poder público brasileiro ou por qualquer outra entidade privada.

Através dos resultados das pesquisas que fizemos, as quais servem de base acadêmica, mesmo com extrema simplicidade, propomos duas régua comparativas de indicadores e de alerta (Tabelas 17.1 e 17.2).

	Endividamento	Liquidez corrente	Lucratividade operacional	Rentabilidade do PL	Retorno do investimento oper	Custo do capital	Necidade de capital giro	Ponto de equilíbrio contábil	Ponto de equilíbrio financeiro	Ciclo financeiro	Lucro líquido	Saldo de caixa
Variação	0,03	-0,26	-0,08	0,07	-0,20	0,01	-0,15	0,14	-0,12	-0,11	-0,-5	0,08
4º bimestre	0,60	1,26	8,95%	31,76%	12,84%	14,50%	4.080	914 unid	949 unid	59 dias	14.602	18.555
Média	0,58	1,70	9,73%	29,55%	16,13%	14,42%	4.803	800 unid	1.077 unid	66 dias	15.433	17.100
3º bimestre	0,52	1,73	9,98%	30,25%	15,05%	14,61%	4.600	800 unid	1.050 unid	60 dias	15.500	17.800
2º bimestre	0,61	1,72	9,75%	29,07%	17,33%	14,32%	4.800	750 unid	1.080 unid	68 dias	16.200	17.200
1º bimestre	0,61	1,66	9,47%	29,32%	16,00%	14,33%	5.010	850 unid	1.100 unid	70 dias	14.600	16.300

Tabela 17.2 – Régua de indicadores internos.

	Endividamento	Liquidez corrente	Lucratividade operacional	Rentabilidade do PL	Retorno do invest oper	Custo do capital	Necidade de capital giro	Ponto de equilíbrio cont	Ponto de equilíbrio financ	Ciclo financeiro	Lucro líquido	Saldo de caixa
Variação	0,15	-0,09	0,04	-0,05	-0,42	-0,03	-0,10	0,13	0,10	0,29	0,18	-0,08
4º bimestre	0,60	1,26	8,95%	31,76%	12,83%	14,50%	4.080	914 unid	949 unid	59 dias	14.602	18.555
Média	0,52	1,38	8,62%	33,30%	22,35%	14,94%	4.540	810 unid	860 unid	42 dias	12.400	20.166
3º bimestre	0,55	1,38	8,25%	34,23%	22,43%	14,88%	4.300	780 unid	850 unid	42 dias	13.200	19.800
2º bimestre	0,49	1,40	8,72%	32,43%	23,35%	15,31%	4.920	850 unid	780 unid	43 dias	11.400	18.700
1º bimestre	0,53	1,35	8,88%	33,25%	21,27%	14,63%	4.400	800 unid	950 unid	40 dias	12.600	22.000

Tabela 17.3 – Régua de indicadores internos e externos.

Escolhemos uma série mínima de 12 índices e valores que deverão ser determinados, bimestralmente, pelos contábeis, pretendendo-se com eles refletir o maior número de informações possíveis. Se adotados para mensurar a *performance* das pequenas empresas – e dos gestores –, eles podem expressar, comparativamente, uma sinalização da eficácia com que os recursos estão sendo geridos. Posto que todas as metodologias existentes sobre o monitoramento dos resultados das menores empresas propiciam discussões acerca de sua validade, consideramos o sistema de indicadores apresentados como um balanceamento mínimo entre indicadores financeiros, econômicos e de atividades.

O nível de endividamento, por exemplo, também serve para mostrar a margem de garantia oferecida aos capitais de terceiros. Apontamos para o índice de liquidez corrente porque se trata da mais famosa medida de liquidez. O ciclo de caixa ou ciclo financeiro sinaliza para os prazos médios de renovação dos estoques, de recebimentos e de pagamentos e, de certa forma, alerta para os ciclos operacional e econômico. Na mesma visão de análise, dividindo-se o retorno do investimento operacional pela rentabilidade do PL teremos o grau de alavancagem financeira.

Ainda explicando a métrica de mensuração desenhada nas tabelas de indicadores, ocorrendo uma variação para mais ou para menos em 0,15 (15%), a régua emite um sinal de alerta. Quando o referencial superior ou inferior aos 15% indicar uma desvantagem para a microempresa, o número estará expresso em vermelho. No caso inverso, o índice estará escrito em azul.

A régua de indicadores e de alerta representada na Tabela 17.2 evidencia os índices internos à microempresa, calculados nos três bimestres anteriores, sua média, os índices do bimestre corrente e a variação entre eles. A segunda régua de indicadores expostos na Tabela 17.3 expressa as mesmas relações, todavia, analisada comparativamente com a média dos índices alcançados pelos pequenos negócios do mesmo setor de atividade.

Para isso, as microempresas necessitam ter pelo menos demonstrativos financeiros bimestrais, que devem ser gerados pelos escritórios. Como já referimos, para este portfólio de números e índices, a geração dos indicadores por setores de atividade deverão ser gerados por organismos públicos ou privados.

“A Contabilidade de uma entidade deverá ser mantida de forma tal que os usuários das demonstrações contábeis tenham a possibilidade de delinear a tendência da mesma com o menor grau de dificuldade possível” (Iudícibus, Martins e Gelbecke, 2007, p. 49-50).

Nossas régua, na verdade, não podem ser consideradas como um paraíso criativo nem se trata de uma proposta arrojada. Porém, como resumem Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 363), “*O que não é medido não é gerenciado.*” Diante desta constatação, a concepção privilegiou uma ferramenta muito simples, sem a pretensão da sofisticação, bastando para sua elaboração uma simples planilha eletrônica.

O formato do modelo permite comparações rápidas de dados correntes com resultados operacionais, financeiros e físicos de períodos anteriores alcançados interna e externamente

aos negócios. Nesta direção, com os mesmos requisitos permitimos as mesmas comparações com metas econômicas e financeiras futuras. Para tanto, bastam projeções bem feitas.

Também é evidente que o modelo não deve ser aplicado de maneira isolada, mas a elaboração de cenários e de outros indicadores qualitativos também deverão ser implementados e controlados para que haja maior eficiência na análise. Caminhando nesta direção, voltamos a referenciar, Padula e Vadon (1996, p. 35), quando resumem: “O próprio sucesso da empresa cria novos conjuntos de problemas e desafios para sua sobrevivência.”

Seria oportuno, então, voltar a realçar que o profissional contábil poderá encontrar em seu relacionamento privilegiado com o dirigente de PMEs sua maior fonte de vantagem competitiva. O contador é com frequência o único interveniente externo nas PMEs, devido à obrigatoriedade da apuração contábil. “O profissional deverá aproveitar essa oportunidade, que é exclusividade dele, para avançar em suas proposições no sentido da consultoria de gestão como forma de extensão de suas atividades tradicionais” (Padula, 1996, p. 38).

17.4. Proposição de enlacs

A seção começará com algumas palavras iniciais para contextualizar o tema, continuará combatendo os postulados tradicionais vigentes e irá à procura de outra proposta: a construção de enlacs de relacionamento.

Contextualização do assunto

A humanidade suportou, durante milênios, a barbárie, a escravidão, a opressão dos fracos. Resquícios das crenças sagradas, das certezas religiosas, da confiança cega nas verdades reveladas, povos inteiros viveram o drama da crueldade, da pobreza, da miséria, do sofrimento e da dor. Nas sociedades primitivas e arcaicas até o período medieval, o homem enfrentou inquisidores hostis e coléricos. A eterna procura do céu, a salvação da alma, o medo do inferno foram os pressupostos absolutos que subjugaram e oprimiram o humano por todos esses séculos.

Este tipo de livro, contudo, já não existe e não pode mais existir. As religiões reveladas e dogmáticas, assim como, as filosofias eternas, pertencem a uma fase histórica na qual a grande maioria das pessoas era de analfabetos, o progresso técnico muito lento, razão pela qual uma elite do saber e do poder conseguia concentrar num livro a suma das suas crenças. [...] a obra filosófica

definitiva são características de uma sociedade na qual o saber é monopólio de poucos e isento de crítica racional (Alberoni e Veca, 1992, p. 11).

Os resultados nocivos apresentados soam como um recado: mudar de paradigma. Afastar-se um tanto do jeito prático-instrumental americanizado, aproximar-se um pouco das racionalidades européia e japonesa, sem jamais abandonar o modo libertário, entusiasmado, ambicioso e irreverente da gestão brasileira.

O estudo avança buscando amparo teórico nos ensinamentos de Francesco Alberoni e de Salvatore Veca, quando apontam Jeremy Bentham e sua Teoria do Utilitarismo. Com o Renascimento, a partir da Reforma e do Iluminismo, no Século XVIII, a vida começou a florescer. A humanidade se libertou do medo do pecado original, do pavor do fogo vingativo e de suas penas cruéis e eternas, enfim, um novo mundo desabrochou. Deus não é mais o carrasco incendiário sem remorsos que condena sem motivo; ele, agora, é o Pai misericordioso que ama a todos.

A Reforma foi um movimento de grandes massas populares. O Iluminismo, um movimento de elites intelectuais. A primeira foi religiosa, o segundo principalmente cultural, científico, moral. Ainda assim, a experiência fundamental foi basicamente a mesma. A experiência do início de uma nova era, a era das luzes, a era da ilustração da razão, da iluminação e, portanto, do conhecimento, da clareza intelectual e moral, a era da bondade, da verdadeira fraternidade e da verdadeira justiça. Os iluministas achavam que, com a difusão das luzes, os homens tornar-se-iam justos e bons, e que se livrariam das angústias, dos terrores e dos horrores do passado (Ibiden, 1992, p. 35).

De Masi (2006, p. 117) também fala sobre isso:

O que se entende por Iluminismo? Kant já respondeu a esta pergunta em 1784: *O Iluminismo é a saída do homem da menoridade que lhe é imputada. [...] Iluminismo, portanto, é uma atitude mental livre de preconceitos e dogmas, crítica e racionalmente autodirigida. O iluminismo é uma pedagogia com a qual se ensina aos homens a emancipação intelectual e a autonomia prática.*

Outra vez esboçamos a contribuição de Alberoni e Veca (1992, p. 35), quando acrescentam que o Iluminismo:

Luta contra as posições adquiridas, as vantagens hereditárias, as mordomias em prol de poucos e em prejuízo de muitos, os abusos cometidos pelo poder à custa das classes mais humildes. O Iluminismo luta contra a crueldade da pena de morte, o horror das prisões medievais, a tortura. Imagina um mundo de iguais e de irmãos.

Ao longo do caminho, após mais de dois séculos de sonhos e de realizações, cada povo à sua maneira, lutou incansavelmente para concretizar todos os ideais dos reformadores e dos iluministas. Mais avanços do que retrocessos vêm ocorrendo, talvez em passos lentos

demais, quando o assunto se refere à busca da dignidade humana e da melhor qualidade de vida para todos.

Para compreender com mais precisão o estágio atual da evolução do gênero humano e, por fim, para traçarmos um paralelo com as relações interempresariais será preciso uma incursão noutro movimento luminoso.

A *gênesis da utilidade* está no filósofo escocês David Hume (1711 – 1776). Jeremy Bentham (1748 - 1832) foi quem desenvolveu a Teoria do Utilitarismo e suas máximas: a utilidade como um bem em si mesmo; este bem é a felicidade; o que vale é a felicidade geral, a felicidade que proporciona “o maior bem para o maior número de pessoas”. Com John Stuart Mill (1806 - 1873), o utilitarismo avançou bastante. Para dar guarida aos nossos argumentos, é importante referir outra vez Alberoni e Veca (1992, P. 37). “A palavra utilitarismo decorre da expressão *útil*, mas não em relação a nós mesmos e sim em relação aos outros (...) tudo nasce do mandamento *ame o seu semelhante como a si mesmo*.”

Enlaces de relacionamentos

Começamos o tópico inspirados na premissa de Prahalad e Hamel (1990, p. 297), “A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais, os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais.”

Nos relacionamentos comerciais entre a poderosa empresa e o micro empreendedor, paralelamente às questões todas que já apontamos, com toda a certeza, não prosperaram os mesmos sentimentos altruístas. A Reforma, o Iluminismo, o Utilitarismo ainda não aconteceram no mundo dos negócios.

Em decorrência, o quadro histórico-evolutivo situa-se no contexto da era medieval. As conquistas do mundo moderno continuam sendo absorvidas exclusivamente pelos imperadores da economia. Nenhum dogma sagrado foi superado no sentido favorável à salvação. Definitivamente, não há sentimento de bondade, de compreensão, de fraternidade, de amizade, de generosidade e de prosperidade para todas as empresas.

O que insiste em sobreviver são os efeitos da impiedosa condenação que sufoca e oprime os pequenos. Acobertado por antigas crendices e costumes e por anacrônicas teorias ultrapassadas, o grande empreendimento ainda se comporta com um carrasco medieval

quando dita preços e prazos, condições e métodos de comercialização. Não estamos aqui pretendendo dizer que toda a grande empresa promove a banalização do mal. Todavia, a felicidade e a esperança, desde a antiguidade, ainda são monopólio de poucas firmas. Parafraseando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 169), como o sapo que morre fervido, talvez, elas também dão conta tarde demais.

Estribado nos preceitos da Reforma, do Iluminismo, do Utilitarismo, contrapondo às verdades absolutas pré-estabelecidas e o modo de abordar e de enfrentar o fracasso continuado dos pequenos negócios e, extrapolando as práticas vigentes, passamos a agregar um componente a mais.

O ponto de partida não será destruir todas as racionalidades, tampouco romper radicalmente com a razão instituída. O ingrediente novo para cura da velha enfermidade implica jogar terra mais fértil no vaso da flor que sempre murcha. A idéia essencial é desmistificar o panorama construído, tão exageradamente pessimista, com propostas novas.

Inegavelmente, foi notável a contribuição do economista e filósofo Adam Smith (1723-1790), quando introduziu o raciocínio utilitarista da maximização da utilidade coletiva no seio da teoria econômica. Segundo Alberoni e Veca (1992, p. 44, apud Smith, 1723-1790):

A economia clássica descobriu que o mercado combina o interesse individual e o interesse coletivo e permite alcançar um resultado de interesse coletivo máximo. Pode acontecer, contudo, que o mercado não seja totalmente eficiente, que seja até completamente ineficiente, gerando assim a infelicidade. Neste caso, justifica-se então a intervenção do legislador. Quando a mão invisível não surte efeito, fica racionalmente justificada a intervenção da mão visível.

Dado o conceito utilitarista, a ação da empresa privada deve produzir o maior bem possível para o maior número de pessoas, tanto para aqueles que atuam no contexto interno da empresa quanto para os interessados externos à organização. Em síntese, a operação comercial privada também precisa promover a felicidade.

Em que pese o saldo positivo que resulta da sua abordagem, ela limita a utilidade apenas à relação que se estabelece entre a empresa *versus* a pessoa humana. Todavia, sua proposição sustentada é insuficiente, talvez tímida demais, porque, o utilitarismo abordou apenas a relação empresa-pessoa; não adentrou na relação empresa-empresa.

Contudo, para se firmar vínculos mais sólidos e consolidados, assim também para gerar resultados mais consistentes e duradouros entre as empresas, é necessário que a premissa utilitarista seja estendida às decorrentes das relações do último par de palavras. A

concepção mais ampla do conceito utilitarista às diferentes combinações de natureza mercantil poderia contribuir para sustentar melhor a vida das micro e pequenas empresas.

Acreditamos perfeitamente lógico e absolutamente racional um enunciado que aponte nesta direção. Com o propósito de dar sustentação aos nossos conceitos, vamos dar um passo adiante.

Nós somos tão responsáveis, moralmente, em relação aos nossos semelhantes humanos quanto aos nossos semelhantes não humanos. Eles, é claro, não raciocinam, não falam. Apesar disto, contudo, sofrem e podem ver satisfeitos ou frustrados os seus desejos, experimentam dor e prazer. E então? Só por que abanam o rabo, será que não merecem o nosso respeito? (Ibiden, 1992, p. 40).

Por conseguinte, nossa elaboração começa em Prahalad e Hamel (1990) – “a empresa diversificada é uma árvore” -, e se consolida na afirmação acima. Neste sentido, para nós, a microempresa é a irmãzinha mais nova, frágil e delicada, que precisa de ternura e carinho, afeto e afago, atenção e cuidados especiais. Os pais são os seus donos e administradores; os irmãos mais velhos, os compradores, fornecedores e financiadores; as manas do meio são os cartórios e os tabelionatos; o padrinho é o Estado; os amigos são os empregados minúsculos; o primo é o contador; os vizinhos espelham a comunidade.

No sentido de dar maior consistência e sustentação à proposta, para facilitar a aplicação dos postulados que dela decorrem, há de se adicionar outro ingrediente: a regra de ouro de Jesus Cristo: “ame ao próximo como a si mesmo”.

Todavia, os exemplos do mundo moderno permitem alavancar conceito semelhante aos tratos para cães e gatos propostos por Jeremy Bentham (1748 – 1832). E, na plenitude, a máxima de ouro também deve alcançar as micro-organizações. As empresas são pessoas (jurídicas), elas são sensíveis e o seu espírito transcende à realidade metafísica das armaduras das paredes, das máquinas e dos motores, das mobílias – a carcaça da organização.

Aliás, a realidade contemporânea revela que, nestes novos tempos cada vez mais incertos, para a convivência harmônica de todos os seres terrenos, a benevolência, a amizade, a justiça, as condutas pessoal, social e empresarial carecem desse significado mais expandido. Em pura sintonia com a recém-nascida empresa de pequeno porte, amparado nos fundamentos e sentimentos reformista, iluminista e utilitarista, que são os pilares dos nossos argumentos, vamos em frente.

Destaque especial para os pais da miniatura organizacional, atarefados marinheiros de primeira viagem envolvidos ao mesmo tempo em atividades estratégicas, táticas e

operacionais diárias. Vivendo o dilema de ser um dos condenados ao desaparecimento, invocamos ao agente da iniciativa de empreender a necessidade de formação, aperfeiçoamento, preparo e especialização pessoal e profissional. Trabalho, visão, talento, criatividade e comprometimento são outros ingredientes vitais para o esperado sucesso.

Ao conjunto das centenas de milhares de pequenas empresas, seus irmãos mais velhos são fundamentais. Dentro deste contexto, vislumbramos a necessidade de formação de parcerias, que impliquem no estabelecimento de três laços distintos: enlace por conveniência, enlace por aposta e enlace de proteção.

O enlace por conveniência ocorre quando a microempresa fabrica produtos diferenciados com alto valor agregado para o cliente, gerando oportunidade de bons negócios agora e no futuro. Neste caso, a continuidade da pequena empresa vai gerar ganhos adicionais à compradora. Trata-se de um enlace estratégico ou tático, e a parceria atende aos interesses privados.

O enlace por aposta também se concretiza para atender aos interesses das empresas. Aqui, a maior apóia a menor porque aposta em bons negócios no futuro. Para tanto, formam uma parceria no presente, com vistas a contribuir para o desenvolvimento e crescimento da pequena empresa. O intento da aposta é contribuir para a prosperidade da microempresa, derivando desse desempenho a expectativa de ganhos futuros para ambos.

Algumas implicações derivam disto. A primeira delas: nas operações de compras de bens e serviços e nas vendas de produtos, possa haver uma formatação melhor em termos de prazos e preços. A premissa vai ocorrer pelo diálogo mais profundo e sincero entre as maiores e menores empresas. Por consequência, os fornecedores de mercadorias, matérias-primas, insumos, energia elétrica, telefonia deverão conceder prazos bem maiores, enquanto os clientes dos pequenos negócios deverão encurtar significativamente seus prazos. Pela segunda implicação, os fornecedores, compradores e os bancos deverão atribuir preços e taxas de juros compatíveis, viabilizando uma melhor capacidade de geração de lucros e de caixa aos pequenos.

Sob o ponto de vista das relações com as manas do meio, não é possível seja permitido aos cartórios cobrar valores extravagantes pela emissão de uma simples certidão, que demanda segundos de trabalho para sua emissão. Nada justifica, a priori, que os tabelionatos estejam autorizados a cobrar, por três ou quatro dias de atraso de um título de crédito,

emolumentos, cujo percentual alcança 13,23%. Este percentual de acréscimo corresponde a uma taxa equivalente de encargos de 3,16% ao dia.

“Usando arranjos baseados em colaboração” (Prahalad e Hamel, 1990, p. 295), agora vamos ao padrinho, o Estado, em suas três esferas. Junto dele, apresentamos nosso terceiro laço vital: o enlace de proteção. Corresponde, até certo ponto, a um ato de boa vontade do poder público para fins de viabilizar a sobrevivência das empresas recém nascidas. Enquanto os dois primeiros enlaces estavam relacionados aos interesses privados, este diz respeito à questão da utilidade coletiva, pública.

Neste sentido, a abordagem avança criticamente, com um alerta: o Estado brasileiro, com suas exigências burocráticas e formais fora da conta é um dos responsáveis pela quebraadeira das micro e pequenas empresas. Muito há de fazer o padrinho para reverter a situação e para tornar economicamente viável sua afilhada. O lado positivo da questão é que basta um pequeno esforço de baixa repercussão financeira para impulsionar significativamente a empresa rumo ao sucesso e à evolução.

O impulso revitalizador passa por algumas medidas de iniciativa exclusiva da União, dos Estados e dos Municípios. Sob o ângulo financeiro, propomos a disponibilização de recursos para capital de giro a longo prazo, com taxas de juros semelhantes às aquelas oferecidas aos pequenos agricultores (2% a.a.). Nesta direção, os empréstimos seriam autorizados após parecer favorável exarado pelo consultor e conselheiro contábil municipal.

Por parte dos municípios, propomos disponibilizar consultoria contábil aos pequenos gestores. A partir das régua de indicadores e de alerta, o consultor e conselheiro contábil municipal emitirá relatório bimensal com sugestões e orientações, notadamente, no que refere à situação financeira, econômica e de viabilidade da pequena empresa, o qual será enviado aos pequenos gestores. Além disso, emitirá parecer prévio para a concessão de créditos com taxas de juros menores.

No olhar estritamente tributário, será preciso flexibilizar suas rígidas normas assessórias, que permitam conformar de forma mais adequada os negócios entre os pequenos, em especial, para aqueles estabelecidos nas pequenas comunidades.

Ainda neste sentido, concentrar em uma só repartição todos os órgãos públicos – federais, estaduais e municipais – envolvidos nos procedimentos de inscrição, cobranças, baixas e outras praxes, além de acelerar a expedição de documentos. De nada adianta reduzir a carga tributária em poucos reais mensais se, de outro lado, a lentidão burocrática e as

inúmeras idas e vindas a diferentes repartições públicas encarecem substancialmente os gastos com o escritório de contabilidade.

Isenção total de todos os tributos e encargos, exceto os trabalhistas e previdenciários, desde o início das suas atividades e enquanto a pequena empresa estiver operando com prejuízos. A partir da apuração de lucros, os impostos pagos serão convertidos parte em créditos para programas educativos gerenciais dos proprietários e dos empregados e parte para o pagamento dos honorários dos contadores. Uma outra parte dos impostos pagos serão transferidos às prefeituras municipais para pagamento do consultor contábil municipal.

Não se trata de nenhuma exclusividade aos menores, nem de paternalismo ou assistencialismo exclusivo, nem donativos aos pequenos, porque a União, os Estados e os Municípios têm concedido aos montões estes benefícios para as grandes empresas, em prazos bem maiores.

Mais uma vez, será preciso invocar as luzes dos reformistas, dos iluministas, dos utilitaristas que pregaram a felicidade e a igualdade de oportunidades para todos, caminho único para a emancipação também das pequenas corporações. Nesta direção, será preciso reduzir drasticamente a complexa formatação de formulários para licenciamentos. Como dissemos, com a desculpa de proteger, de resguardar direitos e interesses, simples procedimentos de pedidos de licenças anuais acarretam às microempresas custos altos na contratação de consultores aptos aos rigores do preenchimento daquelas folhas de papéis de pouca serventia.

Por fim, mesmo assegurando todos os direitos e conquistas do trabalhador brasileiro, é imperativo tornar maleável a legislação trabalhista, possibilitando a formulação diferenciada e a melhores arranjos para a contratação de pessoal. São desiguais as realidades nos grandes centros urbanos em comparação com os lugares afastados e distantes de áreas urbanas, onde a mão-de-obra é menos disponível. Neste quesito das relações de trabalho, também propomos a figura do amigo, mais precisamente, do trabalhador parceiro, um tipo especial de sócio por serviços. Neste sentido, deverá haver lei que permita a remuneração dos vencimentos dos trabalhadores mediante exclusiva participação nos lucros.

Agora vamos para as duas últimas argumentações relativas à *irmãzinha mais nova*. O primo, o escritório de contabilidade, deverá remeter bimestralmente relatórios gerenciais e prestar consultoria contábil. Sobre a vizinhança invejosa, agourenta por derrotas inapeláveis, cuja predisposição sempre é a de torcer para ver o negócio pegar fogo, às avessas, seguimos

adiante. Não nos reportamos a superficialidades, nem a ambigüidades, tampouco a banalidades, falamos sério.

Para a vibração da corte terrestre, a partir de pequenos gestos e de repetidas denúncias, na maioria das vezes infundadas, pessoas da comunidade podem confundir a platéia de magistrados julgadores nada compadecidos e contribuir de modo significativo, acelerando de vez a paralisação e morte das pequenas empresas.

Mesmo sem fundamento científico, não podemos esquecer, mau olhado, olho gordo e pé frio talvez existam e interfiram no clima organizacional e atrapalhem o crescimento das pequenas corporações. Como reação natural, miragens começam a surgir nas mentes de administradores sensíveis a estas crenças.

Será preciso o uso intensivo de armas eficientes no enfrentamento deste combate. Em suma, brigar com ternura deverá ser a estratégia da batalha para conscientizar a comunidade sobre o colapso da perda da pequena corporação. A minúscula empresa é como uma criança: quando está perto, às vezes, incomoda, mas quando está longe faz falta.

Sintetizando tudo, os postulados tradicionais estão levando à “mortalidade em grande escala” as microempresas e os empregos (Thiry-Cherques, 2004, p. 19).

Esses resultados soam como um recado: mudar de paradigma. Só, então, poderemos afirmar taxativamente que o desafio foi superado, que se vislumbra um futuro mais confiável e duradouro, que um grande sonho estará prestes a ser concretizado. A partir de então, a empresa de pequeno porte passa a ser a semente que germinou e que, logo adiante, se transformará na majestosa árvore de Prahalad e Hamel (1990).

Com este capítulo encaminhamos para o final da dissertação. Em síntese, nele dissemos que o desempenho individual de uma microempresa é expressado pelo histórico de resultados financeiros e econômicos medidos interna e comparativamente com o desempenho do setor onde a empresa atua. Mas apenas isto não basta. Por extensão, a qualidade dos ativos, o nível de endividamento e de recursos próprios, o preparo pessoal e funcional dos microgestores, o entusiasmo dos servidores e o nível de relacionamentos são outros ingredientes de relevo.

Na seção 1, falamos sobre o desempenho dos micronegócios. Em seguida, a seção 2 tratou de abordar o controle, onde discurremos sobre o controle visível e invisível e sobre o controle pelas regras. A terceira seção tratou do monitoramento microcorporativo.

Na primeira frente tratamos da necessidade do estabelecimento de consultorias contábeis e, no segundo tópico, apresentamos duas réguas de indicadores e de alerta. Focalizados no estudo sobre algumas das razões que inviabilizam os pequenos negócios, na quarta seção, propomos a formalização de enlaces táticos e estratégicos entre as pequenas empresas e seus principais *stakeholders*.

CONCLUSÃO

No Brasil, metade das micro e pequenas empresas quebram antes de completar quatro anos contados do início de suas atividades. Tem, pois, o pequeno empreendedor, inegavelmente, uma trajetória de desafios, mormente neste país em que as estatísticas revelam uma altíssima taxa de mortalidade das empresas, principalmente nos primeiros anos de vida.

De acordo com as pesquisas, quando avançam em números de anos, os resultados são ainda mais negativos. Na verdade, não são de agora os fracassos dos pequenos negócios e o fenômeno não é localizado. Trata-se da confirmação de uma tendência que vem sendo observada e se repetindo ano após ano. A série histórica de falências alcança décadas e ocorre em todas as regiões de nosso vasto território. Os números são observados de norte a sul, no leste e no oeste, nas grandes, nas medianas, nas menores cidades, bem como nos mais longínquos e afastados rincões da pátria brasileira.

Calcados sobre os argumentos, sublinhamos que, ao longo de nossa experiência pessoal e profissional, identificamos um problema e, ao mesmo tempo, uma oportunidade. O problema consiste na dificuldade de crescimento e longevidade das microempresas.

Embora tudo isso, é simples perceber que, mesmo enfrentando dificuldades que invariavelmente vão surgir e apesar dos indícios históricos da falência das microempresas, ainda assim, pessoas inspiradas, aos milhares, aventuram-se em seus negócios próprios.

Diante do problema, estabelecemos nossas hipóteses. As formas de operacionalização da parceria com fornecedores e compradores impõem procedimentos que levam a resultados sequer satisfatórios para as pequenas organizações. Os prazos de pagamento e de recebimento pelas compras e vendas, impostos unilateralmente, geram descompasso insanável no fluxo de caixa das organizações. O fôlego financeiro das empresas se esvai, porque têm de pagar antes e receber depois, fato inconcebível em termos de gestão de qualquer negócio. São implacáveis os procedimentos dos prestadores de serviços de larga escala de consumo que também ajudam no aniquilamento sistemático dos pequenos.

Se forem investigadas mais detidamente as causas da crise financeira que afeta e contribui de forma decisiva na *mortalidade infantil* da maioria das empresas de pequeno porte, há de se perceber que os encargos estratosféricos cobrados pelos bancos, também, trazem consequências sérias para as microempresas.

O resultado negativo apurado também decorre, em grande parte, do tratamento arbitrário do Estado e das próprias leis e decisões governamentais. Sistemáticamente, o único modo de beneficiar as menores corporações tem sido via isenção de impostos. São pequenas importâncias mensais poupadas pela liberação dos tributos, que se convertem em custos mensais bem mais elevados para cumprimento das formalidades burocráticas exigidas.

As rígidas e custosas regras estabelecidas na legislação fiscal assessória e na legislação trabalhista vigentes são outros motivos que patrocinam percentual significativo de falências. Pela mesma lógica, o envolvimento da comunidade pode interferir para o sucesso ou fracasso dos empreendimentos privados.

É notório que o Brasil convive com esta dramática crise que perpassa governo após governo. Todos eles abordaram acanhadamente as possíveis causas desse esgotamento, poucas sugestões afloraram, algumas medidas paliativas foram tomadas, porém, uma resposta definitiva ainda não surgiu.

Na mesma direção, outro problema consiste na autolimitação imposta pelos escritórios de contabilidade ao aceitarem os limites de seu trabalho ao simples cumprimento de tarefas tributárias e legais. Conforme nossas pesquisas apontaram, a maioria dos donos dos escritórios contábeis afirmou que cobram pouco das pequenas empresas pela quantidade de serviços que prestam. Também pelas pesquisas que realizamos, a maioria das MPEs acham que pagam demais aos escritórios, não têm o retorno desejado e, ainda, possuem um ciclo de vida muito pequeno. Assim, medidas de conscientização, tanto do lado dos escritórios como do lado de seus clientes, no sentido de aprofundar o conhecimento das empresas e de seus principais indicadores podem trazer resultados benéficos para todos.

Na mesma direção, relatamos que as relações pequena empresa-empregado apresentam-se inadequadas. Numa das pontas, a grande maioria dos empregados respondeu nosso questionário afirmando que ganha pouco e que tem pouca chance de progressão funcional ao trabalhar nas pequenas empresas. Na outra ponta, os microempresários afirmam que é elevado o gasto com a legislação trabalhista e previdenciária.

Também como hipótese, referimos à falta de conhecimento técnico e profissional dos microempresários. Conforme dissemos, despreparados, os pequenos executivos são elementos que dificultam em muito a sobrevivência e prosperidade dos pequenos negócios. Em outras palavras, concluindo nossas hipóteses que restringiram o objeto do estudo proposto,

acreditamos, outro imperativo categórico possa ser o deficiente preparo técnico profissional dos pequenos e microempresários.

Quanto à relevância do tema, falamos que o assunto é de alta relevância econômica e social, especialmente neste país onde moram mais de trinta milhões de almas vivendo na miséria, onde milhões de pessoas não estão empregadas. Diante deste contexto, a importância do estudo ressaltou ainda mais, porque estudou aspectos que poderão amenizar o problema do alto índice de mortalidade infantil das micro e pequenas empresas, responsáveis pela geração de milhares de empregos e renda.

Diante do contexto, vislumbramos uma oportunidade. Nosso estudo teve por objetivo retomar melhores indicadores de sobrevivência, reverter o quadro atual e revigorar perspectivas do ciclo de crescimento e expansão dos pequenos negócios ao longo do tempo. Em outros termos, viabilizar perspectivas de prosperidade e de longevidade a esses microestabelecimentos foi nosso propósito.

Certamente caberão novos estudos a respeito da propositura aqui exposta, eis que o tema suscita outras questões a examinar para as quais sugerimos investigações futuras. Uma proposta seria a de confrontar grupos de empresa com e sem o acompanhamento pelos escritórios de contabilidade conforme proposto.

Sumariamente, o enfoque da pesquisa foi centrado sobre cinco pilares básicos: a confiabilidade dos dados contábil-financeiros, a identificação da efetiva contribuição dos escritórios de contabilidade para melhorar os níveis de desempenho das empresas, o despreparo dos donos das firmas de pequeno porte, as relações microempresa-empregados e as relações microempresa-Estado.

Quanto à metodologia de investigação, foram aplicados questionários fechados, distintos para micro e pequenos empresários, para contadores e técnicos em contabilidade e para empregados das micro e pequenas empresas. Consideramos neste estudo o universo das micro e pequenas empresas e como sujeitos da investigação os seus proprietários, os empregados e os contadores responsáveis pela escrituração destes estabelecimentos. A coleta de dados foi realizada no período de 10 de março de 2008 a 25 de setembro de 2009.

Um questionário fechado com cinco indagações foi aplicado aos proprietários de escritórios de contabilidade. Outro questionário com nove perguntas foi respondido pelos proprietários ou sócios das pequenas empresas. Também aplicamos um questionário distinto com dois questionamentos aos empregados dos pequenos estabelecimentos.

No total, 178 pessoas preencheram o questionário, sendo 76 residentes em Porto Alegre, 75 residentes no interior do Estado do Rio Grande do Sul e mais 27 residentes em outros estados brasileiros – Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás e Rio Grande do Norte.

Quanto à coleta e tratamento dos dados obtidos, houve limitações decorrentes da simplicidade da formulação dos quesitos apresentados, pela limitação do tempo disponível para a pesquisa, assim também pela extração dos indicadores lógico-matemáticos reduzidos apenas a números percentuais. Mesmo diante destas limitações, defendemos a idéia de que há como se pretender que os resultados obtidos sejam generalizados a toda a população das micro e pequenas empresas brasileiras, eis que os dados levantados geraram uma base sólida de indicadores.

Quanto à estruturação, dividimos a dissertação em cinco partes: Parte I *Cenários e Resultados*; Parte II *Centralidade do Modelo*; Parte III *Modulação e Consistência*, Parte IV *Periféricos de valor* e Parte V *Indicadores de conectividade*.

Em cada um dos 17 capítulos introduzimos o tema apresentando uma visão panorâmica sobre o assunto tratado e, ao final, apresentamos a conclusão que sintetizou os conteúdos neles expostos. Nos dois primeiros capítulos, abordamos as relações entre as pequenas corporações e seus principais *stakeholders* sob nossa visão e sob a visão dos autores citados. Nesta lógica, o Capítulo 1 tratou dos fornecedores, clientes, bancos e das relações com o Estado brasileiro. No Capítulo 2, abordamos as relações entre a micro e pequena empresa com o escritório de contabilidade e com seus empregados.

No Capítulo 3, a abordagem avançou para a metodologia aplicada, para a coleta e tratamento dos dados e para a apuração dos resultados da pesquisa. Quanto à análise dos resultados, sublinhamos o ponto de vista dos trabalhadores, dos contadores e dos empregados pesquisados.

Em síntese, nossos estudos apontaram que a evolução e a sobrevivência das pequenas organizações podem acontecer mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, muito bem formatados e mensurados. Neste sentido, referimos algumas alavancas: (1) dirigente capacitado; (2) empregado parceiro; (3) contábil consultor; (4) microempresa socialmente responsável; (5) outros *stakeholders* envolvidos.

Diante dessas premissas, no Capítulo 4, seguimos em frente apresentando um modelo de gestão *genuinamente brasileiro* para os micro e pequenos negócios (Figura 4.1). A partir

daquele capítulo, a obra toda permeou por uma revisão da literatura, ressaltando a importância da assimilação dos conhecimentos com vistas a bem gerir o pequeno negócio, a melhorar sua saúde financeira e a prevenir sua falência. Escrito de outro jeito, no restante de toda a dissertação, descrevemos uma longa caminhada pedagógica em direção à identificação, à compreensão e à aplicação – teórica e técnica – dos conceitos, definições, cálculos e ferramentas gerenciais dispensáveis.

Repetindo-se à exaustão, a caminhada tomou por fundamento o desenho proposto, isoladamente, evidenciando cada pedaço da figura gerencial que criamos. Nesta direção, o Capítulo 5 tratou do núcleo do modelo: micro e pequeno empreendedorismo; micro e pequena empresa; micro e pequeno empreendedor, e o Capítulo 6 trouxe à luz os fundamentos do microempreendedorismo: dinheiro, tecnologia, relações e risco.

Na sequência, o Capítulo 7 reverenciou a estrutura patrimonial. Ali a abordagem avançou para uma exposição sobre o Ativo (investimentos patrimoniais), sobre o Passivo (capitais de terceiros) e sobre o Patrimônio Líquido (capitais próprios) da empresa de pequeno porte. O Capítulo 8 abordou a dinâmica funcional. Em duas seções, tratamos das operações e processos; da produção, vendas e marketing. Na terceira seção tratamos do resultado do exercício.

Para melhor compreender a área do empreendedorismo, o Capítulo 9 preocupou em oferecer informações práticas e teóricas sobre três pilares de sustentação: estratégia, contabilidade e finanças microcorporativas. O Capítulo 10 tratou da gestão contábil. Em seções distintas refletimos sobre: solvência geral, nível de endividamento, índices de liquidez, grau de imobilizações e margem de garantia; lucratividade ou margem de lucro, rentabilidade do PL e retorno do investimento operacional e total. Em outra seção, também abordamos a ciclometria, mais especificamente, apresentamos índices de rotação e prazos médios.

O capítulo 11 tratou da gestão financeira e foi utilizado, inicialmente, para o exame do capital de giro. Continuamos contextualizando o custo do capital, bem como a estrutura de capitais. Encerramos o capítulo falando sobre o cálculo do valor da empresa.

Na direção dos apontamentos até agora expostos, seguimos adiante, com o Capítulo 12 onde abordamos a gestão de custos. Conceituações básicas e classificação dos custos foram os dois temas iniciais do capítulo. Finalizamos com o custo-volume-lucro onde nossa abordagem foi direcionada para a margem de contribuição e para o ponto de equilíbrio.

Avançando ainda mais, delimitamos o panorama substantivo. Para isso, no Capítulo 13, exploramos os seguintes pontos que fizeram parte de seu escopo: o mercado e a concorrência; o espaço público, quando refletimos sobre a comunidade e o meio ambiente; o trabalho, o emprego e os trabalhadores. Para concluir o capítulo, referimos o poder e autoridade, momento em que falamos sobre as fontes do poder e da autoridade, o poder simétrico e assimétrico e o contraditório e mediação.

O Capítulo 14 apontou para os indicadores quantitativos e qualitativos. Sob o olhar quantitativo financeiro, realçamos a importância da geração de caixa, da geração de lucros e da geração de retornos. Sob a ótica dos indicadores qualitativos não financeiros, refletimos sobre os valores sociais, os valores éticos e os valores organizacionais.

Em breves palavras e com um longo exercício prático, o Capítulo 15 focalizou as demonstrações contábeis. Iniciamos com informações preliminares e apresentamos a Demonstração do Resultado do Exercício – DRE; o Balanço Patrimonial – BP; seguimos expondo a Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC; a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido – DMPL e a Demonstração do Valor Adicionado – DVA.

Não obstante as dificuldades que são tantas, no Capítulo 16, apresentamos conexões e formulações capazes de melhorar o desempenho micro empresarial. Neste enfoque, ressaltamos que o capítulo esteve reservado para refletir sobre *Calibrações e refinamentos*. Naquele capítulo, sublinhamos que, isoladamente, nenhuma questão é suficiente por si para garantir o sucesso ou insucesso microempresarial. Não obstante a assertiva, sabemos que sem preparo gerencial é mais difícil alcançar bons resultados, eis que a má gestão pode levar fatalmente a insucessos. Neste sentido, figuraram as seguintes ferramentas financeiras que foram analisadas detidamente: os conceitos e os cálculos sobre alavancagem financeira e operacional; ponto de equilíbrio em um *mix* de produtos; análise dinâmica do capital de giro; grau de alavancagem total e sobre o ciclo econômico, operacional e financeiro.

Finalizando a dissertação, chegamos ao Capítulo 17 intitulado *Desempenho e enlaces*. O primeiro objetivo do estudo do capítulo foi o de investigar um dos aspectos que podem estar influenciando o alto índice de falência das micro e pequenas empresas: a falta de avaliação do desempenho por parte dos micro e pequenos empresários.

O segundo objetivo foi tratar do controle microempresarial. Nele abordamos o controle visível e invisível e o controle pelas regras. Na sequência, tratamos do monitoramento microcorporativo. A abordagem principiou, no primeiro tópico, com uma

análise crítica sobre os relacionamentos entre empresas e escritórios de contabilidade. Essa primeira frente visou detectar a utilidade e validade da contabilidade para as micro e pequenas empresas e conclui com nossa visão sobre a necessidade de aperfeiçoar e aprofundar os relacionamentos entre elas e os escritórios contábeis – a consultoria contábil.

Na seção, avançamos um pouco mais, refletindo sobre o monitoramento microcorporativo. Sem a pretensão de esgotar o assunto, tampouco, trazer à luz uma verdade pragmática, nosso propósito foi propor uma fórmula para acompanhamento do desempenho das microfirms. Para tanto, apresentamos duas réguas de indicadores e de alerta visando o monitoramento do desempenho dos pequenos negócios.

No final da dissertação sugerimos mudanças nas práticas que norteiam os relacionamentos com as pequenas empresas. Longe de ser um delírio, falamos que é preciso ousadia para denunciar as incongruências. Quando o assunto é a gestão de microempresas não será, em absoluto, a sustentação do comodismo, o aceitar sem contestação algumas idéias vigentes que irão nos conduzir ao progresso que todos almejamos.

Em um país com grande desigualdade social, a cidadania e os próprios empresários cobram por respostas. Nessa perspectiva, para tentar a reverter o quadro atual, dissemos que será preciso formar laços vitais de cooperação entre as empresas com todos os entes da federação brasileira. Ambos os enlaces que propomos – por conveniência, por aposta e de proteção – são idéias de parcerias. Acreditamos, com o entrelaçamento deles fica mais fácil formatar diferentes negócios privados e aumentar as perspectivas de sobrevivência e de prosperidade para os pequenos.

Em que pese os esforços de diferentes pesquisadores sobre o assunto, muitos deles tentando oferecer maior dinamismo à análise dos modelos de gestão microempresarial, uma provável consequência de mudança de foco é a de ampliar o ciclo de vida das MPEs. Enfim, para as micro e pequenas empresas entrar no mercado e ao longo do percurso sobreviver, crescer e se destacar, condicionantes essenciais que refletem as aspirações e os sonhos de tanta gente, propomos mudanças na gestão e nas relações microempresariais.

REFERÊNCIAS

ALBERONI, Francesco e VECA, Salvatore. **O Altruísmo e a Moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Rocco, 1992.

AKTOUF, Omar. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo à um humanismo radical crítico? **Organizações e Sociedade**. V.8, n. 21, p.13-34, 2001.

ARANHA, Giselle. Dívida ativa. **Revista Federação Brasileira de Associação de Fiscais de Tributos Estaduais – Febrafite**, n. 5, p. 6-7, Brasília, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços – um enfoque econômico-financeiro. 8ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL - BNB. Ações para o desenvolvimento regional. Disponível em <http://www.bnb.gov.br> Acesso em 23.04.2008.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo – uma visão de processo**. São Paulo, Thompson, 2007.

BELLOTTO, Alessandra. Esforço para bancarizar a população de baixa renda. **Revista Executivos Financeiros**, nº 196, São Paulo, 2008.

BODIE, Zvi; Merton, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre, 2ª ed. Bookman, 2006.

BOWDITCH, James T.; BUONO, Antony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.

BRASIL. Lei Federal nº 6.404, de 07 de dezembro de 1976.

_____. Lei Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

_____. Lei Federal nº 127, de 14 de agosto de 2007.

_____. Lei Federal nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.

_____. Lei Federal nº 11.945, de 04 de junho de 2009.

BROWN, Greg. Empregadores de Sucesso, **Revista LT Latin Trade**. Ano 15, nº 12, Miami, 2007.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; Miranda, Luiz Carlos; Callado, Antonio Andre Cunha. Fatores característicos da gestão de custos: um estudo nas micro e pequenas empresas da

indústria de confecções. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds> Acesso em 30.04.2008.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo, Cultrix, 1982.

CARDOSO, Ricardo L; MÁRIO, Pueri do Carmo; AQUINO, André C. B. **Contabilidade Gerencial: Mensuração, Monitoramento e Incentivos**. São Paulo, Atlas, 2007.

CARDOSO, Luiz J. Mutirão quer formalizar microempresas. **Jornal do Comércio**, p. 15, Porto Alegre, 2008.

CARVALHO, Cristina A; VIEIRA, Marcelo M. Falcão. **O poder nas Organizações**. São Paulo, Thomson, 2007.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia – um aprendizado constante**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Estrutura conceitual básica da Contabilidade**. Brasil, 19 de janeiro de 2008.

CORREIO DO POVO. Medida Provisória nº 443/08. Porto Alegre, 24 de outubro de 2008.

_____. Governo Salva empresas endividadas no exterior. Porto Alegre, 06 de fevereiro de 2009.

D'AMBROSIO, Daniela e MELLO, Patrícia C. A responsabilidade que dá retorno social. 1998. Disponível em <http://www.jsnnet.com/clippings/c1110e8.htm>. Acesso em 10.02.2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. 9ª ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 2006.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3º ed. São Paulo, Atlas, 1995.

Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Lei Complementar nº 123**. Brasília, 2006.

DONAIRE, Denis. A internalização da gestão ambiental na empresa. **Revista Administração**, v. 31, n.1, p. 44-51, São Paulo, 1996.

FILION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.4, p. 6-20, São Paulo, 1999.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 34ª ed. Petrópolis, Vozes, 2007.

GIANNETTI, Eduardo. **O Valor do Amanhã Ensaio sobre a natureza dos juros**. 6ª reimpressão. São Paulo, Companhia das Letras, 2007.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas, 1987.

HEMAIS, Bárbara e Vergara, Sylvia C. O jeito brasileiro de publicar em estudos organizacionais. **Revista O&S**, v.8, nº 20, p. 47-54, Rio de Janeiro, 2001.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Demografia das Empresas**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://zerohora.com/ediçãododia>. Acesso em: 30 nov. 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Martins, Eliseu; Carvalho, Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, nº 37, São Paulo, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Martins, Eliseu; Gelbcke, Ernesto R. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações**. 7ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

JOHANN, Sílvio L. **O modelo brasileiro de gestão organizacional**. São Leopoldo, Unisinos, 1999.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Mutirão quer formalizar microempresas**. Porto Alegre, p. 15, 2008.

JUWER, Marcos G. Construção do conceito de responsabilidade social: aspectos tangíveis. 2005. Disponível em <http://www.sãocamilo-rj.br/reah/artigomarcosjuver.pdf>. Acesso em 10.02.2009.

KASZNAR, Istvan K.; Graça Filho, Ary, S. **Estratégia empresarial – modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**. São Paulo, Makron Books, 2006.

KASZNAR, Istvan K; A gangorra das bolsas de valores: bonança e crise mundial. **Revista Financeiro a Revista do crédito**, nº 52, São Paulo, 2008.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. 11ª ed. Brasília, Brasiliense, 1985.

LEMES JUNIOR, Antônio B; Rigo, Cláudio M; Cherobim, Ana Paula, M. S. **Administração financeira; princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2ª Ed. 3ª tiragem. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

LONGENECKER, Justin G.; Moore, Carlos W.; Petty, William J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 2004).

MAIA, Ricamar. Efetividade organizacional e responsabilidade social. 2005. Disponível em http://bagatin.tech.nom.br/fgvpr_gpp2004/ETICA%20E%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL/Ricamar%20Maia.pdf. Acesso em 10.02.2009.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 14ª Ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. **Revista Contabilidade e Finanças**, nº 20, São Paulo, 1999.

_____ De Luca Pacciolo à volta à contabilidade gerencial. **Boletim IOB Temática Contábil**, nº 34, 1994.

MATARAZZO, Dante C.; Pestana, Armando O. **Análise Financeira de Balanços**. V. 2, São Paulo, Atlas, 1985.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. Atlas, 6ª edição, São Paulo, 2003.

MELO, Jorge L. C. Mutirão quer formalizar microempresas. **Jornal do Comércio**, p. 15, Porto Alegre, 2008.

MYER, John N. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo, Atlas, 1976.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. São Paulo, Bookman, 2000.

MOREIRA JR, João F. Mutirão quer formalizar microempresas. **Jornal do Comércio**, p. 15, Porto Alegre, 2008.

NIETZSCHE, Friedrich, W. **Além do bem e do mal**. Editora Escala, São Paulo, 2005.

PADULA, Antônio, D. e VADON, Jaques. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista Administração**, v. 31, n.1, p. 32-43, São Paulo, 1996.

PADULA, Antônio, D. Diversificação estratégica das atividades dos profissionais contábeis. **Revista Administração**, v. 31, n.2, p. 29-39, São Paulo, 1996.

- PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 2006.
- PORTER, Michel E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and firms*. Nova York, Free Press and Macmillan, 1980.
- PRAHALAD, C. K e HAMEL, Gary. *A Competência Essencial da Corporação*, 1990.
- PRIGIONE, Ilka. **A ordem nasceu do caos**. Imago, Rio de Janeiro, 1989.
- RIBEIRO, Osni M. **Contabilidade Fácil**, 8ª ed. São Paulo, Saraiva, 1987).
- RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº nº 37.699, de 26 de agosto de 1997. Regulamento do Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS.
- SANTANA, Adelmir. Para entender a dívida ativa. **Revista Federação Brasileira de Associação de Fiscais de Tributos Estaduais – Febrafite**, n. 5, p. 8-11, Brasília, 2009.
- SANTI, Alexandre de e Marchesan, Isabel. A aventura de empreender. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 24 de fevereiro de 2008a, p. 4.
- _____. A aventura de empreender. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 25 de fevereiro de 2008b, p. 14.
- _____. A aventura de empreender. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 26 de fevereiro de 2008c, p. 30.
- _____. A aventura de empreender. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 27 de fevereiro de 2008d, p. 22.
- _____. A aventura de empreender. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 28 de fevereiro de 2008e, p. 28.
- SANTOS, Ariovaldo dos. Uma demonstração que veio para ficar. **Revista Contabilidade e Finanças**, nº 38, São Paulo, 2005.
- SANTOS, Boaventura de S; Brandão, Gildo M. e Vianna, Luiz J. W. Por que pensar? **Revista Boa Nova**, nº 54, Campinas, 2001.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, SEBRAE, 2004.
- SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos Princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre, Boockman, 2008.
- SZUSTER, Natan et al. **Contabilidade Geral**. São Paulo, Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando G. **Tem Razão a Administração? Ensaios de Teoria Organizacional**. 2ª ed. Ijuí, Unijuí, 2004.

TERZIAN, Françoise. Microcrédito avança, mas com deficiências. **Jornal Valor, Caderno especial**. São Paulo, 30 de abril de 2008, p. 1.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. **Sobreviver ao Trabalho**. FGV Editora, Rio de Janeiro, 2004.

TIAGO, Ediane. Gestão madura. **Jornal Valor, Caderno especial**. São Paulo, 30 de abril de 2008, p. 1.

URDAN, Flávio T; Urdan, André T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia C. Teoria e prática educacional – da técnica à ética. **Revista Fórum Educacional**, n. 5, p. 66-74. Rio de Janeiro, 1989.

VERGARA, Sylvia C. Teoria e prática educacional – da técnica à ética. **Revista Puc-Ciência**, n. 3, p. 12-20. Rio de Janeiro, 1990.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

VASCONCELOS, Anselmo F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 10, n.1, 2004.

VIEIRA, Jefferson Chioro. Negociação administrativa do crédito tributário: solucionando conflitos de maneira eficiente. **Revista Finanças em Linha**, nº 32, p. 16-20. Porto Alegre, 2008.

WALTER, Milton Augusto; BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Financeiras um enfoque gerencial**. 2ª ed, São Paulo, Saraiva, 1980.

WALTER, Milton A.; BRAGA, Hugo R. **Demonstrações financeiras um enfoque gerencial**, 4ª ed, Saraiva, V. 1, São Paulo, 1982.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo, Thomson, 2002.

ZOUAIN, Deborah Moraes; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; BARONE, Francisco Marcelo. Construindo o perfil do jovem empreendedor brasileiro: relevância para a formulação e

implementação de políticas de estímulo ao empreendedorismo. **Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**. V. 41, nº 4, p. 797-807. Rio de Janeiro, 2007.