

Universidade do Sul de Santa Catarina

Introdução à Gestão de Micro e Pequenas Empresas

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina – Campus UnisulVirtual – Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | Fone/fax: (48) 3279-1242 e 3279-1271 | E-mail: cursovirtual@unisul.br | Site: www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor Unisul

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

Willian Máximo

Pró-Reitora Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Administração

Fabian Martins de Castro

Pró-Reitor de Ensino

Mauri Luiz Heerdt

Campus Universitário de Tubarão

Diretora

Milene Pacheco Kindermann

Campus Universitário da Grande Florianópolis

Diretor

Hércules Nunes de Araújo

Campus Universitário UnisulVirtual

Diretora

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretora Adjunta

Patrícia Alberton

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)

Marcelo Fraiberg Machado

Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana

Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)

Carlos Alberto Areias

Cláudia Berh V. da Silva

Conceição Aparecida Kindermann

Luiz Fernando Meneghel

Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falcão de Bittencourt (Coord.)

Andrea Ouriques Balbinot

Carmen Maria Cipriani Pandini

Iris de Sousa Barros

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)

Felipe Jacson de Freitas

Jefferson Amorin Oliveira

Phelipe Luiz Winter da Silva

Priscila da Silva

Rodrigo Battistotti Pimpão

Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming

Marcie Evangelista Catâneo

Roberto Iunskovski

Assistente e Auxiliar de Coordenação

Maria de Fátima Martins (Assistente)

Fabiana Lange Patricio

Tânia Regina Goularte Waltemann

Ana Denise Goularte de Souza

Coordenadores Graduação

Adriano Sérgio da Cunha

Aloisio José Rodrigues

Ana Luísa Mülbart

Ana Paula R. Pacheco

Arthur Beck Neto

Bernardino José da Silva

Cátia Melissa S. Rodrigues

Charles Cesconetto

Diva Marília Flemming

Fabiano Ceretta

José Carlos da Silva Junior

Horácio Dutra Mello

Itamar Pedro Bevilacqua

Jairo Afonso Henkes

Janaina Baeta Neves

Jardel Mendes Vieira

Joel Irineu Lohn

Jorge Alexandre N. Cardoso

José Carlos N. Oliveira

José Gabriel da Silva

José Humberto D. Toledo

Joseane Borges de Miranda

Luciana Manfroi

Luiz G. Buchmann Figueiredo

Marcie Evangelista Catâneo

Maria Cristina S. Veit

Maria da Graça Poyer

Mauro Faccioni Filho

Moacir Fogaça

Nélio Herzmann

Onei Tadeu Dutra

Patrícia Fontanella

Rogério Santos da Costa

Rosa Beatriz M. Pinheiro

Tatiana Lee Marques

Valnei Carlos Denardin

Roberto Iunskovski

Rose Clér Beche

Rodrigo Nunes Lunardelli

Sergio Sell

Coordenadores Pós-Graduação

Aloisio Rodrigues

Bernardino José da Silva

Carmen Maria Cipriani Pandini

Daniela Ermani Monteiro Will

Giovani de Paula

Karla Leonora Nunes

Leticia Cristina Barbosa

Luiz Otávio Botelho Lento

Rogério Santos da Costa

Roberto Iunskovski

Thiago Coelho Soares

Vera Regina N. Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)

Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)

Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)

Adenir Soares Júnior

Alessandro Alves da Silva

Andréa Luci Mandira

Cristina Mara Schaffert

Djeime Sammer Bortolotti

Douglas Silveira

Evilym Melo Livramento

Fabiano Silva Michels

Fabicio Botelho Espindola

Felipe Wronski Henrique

Gisele Terezinha Cardoso Ferreira

Indyanara Ramos

Janaina Conceição

Jorge Luiz Vilhar Malaquias

Juliana Broering Martins

Luana Borges da Silva

Luana Tarsila Hellmann

Luiza Koning Zumblick

Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto

Patrícia A. Pereira de Carvalho

Paulo Lisboa Cordeiro

Paulo Mauricio Silveira Bubalo

Rosângela Mara Siegel

Simone Torres de Oliveira

Vanessa Pereira Santos Metzker

Vanilla Liordina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)

Clair Maria Cardoso

Daniel Lucas de Medeiros

Eduardo Rodrigues

Guilherme Henrique Koeirich

Josiane Leal

Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)

Ana Luise Wehrle

Anderson Zandrê Prudêncio

Daniel Contessa Lisboa

Naiara Jeremias da Rocha

Rafael Bourdot Back

Thais Helena Bonetti

Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Moacir Heerdt (Gerente)

Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto e Reconhecimento de Curso

Diane Dal Mago

Vanderlei Brasil

Francielle Arruda Rampelotte

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIC, PIBIC)

Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Salette Cecília e Souza (Coord.)

Paula Sanhudo da Silva

Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Simone Zignonovas (Capacitação)

Alessandra de Oliveira (Assessoria)

Adriana Silveira

Alexandre Wagner da Rocha

Elaine Cristiane Surian

Juliana Cardoso Esmeraldino

Maria Lina Moratelli Prado

Fabiana Pereira

Tutoria e Suporte

Claudia Noemi Nascimento (Líder)

Anderson da Silveira (Líder)

Ednéia Araujo Alberto (Líder)

Maria Eugênia F. Celeghein (Líder)

Andreza Talles Cascais

Daniela Cassol Peres

Débora Cristina Silveira

Francine Cardoso da Silva

Joice de Castro Peres

Karla F. Wisniewski Desengrini

Maria Aparecida Teixeira

Mayara de Oliveira Bastos

Patrícia de Souza Amorim

Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)

Silvana Souza da Cruz (Coord. Pós/Ext.)

Aline Cassol Daga

Ana Cláudia Taú

Carmelita Schulze

Carolina Hoeller da Silva Boeing

Eloísa Machado Seemann

Flavia Lumi Matuzawa

Gislaine Martins

Isabel Zoldan da Veiga Rambo

Jaqueline de Souza Tartari

João Marcos de Souza Alves

Leandro Romanó Bamberg

Leticia Laurindo de Bonfim

Lygia Pereira

Lis Airé Fogolari

Luiz Henrique Milani Queriquelli

Marina Melhado Gomes da Silva

Marina Cabeda Egger Moellwald

Melina de La Barrera Ayres

Michele Antunes Corrêa

Nágila Hinckel

Pâmella Rocha Flores da Silva

Rafael Araújo Saldanha

Roberta de Fátima Martins

Roseli Aparecida Rocha Moterle

Sabrina Bleicher

Sabrina Paula Soares Scaranto

Viviane Bastos

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)

Leticia Regiane Da Silva Tobal

Mariella Gloria Rodrigues

Avaliação da aprendizagem

Geovania Japiassu Martins (Coord.)

Gabriella Araújo Souza Esteves

Jaqueline Cardozo Polla

Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jeferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)

Abraão do Nascimento Germano

Bruna Maciel

Fernando Sardão da Silva

Fylyppy Margino dos Santos

Guilherme Lentz

Marlon Eliseu Pereira

Pablo Varela da Silveira

Rubens Amorim

Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)

Ana Paula de Andrade

Angélica Cristina Gollo

Cristilaine Medeiros

Daiana Cristina Bortolotti

Delano Pinheiro Gomes

Edson Martins Rosa Junior

Fernando Steimbach

Fernando Oliveira Santos

Lisdeise Nunes Felipe

Marcelo Ramos

Marcio Ventura

Osni Jose Seidler Junior

Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Fabiano Ceretta (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Eliza Bianchini Dallanol Locks

Relacionamento com Polos Presenciais

Alex Fabiano Wehrle (Coord.)

Jeferson Pandolfo

Karine Augusta Zanoni

Marcia Luz de Oliveira

Assuntos Jurídicos

Bruno Lucion Roso

Marketing Estratégico

Rafael Bavaresco Bongioiolo

Portal e Comunicação

Cátia Melissa Silveira Rodrigues

Andreia Drewes

Luiz Felipe Buchmann Figueiredo

Marcelo Barcelos

Rafael Pessi

Gerência de Produção

Arthur Emmanuel F. Silveira (Gerente)

Francini Ferreira Dias

Design Visual

Pedro Paulo Alves Teixeira (Coord.)

Adriana Ferreira dos Santos

Alex Sandro Xavier

Alice Demaria Silva

</

Ingo Louis Hermann
Thiago Coelho Soares

Introdução à Gestão de Micro e Pequenas Empresas

Livro didático

Design instrucional
Viviane Bastos

1ª edição revista e atualizada

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Copyright © UnisulVirtual 2011

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Edição – Livro Didático

Professores Conteudistas

Ingo Louis Hermann
Thiago Coelho Soares

Design Instrucional

Viviane Bastos

Assistente Acadêmico

Jaqueline Tartari

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Rafael Pessi
Daiana Ferreira Cassanego (1. ed. rev. e atual.)

Revisão Ortográfica

B2B

658.022

H47 Hermann, Ingo Louis

Introdução à gestão de micro e pequenas empresas : livro didático / Ingo Louis Hermann, Thiago Coelho Soares ; design instrucional Viviane Bastos ; [assistente acadêmico Jaqueline Tartari]. – 1. ed., rev. e atual. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011. 144 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Pequenas e médias empresas. I. Soares, Thiago Coelho. II. Bastos, Viviane. III. Tartari, Jaqueline. IV. Título.

Sumário

Apresentação.....	7
Palavras dos professores	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 – Questões gerais das micro e pequenas empresas	17
UNIDADE 2 – Características e contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas.....	41
UNIDADE 3 – Pontos fortes, ciclo de vida, terceirização e a influência da globalização nas micro e pequenas empresas	61
UNIDADE 4 – Aspectos organizacionais de gestão em micro e pequenas empresas.....	77
UNIDADE 5 – Tributação Simples Nacional	111
Para concluir o estudo.....	129
Sobre os professores conteudistas.....	131
Referências	133
Respostas e comentários das atividades de auto-avaliação	139
Biblioteca Virtual.....	143

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Introdução à Gestão de Micro e Pequenas Empresas**.

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma, abordando conteúdos especialmente selecionados e adotando uma linguagem que facilite seu estudo a distância.

Por falar em distância, isso não significa que você estará sozinho. Não esqueça que sua caminhada nesta disciplina também será acompanhada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisuVirtual. Entre em contato sempre que sentir necessidade. Nossa equipe terá o maior prazer em atendê-lo, pois sua aprendizagem é nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisuVirtual

Palavras dos professores



O Brasil é considerado um país de oportunidades. O otimismo é uma característica do brasileiro, assim como o número de novos empreendimentos formais ou informais que a cada ano nascem no país e que nos colocam na lista dos mais empreendedores do mundo.

Pode lhe parecer um número exagerado, porém mais de 90% das empresas estabelecidas no Brasil são micro e pequenas empresas. Esses dados são do SEBRAE e refletem o grau de empreendedorismo dos brasileiros, que estabelecem pequenos negócios em busca de um sonho ou até mesmo por necessidade.

Há quase 5 milhões de micro e pequenas empresas cadastradas nos órgãos oficiais, mas esse número pode mais que dobrar se considerarmos os negócios que nascem a cada dia e permanecem na informalidade.

Existe muito em comum entre o pipoqueiro ou camelô que toma posse de um pedaço da calçada, com ou sem autorização dos órgãos oficiais, e o micro-empresário formalmente constituído.

Esse livro apresenta noções básicas sobre a micro e pequena empresa na medida em que o convida a refletir sobre o início do comércio e a constituição formal dos primeiros empreendimentos, o conceito de empresa e os critérios de classificação das micro e pequenas empresas.

Outros aspectos que destacamos são a contribuição econômica e social das micro e pequenas empresas no contexto do país, sua importância para a geração de emprego e renda e o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas. Convidamos você a conhecer detalhes sobre a legislação atual que beneficia as microempresas e pode significar o “empurrãozinho” que o empreendedor esperava para se fixar

formalmente no mercado e/ou tornar o seu empreendimento sustentável. Vamos conhecer o Super Simples e as regras para que as microempresas se beneficiem nas questões tributárias.

Os aspectos peculiares da gestão em micro e pequenas empresas são outro fator a ser abordado. Além disso, queremos instigá-lo a usar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para ajudar na resolução dos principais problemas gerenciais das micro e pequenas empresas.

Esta disciplina não tem a pretensão de se dirigir apenas àqueles que pretendem se tornar microempresários, mas também aos que já têm seu empreendimento formalmente constituído e procuram por reciclagem e adequação às dinâmicas de mercado.

Gostaríamos de transmitir nosso incentivo especial à grande massa de brasileiros que todo dia renova suas esperanças de crescimento por meio do próprio trabalho. Que esse livro os ajude a repensar o seu empreendimento e, tenham certeza, por maiores que sejam as dificuldades de se estabelecer um empreendimento formal no Brasil, só assim pode haver a maximização do crescimento, trabalho e renda.

Desejamos a todos um excelente estudo e que sejam muito bem-vindos!



Plano de estudo

O plano de estudos visa orientá-lo/la no desenvolvimento da disciplina. Nele, você encontrará elementos que esclarecerão o contexto da disciplina e sugerirão formas de organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam. Assim, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/ mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de auto-avaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Conceito, características e contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas. O estatuto da micro e pequena empresa. Aspectos organizacionais, peculiaridades e problemas típicos de gestão em micro e pequenas empresas. Enquadramento e tributação.

Objetivos da disciplina

Geral

Desenvolver o universo conceitual e a capacidade analítica, por meio da assimilação dos fundamentos teóricos e práticos como forma de se estabelecer uma análise crítica das micro e pequenas empresas frente ao contexto econômico e social, bem como sua contribuição na geração do emprego e renda e desenvolvimento do país.

Específicos

- Analisar a evolução histórica do trabalho.
- Compreender o conceito de micro e pequena empresa.
- Conhecer como são classificadas as micro e pequenas empresas.
- Conhecer a importância desta classificação no contexto nacional e os prejuízos decorrentes da informalidade.
- Conhecer os aspectos peculiares da gestão de MPE.
- Identificar os principais problemas de gestão.
- Identificar a tributação para micro e pequenas empresas.
- Conhecer os impostos abrangidos pelo Super Simples.
- Conhecer como se calcula o imposto simplificado.
- Identificar as alterações com a tributação Super Simples.

Carga horária

A carga horária total da disciplina é 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 5

Unidade 1 – Questões gerais das micro e pequenas empresas

Esta unidade tem por finalidade apresentar a visão histórica sobre o trabalho, o conceito, as políticas de incentivo, a importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico e social, bem como questões relacionadas a informalidade. Apresenta um breve relato sobre a classificação das mesmas, haja vista que este assunto será tratado com maior profundidade na Unidade 4.

Unidade 2 – Características e contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas

Esta unidade tem por finalidade apresentar o contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas, enfocando aspectos da globalização e concorrência acirrada.

Unidade 3 – Pontos fortes, ciclo de vida, terceirização e a influência da globalização nas micro e pequenas empresas

Esta unidade tem por finalidade identificar e analisar alguns pontos fracos relacionados às micro e pequenas empresas, tendo em vista que estas também possuem alguns pontos fortes que não são facilmente encontrados nas grandes organizações. Esta unidade também analisa a influência da terceirização e da globalização nas micro e pequenas empresas.

Unidade 4 – Aspectos organizacionais de gestão em micro e pequenas empresas

Esta unidade tem por finalidade apresentar os aspectos peculiares da gestão em micro e pequenas empresas, bem como identificar os seus principais problemas, no que tange a gestão. Você conhecerá detalhes da estrutura organizacional, o seu processo de gestão e o funcionamento do planejamento empresarial. Com estas informações, ficará mais fácil entender o processo de gestão. Além disso, aprenderá a usar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para ajudar na resolução dos principais problemas gerenciais das micro e pequenas empresas.

Unidade 5 – Tributação Simples Nacional

Esta unidade tem por finalidade apresentar a tributação favorecida disponível para as micro e pequenas empresas. Você conhecerá detalhes desta tributação, saberá quais são as empresas que podem optar pelo Super Simples ou Simples Nacional, os impostos e contribuições abrangidos pelo Super Simples e as alíquotas para cada faixa de receita da empresa. Além disso, identificará o cálculo dos tributos e as alterações na tributação quanto à implantação desta nova forma de tributação.

Agenda de atividades/ Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente o espaço da disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura; da realização de análises e sínteses do conteúdo; e da interação com os seus colegas e professor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas, com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da Disciplina.

Questões gerais das micro e pequenas empresas



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer a evolução histórica do trabalho.
- Compreender o conceito de Micro e Pequena Empresa.
- Conhecer as políticas de incentivo aplicadas às Micro e Pequenas Empresas.
- Conhecer como são classificadas as Micro e Pequenas Empresas e a importância desta classificação no contexto nacional.
- Estudar os prejuízos decorrentes da informalidade.



Seções de estudo

- Seção 1** Visão histórica sobre o trabalho e o processo de industrialização brasileiro
- Seção 2** Conceito de empresa e o surgimento das MPE
- Seção 3** Políticas de incentivo às microempresas e empresas de pequeno porte
- Seção 4** A importância das microempresas e sua classificação
- Seção 5** As micro e pequenas empresas e a informalidade



Para início de estudo

Houve um tempo em que o jovem ao chegar em idade de trabalho era aconselhado pelos pais a estudar e prestar concurso público para ingressar nas empresas estatais, como Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

As empresas multinacionais, normalmente de grande porte, também eram sinônimo de segurança e bons salários. As empresas estatais continuam sendo sinônimo de estabilidade, porém os rendimentos e benefícios advindos dessa atividade já não são mais os mesmos.

As grandes empresas, por sua vez, há pelo menos duas décadas estão em franco processo de fusão e reestruturação. A consequência natural desse processo é a criação de novas metodologias de produção, a substituição de mão-de-obra humana por máquinas e equipamentos e a diminuição de salários.

A globalização também exige a busca contínua da melhoria da qualidade e diminuição de custos de produção. Com isso, as empresas tendem a se especializar em suas áreas de atividade e a terceirizar aquelas atividades que não fazem parte do foco específico da empresa. Surgem, então, as micro e pequenas empresas.

Nesta unidade de estudo, você conhecerá vários conceitos que fundamentam esta disciplina, para que mais adiante possa entender claramente a importância das micro e pequenas empresas no contexto de desenvolvimento econômico e social de um país.

Seja bem-vindo e esteja preparado para uma verdadeira mudança de cultura. Bom estudo!

Seção 1 – Visão histórica sobre o trabalho e o processo de industrialização brasileiro

Ao estudar as formas de trabalho humano, Saviani (2000) diz que no início da humanidade prevalecia o modo de produção comunal, caracterizado pela ausência de classes e pela coletivização da produção e da propriedade.

Neste estágio, a humanidade era nômade, porque vivia em busca da oferta de alimentos oferecidos pela natureza.

A sedentarização humana, proporcionada pela revolução agrícola, levou à apropriação da terra por uma classe, o que faz surgir a propriedade privada.

Tal situação verifica-se na antigüidade greco-romana, quando havia a classe dos proprietários e a classe dos não-proprietários. Os segundos assumiam a tarefa de manterem a si próprios e aos senhores. Os proprietários, que podiam viver sem trabalhar, iriam constituir uma classe ociosa, e portanto disponível para uma educação distinta da existente na fase anterior.

Na Idade Média, a terra permaneceu como meio dominante de produção e a agricultura como principal atividade econômica.

Enquanto na Antigüidade os homens viviam na cidade, empenhados nas atividades artesanais, na Idade Média viviam no campo e do campo, sendo a atividade agrícola a base da economia, e residindo aí a grande distinção entre as duas fases históricas: a forma de trabalho.



Enquanto na mais antiga o trabalho escravo era predominante, na Idade Média o era o servil.

Na sociedade medieval, o ócio era privilégio de nobres e religiosos, e um outro aspecto relevante na Idade Média é a subordinação das cidades ao campo.

Na sociedade medieval, desenvolvia-se o artesanato, que era a indústria própria da agricultura, na medida em que produzia apenas os instrumentos rudimentares que a vida do campo necessitava.

No entanto, foi a partir das atividades artesanais, as quais evoluíram para as corporações de ofício, e do acúmulo que a economia feudal permitiu, o crescimento de uma atividade mercantil, a qual está na origem do capital investido na própria produção, originando a indústria. O burguês surgiu dentro deste contexto, como o habitante do burgo, ou seja, da cidade.

Foi a partir deste conjunto de transformações que o eixo do processo produtivo do campo se deslocou para a cidade, da agricultura para a indústria, criando um novo modo de produção, conhecido por capitalista burguês.

Com o crescimento da atividade mercantil, iniciaram-se as trocas com o Oriente e tornou-se necessária a descoberta de uma nova rota marítima para as Índias, com a finalidade de romper o monopólio do comércio com os países do oriente, feito principalmente pelos venezianos.

Datam desta época as grandes navegações, representando os primeiros empreendimentos e fazendo surgir os primeiros empreendedores. Como esta empreitada requeria um alto investimento – de risco, diga-se de passagem –, as Coroas eram convidadas a participar financeiramente com a promessa de lucro posterior. Nesse mesmo período encontra-se o embrião das sociedades anônimas com a criação das companhias e sociedades.

O objetivo das Coroas era o de reunir participações em dinheiro para financiamento de navegações ou retorno do capital e lucro quando voltasse à expedição.

A atividade empresarial, como capacidade transformada em atividade lucrativa, pôde, pois, ser historicamente localizada com o surgimento das grandes navegações, embora se acredite que o espírito empreendedor tenha feito parte do primeiro homem que, percebendo a necessidade de um tipo de produto ou serviço no mercado, tenha-no oferecido a um determinado preço.



Com a atividade empresarial, originou-se o contrato de trabalho e o conceito do emprego, com as garantias sociais conquistadas a partir das diversas lutas entre capital e trabalho, desde sua instituição.

Afinal, a atividade empreendedora é um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais, e provoca mudança através da inovação feita por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades econômicas e que criam valor tanto para si próprias quanto para a sociedade.

Sob esta perspectiva, a atividade empresarial é uma nova roupagem de uma antiga atividade. Além disso, toda a tecnologia e técnica desenvolvida pelos indivíduos ao longo da história da humanidade aponta para o gênio criativo e empreendedor do ser humano.

O mundo de hoje, naturalmente, é muito diferente do que o que foi apresentado nesse breve relato sobre a visão histórica do trabalho. Atualmente, pode ser caracterizado como um mundo de mudanças técnicas e de mercados globais. Senge (2001) sugere que há uma procura renovada por estruturas e sistemas inovativos que gerem capacidade técnica e os apliquem de forma a acentuar o desempenho competitivo para um crescimento acelerado e sustentável, provocando uma verdadeira transformação no cenário econômico, de tal modo que inovar e converter conhecimento em vantagem competitiva passam a constituir importantes diferenciais.

O processo inovador supõe, cada vez mais, a produção e aplicação de informações e conhecimentos e a adequada gestão desses ativos, exigindo dos atores desse processo o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de novas habilidades e competências, sobretudo quanto ao conhecimento de tecnologias de informação e comunicação, que passam a ser essenciais.



Essa dinâmica requer uma educação continuada ao longo da vida e que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas sobretudo inovar.

Impactante, não? Essa breve história nos remete ao início da atividade (trabalho) humana e deixa-nos uma certeza: o processo de mudanças é dinâmico e constante. Nunca foi tão acelerado como no último século e há uma ênfase especial para os últimos 30 anos, acelerando-se ainda mais com os processos informatizados e as novas tecnologias de informação. Veja como o Brasil se posiciona nesse contexto.

O processo de industrialização brasileiro

A história da industrialização no Brasil pode ser dividida em quatro períodos principais:

- 1º período, de 1500 a 1808, chamado de **proibição**;
- 2º período, de 1808 a 1930, chamado de **implantação**;
- 3º período, de 1930 a 1956, conhecido como fase da **Revolução Industrial Brasileira**;
- 4º período, após 1956, chamado de fase da **internacionalização da economia brasileira**, porém o processo de expansão industrial no Brasil foi intensificando nas décadas de 1940 e 1950.

Acompanhe a seguir um breve resgate histórico desses períodos.

A partir da segunda metade dos anos 50, o setor industrial passou a ser o carro-chefe da economia no país. Durante o período colonial, pelas regras da política econômica mercantilista, não podia ser implantada no Brasil nenhuma atividade produtiva que competisse com as atividades da metrópole ou que prejudicasse seus interesses comerciais. Em 1785 o governo português proibiu formalmente o funcionamento de fábricas na colônia, para não atrapalhar a venda de tecidos e roupas comercializadas por portugueses no Brasil. Os primeiros esforços importantes para a industrialização aconteceram no Império.

Durante o Segundo Reinado, empresários brasileiros, como Irineu Evangelista de Souza (o visconde de Mauá), e grupos estrangeiros investiram em estradas de ferro, empresas de transporte urbano e gás, bancos e seguradoras. A política econômica oficial, porém, continuava a privilegiar a agricultura exportadora. No final do século XIX e início do XX, as indústrias brasileiras, em sua maioria, não passavam de pequenas pelarias, serrarias, moinhos de trigo, fiações e fábricas de bebida e de conserva. O país importava matérias-primas, máquinas, equipamentos e grande parte dos bens de consumo.

Os efeitos da quebra da bolsa de Nova York sobre a agricultura cafeeira e as mudanças geradas pela Revolução de 1930 (movimento político-militar que derrubou o presidente Washington Luís e acabou com a República Velha, levando Getúlio Vargas ao poder) mudaram o eixo da política econômica, que assumiu um caráter mais nacionalista e industrialista.

As medidas concretas para a industrialização foram tomadas durante o Estado Novo. As dificuldades causadas pela Segunda Guerra Mundial ao comércio internacional favoreceram essa estratégia de substituição de importações. Em 1946 começou a operar o primeiro alto-forno da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em Volta Redonda, no Rio de Janeiro. A Petrobras foi criada em outubro de 1953.

O nacionalismo da era Vargas foi substituído pelo desenvolvimentismo do governo Juscelino Kubstischek (1956 a 1961). Atraindo o capital estrangeiro e estimulando o capital nacional com incentivos fiscais e financeiros e medidas de proteção do mercado interno, JK implantou a indústria de bens de consumo duráveis, como eletrodomésticos e veículos, com o objetivo de multiplicar o número de fábricas de peças e componentes.

Ampliou os serviços de infra-estrutura, como transporte e fornecimento de energia elétrica. Com os investimentos externos e internos, estimulou a diversificação da economia nacional, aumentando a produção de máquinas e equipamentos pesados para mecanização agrícola, fabricação de fertilizantes, frigoríficos, transporte ferroviário e construção naval. No início dos anos 60, o setor industrial superou a média de crescimento dos demais setores da economia brasileira.

O processo de industrialização brasileira é considerado tardio, pois não ocorreu no Brasil a Revolução Industrial - passagem do artesanato para a manufatura e desta para a indústria. No momento em que o capitalismo passava da fase competitiva para a monopolista, as máquinas utilizadas e a tecnologia não foram produzidas internamente, mas sim importadas de países desenvolvidos através de fontes de divisas, principalmente pela lavoura cafeeira.

Foi com a crise de exportação do café que os fazendeiros começaram a investir na indústria nacional e deu-se início ao processo de importação de produtos industrializados (SANTOS, 1988).

Até a Segunda Guerra Mundial, a industrialização brasileira tinha um caráter de processo de substituição de importações. Após este período, especificamente a partir da década de 50, as empresas norte-americanas, européias e japonesas passaram a se interessar fortemente pelo Brasil e aqui se instalaram sob a forma de empresas multinacionais.

O Estado associou-se ao capital estrangeiro, ao mesmo tempo em que surgiram indústrias públicas. Aos poucos, o surto industrial expandiu da produção de bens de consumo para bens intermediários e de capital. Apesar de não se igualar às grandes potências industriais do planeta, o Brasil alcançou um nível de desenvolvimento industrial considerável, podendo-se caracterizá-lo como um país industrializado.

Seção 2 – Conceito de empresa e o surgimento das MPE

Antes de se definirem micro e pequenas empresas, é necessário entender o que é empresa.

O Artigo 6º da Lei 4.137, de 10/09/1962, define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos.

Uma gama de outras definições de empresas podem ser citadas: “Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração”. (DEMAC apud LEZANA, 2000).

De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social (DEMAC apud LEZANA, 2000).

Para Krepsky (1992), a empresa é “um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

A partir dessas definições, pode-se entender que empresa é uma organização de atividade econômica. De forma bastante genérica, uma empresa é uma pessoa ou um grupo de pessoas que buscam atingir um objetivo comum, utilizando recursos materiais, financeiros e humanos.



Em todo o mundo, as empresas ainda podem ser classificadas em função de quantitativos de empregados, faturamento, patrimônio e capital, elementos usados isoladamente ou em conjunto.

No Brasil, a classificação em micro, pequenas, médias e grandes empresas é feita através de critérios que são utilizados para identificar o porte de uma empresa, tais como: número de empregados, volume de faturamento/receita anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes, etc. Critérios estes adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal, SEBRAE), bancos, entidades de classes, entre outros.

É importante destacar que o enquadramento de uma empresa como pequena, média ou grande é inevitável nos dias de hoje, já que isenção de impostos, obtenção de créditos, registros, incentivos etc. acontecem em função do porte da empresa.

As empresas são, num primeiro momento, agentes aglutinadores dos fatores de produção, portanto geradoras de riqueza para um país. Atuam nos setores primário (extrativismo e exploração), secundário (indústrias) e terciário (distribuição e comercialização).

Segundo Maluche (2000), toda entidade constituída sob a forma jurídica para exploração de qualquer atividade econômica, seja agrícola, industrial, mercantil ou de prestação de serviços, e que tenha um fim lucrativo é considerada como empresa.

Uma empresa é considerada pequena não de acordo com o espaço físico que ocupa e sim pela sua capacidade em gerar riqueza.

O código alemão de comércio foi o primeiro a estatuir um regime especial para os pequenos comerciantes, distinguindo os comerciantes plenos ou normais dos pequenos comerciantes, para declarar que não se aplicavam a estes as disposições sobre firma, registro comercial, livros de comércio e mandato mercantil. No entanto, foi o direito italiano que mais perfeitamente disciplinou o regime da pequena empresa.



Como surgiram as micro e pequenas empresas?

O surgimento das micro e pequenas empresas no Brasil advém de um programa estatal que visa absorver e empregar parte importante das massas desocupadas ou expulsas do mercado formal, fruto de uma política de desburocratização, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais, promoção que se faz mediante o desenvolvimento, no próprio Estado, de certas condições sociais e financeiras para seu fomento.

Atualmente, do ponto de vista social, cerca de 40 a 60% das pessoas no mundo trabalham em alguma atividade não formal, ou seja, em seus próprios micronegócios.

A micro e pequena empresa passou a ocupar espaços na chamada economia informal, economia popular ou mercado popular urbano.

A geração de trabalho e renda através do fortalecimento dos pequenos empreendimentos locais vem ganhando consistência como alternativa possível de ser implementada pelos países em desenvolvimento, sobretudo quando considerada a fragilidade dos governos para continuar empreendendo políticas econômicas convencionais e políticas sociais compensatórias.

Nesse contexto, devemos considerar ainda que, apesar das dificuldades de ordem diversa em função do grau de desenvolvimento em que se encontra e em função do entorno em que se insere, metade da população economicamente ativa no Brasil está em empresas de até 5 empregados, sendo que 25% destes atuam profissionalmente em atividades informais, respondendo por quase 10% do PIB nacional.

Seção 3 – Políticas de incentivo às microempresas e empresas de pequeno porte

Em julho de 1972 foi fundada uma associação civil, sem fins lucrativos, que teve como sócios-fundadores o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), a Financiadora de Estudos e Projetos S/A - FINEP e a Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento – ABDE.

O objetivo desta associação consistia na prestação de serviços de organização empresarial em todos os seus aspectos, notadamente o tecnológico, econômico, financeiro e administrativo. Como finalidade, estava a adoção de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa. Esta entidade recebeu o nome de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa - CEBRAE.

A Lei 8.029/90, no seu Artigo 8º, desvinculou da Administração Pública Federal o CEBRAE, mediante sua transformação em serviço social autônomo. Criou assim o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas.

O SEBRAE foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais. A instituição é fruto, portanto, de

uma decisão política da cúpula empresarial e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns.

Esta política se baseia na concessão de significativa autonomia às unidades de cada estado, sendo mantida com base numa parcela da contribuição compulsória calculada sobre o total da folha salarial empresarial das empresas.

No sentido de proporcionar às microempresas condições mínimas de concorrência no mercado e conseqüentemente sobrevivência, o SEBRAE assessora os pequenos negócios em diversos aspectos, sobretudo capacitando seus dirigentes e facilitando o acesso ao crédito.



Como exemplo do auxílio proporcionado pelo SEBRAE às micro e pequenas empresas, destaca-se o **Programa Brasil Empreendedor**, o maior programa de capacitação já realizado pelo SEBRAE e que orientou mais de quinhentos mil empresários em atividade ou com determinado potencial.

O escopo do programa foi o de mostrar aos participantes a necessidade de planejamento, bem como as nuances da vida empresarial, estabelecendo um tripé para a sua atuação: definição de metas, busca de informações e planejamento.

Certamente é uma iniciativa que representa uma grande mudança na mentalidade do micro e pequeno empresário no Brasil, e também um grande avanço no sentido do fortalecimento das MPE no cenário econômico brasileiro.

Seção 4 – A importância das microempresas e sua classificação

Analisando os dados do SEBRAE, os quais demonstram que as micro e pequenas empresas contribuem com 97% na participação do número de empresas, 48% na produção, 60% nos postos de trabalho e 25% do PIB brasileiro, se conhece a importância das MPE. Uma pequena empresa, quando vista isoladamente em seu setor, seria quase insignificante, mas pela perspectiva do conjunto, excede o resultado das grandes empresas do setor.

Houve um tempo em que as micro e pequenas empresas não tinham um papel tão importante como hoje. Até poucos anos atrás, a micro e pequena empresa cabia absorver a mão-de-obra excedente das empresas de médio e grande porte.

O Estudo do IEDI (Produtividade do Trabalho na Indústria: Evolução Recente, 2005) reporta que o processo de modernização da economia brasileira, a partir dos anos 90, exigiu o enxugamento da força de trabalho das médias e grandes empresas, o que ocasionou demissões em massa. Assim, boa parte da mão-de-obra qualificada se viu de um dia para o outro disponível no mercado de trabalho. Alguns encontraram lugar em outras empresas de médio e grande porte, outros foram absorvidos como funcionários das pequenas empresas e outra parte resolveu montar o seu próprio negócio.

Essa mudança, no entanto, foi muito mais rápida do que se imagina, e colocou as micro e pequenas empresas na condição de força de geração de emprego e renda no Brasil.

Tanto o mercado quanto a economia são forças dinâmicas que exigiram das micro e pequenas empresas agilidade e flexibilidade, características que normalmente não são encontradas nas grandes corporações.

Dessa forma, as micro e pequenas empresas passaram a integrar e complementar a cadeia produtiva, viabilizando empreendimentos, tornando-os mais ágeis, diminuindo custos de produção, gerando mais emprego e renda e levando à sociedade produtos e serviços mais baratos e com melhor qualidade.

Entre 1996 e 2002, o número de micro e pequenas empresas cresceu 57% e 51%, respectivamente, enquanto o número de empreendimentos de médio e grande porte avançou apenas 15% e 12% respectivamente, notadamente com decréscimos nos setores da indústria e do comércio.



A conjuntura econômica e social no Brasil abriu oportunidades inovadoras para os pequenos negócios exercerem de forma ágil e criativa suas atividades.

Os pequenos negócios, entre 1985 e 2000, cresceram 56% na região Norte, 45% no Centro-Oeste, 42% no Nordeste, 26% no Sul e 18% no Sudeste, segundo a pesquisa “Demografia das empresas brasileiras” do BNDES, publicada no periódico Informe-se nº 50, de janeiro de 2003.

A realocação da economia em novos territórios no interior do país por parte dos pequenos negócios agrícolas familiares e empresariais foi inserida nas agendas de governo, em meados da última década do século passado, segundo a mesma pesquisa e conforme estudo sobre o novo rural brasileiro, elaborado pelo economista e Professor José Graziano.

A retomada das políticas regionais constantes do Plano de Aceleração do Crescimento vai destacar ainda mais essa função das micro e pequenas empresas.

No tocante à classificação das micro e pequenas empresas, o porte (tamanho) é um dos fatores que as diferenciam entre si, tanto em sua estrutura organizacional, em seus processos, como na forma de tributação incidente.

No entanto a forma como essas empresas são classificadas nem sempre segue um mesmo critério. No Brasil elas são classificadas, de acordo com o SEBRAE, em microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa.

Mas o que difere uma da outra? Analise a tabela a seguir, certamente você vai perceber alguns fatores que as diferenciam.

Tabela 1.1 – Critério de classificação do porte da empresa segundo o número de empregados

Porte	Indústria	Comércio	Serviços
Micro	01 – 19	01 – 09	01 – 09
Pequena	20 – 99	10 – 49	10 – 49
Média	100 – 499	50 – 99	50 – 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE, 2004.

A Tabela 1.1 apresenta uma forma de classificação largamente utilizada no Brasil e baseia-se no **número de empregados** formalmente contratados pela empresa.

Perceba que a classificação também muda de acordo com o setor no qual a empresa atua. Dessa forma, por exemplo, uma empresa que atua no setor industrial é considerada microempresa se tiver em seu quadro de funcionários entre 1 e 19 empregados. Porém, esse número passa para 1 a 9 se a empresa atuar no setor de comércio e serviços.

Entretanto, é possível ir mais além e classificar as empresas pelo **faturamento anual**, ou seja, pela riqueza produzida anualmente pela empresa. Veja a tabela a seguir.

Tabela 1.2 – Classificação da empresa de acordo com o faturamento anual

Porte	Classificação
Microempresa	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Empresa de pequeno porte	Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00

Fonte: Lei complementar 123/06.

Tabela 1.3 – Classificação da empresa de acordo com o BNDES

Porte	Receita anual
Microempresa	Menor ou igual a 2,4 milhões
Pequeno Porte	Maior que 2,4 milhões e menor que 16 milhões
Média Empresa	De 16 a 90 milhões
Média – Grande Empresa	De 90 a 300 milhões
Grande Empresa	Mais de 300 milhões

Fonte: BNDES, 2010.

Como visto, as empresas são classificadas pelo porte, faturamento ou número de empregados, mas esta classificação não acontece apenas no Brasil e sim em todo mundo. Cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado.



Mas como ocorre esta classificação?

Sob o ponto de vista legal, a classificação das pequenas empresas brasileiras baseia-se no **faturamento anual** em reais, de acordo com a Lei Complementar 123/06, mais conhecida como a Lei do Simples Nacional, que dispõe sobre o regime tributário das empresas de pequeno porte.

Por sua vez, o SEBRAE e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais/Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas com base no **número de empregados** que compõe suas estruturas.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, pois permite que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento. Além disso, permite alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das

exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação simples, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites (conforme disposto na Lei Complementar 123/06) são:

- **microempresa** - receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- **empresa de pequeno porte** - receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme mostra a Tabela 1.1.

Nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

Seção 5 – As micro e pequenas empresas e a informalidade

Em artigo, publicado em março de 2007 pelo economista José de Moraes Falcão e intitulado “Micro e pequenas empresas: de mãos invisíveis do mercado a protagonistas do desenvolvimento”,

o autor destaca que “contrariamente ao que se pensa, o setor informal não é uma economia completamente ilegal” (p. 5).

De acordo com Willians (2005), “o termo informal é usado para denominar os empreendedores que produzem bens e serviços legais, mas que se afastam das regulamentações do Estado em decorrência dos elevados custos trabalhistas, previdenciários e tributários, segundo conceito tomado do relatório do Small Business Council – UK”.

Se pararmos para pensar, do caminho de casa até o trabalho quantos vendedores de amendoim e pipoca encontramos? São pessoas que em algum momento tiveram que optar por alguma forma de trabalho e renda para garantir a própria sobrevivência.



O Brasil detém uma das mais altas cargas tributárias do mundo, se não a maior. Isso naturalmente se reflete em toda a cadeia produtiva, na própria economia do país e no bolso do cidadão.

A partir do nascimento, ou seja, a partir do momento do registro na Junta Comercial e da emissão do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) por parte da Receita Federal, a empresa está apta para negociar, comprar e vender mercadorias, produtos e/ou serviços e obrigada ao pagamento de todas as taxas, contribuições e tributos, independentemente do faturamento mensal. Isso, naturalmente, acontece em todo o mundo, porém no Brasil a carga é excessivamente alta, sendo que parte significativa das micro e pequenas empresas que ainda estão em fase de consolidação acabam entrando em colapso antes mesmo de completar cinco anos de vida.

Segundo o autor, o gigantesco setor brasileiro compreende 10,5 milhões de empresas operadas por 9,5 milhões de contas-próprias (86%) e 1,5 milhão (14%) de empregadores. Desses últimos, 37% estão registrados como micro e pequenas empresas, segundo o relatório “Economia Informal Urbana” elaborado pelo SEBRAE em 2005.

A concorrência nesse setor é intensa, pois trata da própria subsistência das pessoas. Nela, a competitividade é espúria, não há observância às instituições legais, a formação educacional e profissional é mínima, o emprego tem qualidades precárias e as relações sociais e com o Estado são deterioradas.

Uma primeira característica desses empreendedores é o individualismo exacerbado praticado no setor informal, por se tratar de pessoas com foco em estratégia de sobrevivência e não na vocação empresarial ou na oportunidade de negócio.

A formação escolar é fundamental para operar em mercados competitivos formais. No segmento das micro e pequenas empresas, 44% dos empresários concluíram o ensino médio e 34% ingressaram no ensino superior. Por sua vez, para aqueles que atuam na informalidade, o índice de escolaridade é muito baixo, pois 65% dos empreendedores não passaram do ensino fundamental e apenas 4% têm curso superior.

Essa dinâmica requer educação continuada ao longo da vida, que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas, sobretudo inovar e se preparar para um mundo cada vez mais dinâmico e integrado pela globalização.

Quem sabe, nesta esteira, possamos encontrar cidadãos e empreendedores mais bem preparados e que possam promover políticas tributárias mais justas permitindo a elevação do nível de empreendimentos legalmente constituídos (formais) e a melhor distribuição de renda.



Síntese

Nesta unidade você conheceu a visão histórica sobre o trabalho e viu que tudo começou no campo, com ênfase nas diferenças de classe e tendo o Estado e a Igreja como principais balizadores da sociedade. Daí emergem as principais formas de negócio e as primeiras empresas formalmente constituídas para suprir uma lacuna daquele momento, ou seja, as navegações e a parceria entre cidadãos comuns e o estado como financiadores que permitiram a aproximação de bens de consumo, culturas e continentes.

Você conheceu o conceito de empresa, e a importância e a classificação das micro e pequenas empresas sob duas óticas de acordo com embasamento legal: o faturamento bruto da empresa e o número de funcionários formalmente contratados.

É possível perceber que é inestimável a contribuição das micro e pequenas empresas no contexto econômico e social da nação, assim como são os motivos de seu surgimento, com maior ênfase no Brasil a partir da década de 90.

Você estudou também que, apesar da grande importância das micro e pequenas empresas no cenário nacional e dos incentivos colocados à disposição dos micro-empresários, é grande o número de empreendedores que continuam atuando na informalidade, o que causa grande prejuízo para a sociedade e o próprio estado, que insiste em adotar elevados custos trabalhistas, previdenciários e tributários.

Na próxima unidade você é convidado a refletir sobre as características e o contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas. Seja muito bem-vindo e tenha um ótimo aproveitamento.



Atividades de auto-avaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas.

- 1) Com base na visão histórica sobre o trabalho, identifique qual a primeira atividade empresarial desenvolvida pelo homem justificando o motivo pelo qual teve início.

2) De acordo com o que você estudou na Seção 2, identifique o conceito de empresa.

3) Considerando o porte das micro e pequenas empresas, o que difere as empresas do setor industrial? Apresente números.

4) Qual o embasamento legal para a classificação das empresas?

5) Qual a participação das micro e pequenas empresas no contexto nacional?

6) O que motivou o grande aparecimento de micro e pequenas empresas a partir dos anos 90 no Brasil?

7) Considerando o contexto empresarial, qual o significado das empresas informais?

8) Qual o motivo das empresas permanecerem na informalidade?



Saiba mais

Para aprofundar os assuntos abordados nesta unidade, você poderá pesquisar em um dos órgãos brasileiros que mais tem feito pelas micro e pequenas empresas no Brasil. Trata-se do SEBRAE, que permite consulta a boa parte de seu acervo, seja em uma das lojas de atendimento espalhadas pelo Brasil ou pelo próprio endereço eletrônico: <<http://www.sebrae.com.br>>.

UNIDADE 2

Características e contexto socioeconômico das micro e pequenas empresas

2



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer a participação das pequenas empresas no contexto global.
- Avaliar a tendência das micro e pequenas empresas na atividade produtiva.
- Identificar a contribuição das micro e pequenas empresas no contexto econômico e social.
- Reconhecer o conflito existente entre o comportamento socialmente responsável e os lucros.



Seções de estudo

- Seção 1** Características das micro e pequenas empresas brasileiras e as causas do fracasso
- Seção 2** Contexto socioeconômico
- Seção 3** Questões éticas e sociais
- Seção 4** A micro e pequena empresa e o meio ambiente



Para início de estudo

O mundo contemporâneo vem assistindo ao desenrolar de situações em que o ambiente no qual atuam as empresas se apresenta de forma cada vez mais turbulenta e dinâmica, em termos de mercados, tecnologias e impactos ecológicos.

Além disso, a competição baseada na inovação derruba, a cada dia, barreiras tradicionais de comércio e investimento. É neste contexto que pequenas empresas competem, buscando, antes de tudo, assegurar sua sobrevivência (MYTELKA, 1999). As micro e pequenas empresas brasileiras têm dificuldades de alcançar seus objetivos, uma vez que apresentam baixo nível gerencial, gestão informal e escassez de recursos.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação e, ainda que não tenham a mesma visibilidade que as grandes corporações, representam, sem dúvida, um componente vital da nossa economia. Também é visível que nos últimos anos a expansão das micro e pequenas empresas vem se acelerando, e alguns fatores que contribuem com esse crescimento vão desde as novas tecnologias até uma tendência de consumo, com clientes procurando produtos personalizados.

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparado a Estados Unidos e alguns países da Europa. Segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas que entram no mercado chega próxima a 80%. Isso significa que, de cada dez empreendimentos que abrem as portas, oito deixam de existir antes de completar quatro anos de existência.

E estes serão assuntos tratados a partir de agora! Preparado? Bom estudo!

Seção 1 – Características das micro e pequenas empresas brasileiras e as causas do fracasso

A importância das micro e pequenas empresas para o país já é conhecida há muito tempo, conforme comprovam dados do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. (SEBRAE-SP, 2005).

Segundo esta instituição, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação.

Tais dados, quando associados às atividades empreendedoras, demonstram uma grande perspectiva para o país. Segundo uma pesquisa realizada anualmente pela Babson College dos Estados Unidos e pela London Business School da Inglaterra, o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo. (GEM, 2004).

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparados a países desenvolvidos da América do Norte e da Europa.



Segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade para este tipo de empresa e para o período considerado chega a 80%.

A explicação para tal ocorrência reside no fato de a maioria dos empreendedores brasileiros não possuírem conhecimentos ou estarem despreparados para enfrentarem um mercado altamente competitivo. A pesquisa realizada pela Babson College e pela London Business School mostrou que no Brasil a maioria das empresas é criada por necessidade e não por oportunidade. (GEM, 2004).

As pessoas empreendem quando perdem um emprego ou quando necessitam aumentar suas fontes de renda, não possuindo, portanto, preparo suficiente para tal desafio. Esta situação faz com que a maioria das empresas de micro e pequeno porte apresentem características administrativas peculiares e que influenciam diretamente o desempenho e sucesso em longo prazo.

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Para Gonçalves (1994), em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

Além disso, as MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, a seguir listadas e que podem ser entendidas como as principais causas do fracasso de cerca de oito em cada dez empresas que ingressam no mercado:

- baixo investimento em inovação tecnológica;
- baixo nível de terceirização;
- altas taxas de natalidade e mortalidade;
- alto índice de sonegação fiscal;
- presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- grande centralização do poder decisório;

- não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- baixo volume de capital empregado;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- dificuldade de definição dos custos fixos;
- utilização intensa de mão-de-obra não-qualificada ou sem qualificação.

Da mesma forma, Anholon, Zoqui e Morreti (2005) confrontaram as principais características administrativas mencionadas pela literatura com as observadas na prática ao longo da implantação de programas de melhorias em nove empresas de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo).

Ao longo de um ano, estes autores observaram deficiências administrativas, como a falta de planejamento estratégico, a confusão entre a pessoa física do empresário e jurídica da empresa, a relação de parentesco na atribuição de cargos e tarefas, entre outras, além de pontos fortes, como a flexibilidade, a comunicação efetiva, o contato mais próximo com o cliente, etc. Por meio da implantação de programas de melhorias, as deficiências foram reduzidas e os pontos fortes foram aperfeiçoados.

Veja, a seguir, um resumo do trabalho dos pesquisadores que apresenta as características marcantes para a maioria das empresas e serve de referência para que se entenda a dinâmica das micro e pequenas empresas e os cuidados a serem tomados para que estas melhorem o processo de sustentabilidade no mercado.

a) Gestão informal

Quando se analisa com maior detalhamento o setor financeiro das MPE, observa-se frequentemente que existe uma confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa. É extremamente comum o dono ter primeiro a preocupação de quanto irá lhe sobrar no final do mês, em vez de pensar em investimentos, capital de giro, etc.

Conseqüentemente, não há como se ter um real fluxo de caixa, uma vez que em suas “emergências”, o micro ou pequeno empresário recorrerá ao capital da empresa. Esta falta de planejamento e organização financeira prejudica a implantação de um programa de qualidade (MURPHY, 1999; GUIA PEGN, 2002).



A ausência de uma definição clara do que é o patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, a formulação de estratégias e a análise detalhada da situação financeira da empresa.

Além disso, o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades, podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas.

b) Baixa qualidade gerencial

Ao se preservar uma gestão organizacional informal, são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos e controles, no desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e na dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos.

Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item, como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.

c) Escassez de recursos

Nesse aspecto, percebemos claramente uma diferença entre as MPE brasileiras e as MPE de países desenvolvidos. Mesmo com um certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE de países desenvolvidos gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. Já as MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso, há alta sonegação de impostos e tributos.

d) Capacidade administrativa

Muitas vezes, a reduzida capacidade administrativa dos dirigentes das empresas de micro e pequeno porte apresenta-se como fator limitante ao equilíbrio e ao crescimento. Essa reduzida capacidade, associada ao excesso de centralização das decisões, pode levar ao aparecimento de vícios e distorções.

O micro e pequeno empresário precisa ter a consciência de que não está suficientemente treinado para a execução de certas atividades administrativas, recorrendo para isso a cursos de atualização ou a programas de auxílio (BARROS & MODESI, 1973; JACINTHO, 2004).

e) Falta de conhecimento do mercado em que está inserida

Sobre este assunto, Rattner (1985), Oliveira (1994), Saviani (1995) e Murphy (1999) acreditam que a maioria das MPE desconhece quais são seus concorrentes e quais os reais desejos de seus consumidores. Isso ocorre porque pesquisas de mercado,

grau de satisfação dos clientes, análise de não-clientes e análise de reclamações são raramente realizadas.

O que existe para as reclamações, na maioria das vezes, é a simples reposição do produto ou serviço, sendo a reclamação arquivada posteriormente. Para sugestões, dificilmente há dispositivos nas MPE que permitam a funcionários ou clientes expressarem opiniões.

f) Relação com os fornecedores

Com relação ao fornecimento de matéria-prima, encontram-se duas situações. A primeira ocorre quando a MPE recebe material de um grande fornecedor. Geralmente, neste caso, o poder de barganha é muito pequeno e a MPE não consegue negociar por melhores preços; em contrapartida, a qualidade é garantida, pois freqüentemente os grandes fornecedores possuem programas de qualidade bem estabelecidos.

A segunda situação ocorre quando o fornecimento se dá por uma outra MPE. Conseguem-se baixos preços, mas não necessariamente bons negócios, uma vez que a qualidade do produto não está totalmente assegurada (RATTNER, 1985).

O setor de compras também acaba sendo muito influenciado pelo tipo de mentalidade dos administradores. Freqüentemente, como não possuem uma boa visão da qualidade como forma de melhoria e competitividade, acabam aprovando orçamentos unicamente baseados nos custos, esquecendo-se de que, mais para frente, uma matéria-prima de má qualidade poderá ocasionar problemas ou a insatisfação do cliente (PEGN, 2003).

g) Processo produtivo

Quando se foca um pouco mais no setor produtivo das MPE industriais, observa-se um parque de equipamentos defasado ou mal organizado. É comum a ausência de Planejamento e

Controle da Produção (PCP), de *just in time*, de normas da qualidade, etc. Esta ausência da qualidade como fator diferencial acaba sendo decorrente da falta de treinamento e reciclagem.

Saviani (1995) e Murphy (1999) alegam que as MPE consideram os programas de treinamento e reciclagem como custos e não como investimentos e, por isso, os reduzem numa época de recessão econômica. Além disso, os micro e pequenos empresários associam estes programas como sendo voltados somente para grandes empresas.

Um outro ponto observado no setor produtivo é a extrema dependência das MPE em relação a profissionais especializados em uma única função. No momento em que esses funcionários estão ausentes ou são desligados da empresa, observa-se uma dificuldade em manter o nível de produção até que outros profissionais sejam qualificados ou contratados. Não há um programa que permita a todos os funcionários o conhecimento de todo o ciclo produtivo, bem como treinamentos para se buscar a multifuncionalidade. (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; JACINTHO, 2004).

h) Pedidos acima da capacidade produtiva

Tornou-se prática comum em muitas MPE aceitar pedidos iguais ou maiores a suas máximas capacidades e não conseguir atendê-los, em decorrência de quebra de máquinas, ausência de funcionários ou outros problemas que diminuem a produtividade. Como conseqüência, entregas são feitas com atrasos e a insatisfação do cliente é manifestada (OLIVEIRA, 1994). Segundo Oliveira (2001), a norma NBR ISO 9001 (2000) ressalta a importância deste fator no item análise crítica dos requisitos relacionados ao produto.

A empresa deve garantir que as necessidades do cliente sejam devidamente compreendidas e analisadas quanto à sua capacidade de realização, antes de se fechar um contrato. Quando qualquer um dos requisitos de um pedido de fornecimento for alterado, a empresa deve assegurar que estas alterações estejam documentadas e aprovadas pelo cliente. A não-realização desta

análise acaba sendo um dos grandes fatores de fracasso tanto de grandes empresas como de MPE.

i) Falta de uma política de recursos humanos

O ser humano é a maior riqueza de uma organização. A vida de um profissional é intensamente vivida na empresa, onde o bem-estar, o ambiente, as satisfações pessoais e profissionais devem ser atendidas dentro do possível. (LANGBERT, 2000).

É neste contexto que os micro e pequenos empresários devem perceber a importância dos recursos humanos na conquista de um clima ideal de trabalho junto aos seus colaboradores.

Observa-se que micro e pequenos empresários ainda confundem Departamento Pessoal com política de Recursos Humanos. Enquanto o primeiro está voltado apenas para um controle da vida do operário, como registro de faltas, horas extras trabalhadas, etc., o segundo pretende realizar um plano de carreiras, uma descrição de cargos, a satisfação do funcionário e o incremento de seu nível intelectual. (SAVIANI, 1995).

É interessante destacar, entretanto, que muitos micro e pequenos empresários não conseguem visualizar seus funcionários como colaboradores no crescimento e desenvolvimento de suas empresas, e por isto não desenvolvem as atividades anteriormente mencionadas. (MURPHY, 1999).

j) Baixa utilização de recursos computacionais

Mesmo em plena era da informática, ainda existem muitas MPE que realizam suas contabilidades ou balanços de estoques sem o auxílio de microcomputadores. Muitas vezes, existe uma aversão à informática por parte do micro e pequeno empresário, em especial por aqueles mais antigos.

Eles acreditam que os métodos tradicionais são mais simples, esquecendo-se de que estes possuem maior probabilidade de perda de informações e maior desperdício de tempo. O uso de

um simples microcomputador com *softwares* de caráter geral permite organizar inúmeras informações e acessá-las facilmente no momento em que for necessário. (GUIA PEGN, 2002).

k) Ausência de uma política de endomarketing

O endomarketing pode ser entendido como o marketing interno que a instituição faz de si mesmo para seus colaboradores. Esse endomarketing deve ser praticado a cada momento, a cada fato novo que coloque a empresa em patamares superiores junto aos seus concorrentes e ao seu público consumidor.

Geralmente, em MPE essa política de propaganda inexistente, fazendo com que os funcionários desconheçam os sucessos da empresa. É muito comum que as conquistas ou bons negócios realizados pelas MPE sejam somente divulgados nos departamentos comerciais, como é o caso de vendas.

Os méritos alcançados devem ser difundidos a todos os colaboradores, pois cada célula da organização foi participante disto e deve ser comunicada. (SAVIANI, 1995).

l) Ausência de uma política de melhoria contínua

Muitos micro e pequenos empresários ainda não possuem uma visão de melhoria contínua. Uma vez implantada uma melhoria ou alcançado um patamar superior, eles negligenciam a constante manutenção ou melhoria desta situação. Esquecem que administrar é rever a empresa a cada momento e sempre buscar uma situação melhor que a vigente, como indicado pela metodologia do Kaizen (OLIVEIRA, 1994; SAVIANI, 1995; SOIFER, 2002; JACINTHO, 2004).

De modo geral, a empresa é a instituição mais importante do mundo moderno, cuja vontade não raras vezes acaba por se sobrepor até mesmo à de Estados soberanos.

Também as microempresas passam a representar papel fundamental na economia do Estado, uma vez que ganham força

nos mercados globais e representam a solução mais viável para a geração de emprego e renda e o desenvolvimento regional.

Nesta unidade, vimos que há inúmeras características que dificultam o sucesso das micro e pequenas empresas. Boa parte, porém, se não a maioria dessas características, diz respeito a uma atitude pró-ativa dos empreendedores, que em face de uma economia globalizada precisam reciclar suas próprias competências e adequar os processos produtivos e os métodos de gestão de forma a se estabelecerem de modo coerente e plenamente eficaz para enfrentar a concorrência e a dinâmica de mercado.

Mas, olhando por esse prisma, parece que é bem difícil estabelecer um novo empreendimento no mercado, especialmente em se tratando de micro e pequena empresa. Não é bem assim. Na próxima seção você verá que há alguns pontos fortes que podem ser apontados como o grande diferencial das micro e pequenas empresas, motivo pelo qual elas fazem a grande diferença nos mercados em que estão estabelecidas.

Seção 2 – Contexto socioeconômico

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, a sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam especiais como: a geração de novos empregos, a introdução de inovações, o estímulo à competição, o auxílio às grandes empresas e a produção de bens e serviços com eficiência. Acompanhe os detalhes, a seguir.

a) Geração de novos empregos – a micro e pequena empresa gera muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. Normalmente, absorve o excedente das grandes corporações que para continuar competitivas precisam adaptar suas linhas de produção com

sistemas automatizados, demissões e implementação de novos fluxos e processos.

b) Inovações – novos produtos que se originam nos laboratórios de pesquisa prestam uma contribuição valiosa para nosso padrão e qualidade de vida. Há, no entanto, evidências de que muitos dos avanços científicos de que hoje dispomos foram originados por inventores independentes em pequenas organizações, e os departamentos de pesquisa de grandes corporações tendem a enfatizar o aprimoramento de produtos existentes em detrimento da invenção.

c) Estímulo à competição econômica – quando o mercado fornecedor é formado apenas por um número pequeno de grandes corporações, o consumidor está à mercê dele. O mercado pode estabelecer altos preços, conter desenvolvimentos tecnológicos, excluir novos concorrentes ou abusar de sua posição de poder. Para que a competição melhore, há necessidade das pequenas empresas. Ao se abrir espaço para negócios pequenos e independentes, contribui-se com a competição, o aumento da produtividade e a elevação do padrão de vida das pessoas.

d) Auxílio à grande empresa – o fato de algumas funções serem desempenhadas mais habilmente por pequenas empresas possibilita-lhes contribuir para o sucesso das grandes. Se as pequenas empresas fossem removidas de repente do cenário, as grandes empresas se encontrariam sobrecarregadas e certamente ineficientes.

A existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo é, em si, evidência da operação eficiente da pequena empresa. Se as empresas pequenas não fossem eficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair do negócio rapidamente pelos concorrentes mais fortes.

Seção 3 – Questões éticas e sociais

Evidentemente, os proprietários de empresas querem 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.

Além disso, a sociedade espera que as empresas comerciais, inclusive as micro e pequenas, operem de forma responsável e possam contribuir positivamente para o bem-estar da comunidade e da nação.

De certa maneira a sociedade vê os administradores de empresas como depositários de sua confiança e espera que eles preencham tais expectativas, protegendo os interesses de fornecedores, funcionários, clientes e sociedade em geral, ao mesmo tempo em que produzem lucros.



Em geral, empresários à frente de micro e pequenas empresas revelam ter orientação econômica mais acentuada e preocupação menor com temas sociais em comparação com seus parceiros em grandes organizações.

Isso, de certa forma se explica pelo fato de que responsabilidade social é um “luxo” a que muitas empresas não podem se dar, especialmente nos primeiros tempos de sua constituição. Até porque sobreviver pode ser considerada a primeira prioridade para micro e pequenos empresários.

Micro e pequenas empresas, assim como grandes corporações, têm igualmente de conciliar suas responsabilidades sociais com sua necessidade de gerar lucros, porém é notório que satisfazer as expectativas da sociedade normalmente é dispendioso.

Muitas vezes as pequenas empresas têm de adquirir novos equipamentos ou introduzir modificações onerosas em suas operações para proteger o ambiente em que operam. O impacto sobre os custos dessas modificações é frequentemente muito alto e, quando repassado ao produto ou serviço, acaba na maioria das

vezes não encontrando clientes dispostos a pagar o preço, podendo inclusive colocar em risco a própria sobrevivência da empresa.

Há porém alguns tipos de ações socialmente responsáveis que podem ser implementadas em paralelo com os objetivos de lucratividade a longo prazo das empresas. Algumas práticas desejáveis, como honestidade na propaganda, não incluem nenhum custo adicional.

Da mesma forma, a empresa que cumpre suas obrigações de forma consistente e sistemática torna-se um membro desejável perante a sociedade e pode atrair clientela em razão da sua boa imagem.

O reconhecimento de uma obrigação social não transforma uma empresa comercial que visa a obtenção de lucros em uma instituição de caridade. Naturalmente, é essencial que a empresa gere lucro. Não havendo lucro, a empresa não estará em condições de reconhecer responsabilidades sociais em relação a ninguém. O ponto é que o lucro, embora vital, não deve constituir o único fator para a empresa.

Seção 4 – A micro e pequena empresa e o meio ambiente

Nos últimos anos, a deterioração ambiental tem se transformado em objeto de preocupação para a sociedade, e afeta tanto as grandes corporações como as micro e pequenas empresas.

Surge o movimento do **ambientalismo**, ou seja, o esforço que visa preservar e restaurar o meio ambiente e afeta toda a sociedade, especialmente as empresas. Nessa esteira, inúmeros negócios têm surgido justamente em decorrência dessa preocupação, como pequenas indústrias fabricantes de equipamentos.

As pequenas empresas estão diretamente envolvidas no movimento de defesa do consumidor. De certo modo, elas estão em posição de serem beneficiadas por este movimento. A atenção às necessidades do cliente e a flexibilidade no atendimento de tais necessidades têm sido tradicionalmente pontos fortes das pequenas empresas.

Seus administradores têm-se mantido próximos dos seus clientes e, portanto, sido capazes de conhecer e responder prontamente às necessidades deles. À medida em que essas potenciais características vêm sendo colocadas em prática, a posição da pequena empresa tem sido fortalecida.

É à medida que as pequenas empresas puderem continuar capitalizando sobre os desejos do cliente no sentido de obter serviços excelentes, elas poderão ser beneficiadas pelo movimento de defesa do consumidor.

O movimento de defesa do consumidor também traz consigo riscos para as pequenas empresas. É difícil fabricar um produto completamente seguro e evitar erros na prestação de serviços. Além disso, a crescente complexidade dos produtos e serviços torna cada dia mais difícil a assistência técnica. A crescente expectativa dos consumidores traz consigo riscos e oportunidades para as micro e pequenas empresas. A qualidade gerencial da MPE irá determinar quais oportunidades serão aproveitadas e os riscos que devem ser evitados.



Síntese

Nesta unidade você conheceu as causas que levam as micro e pequenas empresas ao fracasso. Da mesma forma, percebeu algumas características inerentes a estas empresas e pôde entender que abrir um pequeno negócio não é uma tarefa tão fácil assim – afinal, de cada dez empresas que a cada ano tentam se estabelecer no mercado, apenas duas têm sucesso após cinco anos de existência.

Apesar disso, é inequívoca a importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico e social, especialmente devido aos benefícios nas regiões onde tais empresas estão inseridas.

A sociedade espera que o empreendedor, ao estabelecer um empreendimento, esteja pautado em padrões mínimos de ética e respeito pelas questões sociais e ao meio ambiente, itens que aliás estão na pauta das atuais discussões.



Atividades de auto-avaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas:

- 1) De acordo com dados do SEBRAE, as micro e pequenas empresas são responsáveis por diversos fatores que contribuem positivamente com o desenvolvimento socioeconômico do país. Leia com atenção a Seção 2 e apresente pelo menos três deles.

- 2) Explique as implicações da gestão informal da MPE e a dificuldade por parte do empreendedor entre a pessoa física e a pessoa jurídica.

3) Qual o significado de endomarketing?

4) A comunicação mais efetiva entre subordinado e superior é apontada como um dos pontos mais favoráveis das MPE. Explique por que isso acontece.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade, você poderá pesquisar o seguinte artigo:

ANHOLON, Rosley; ZOQUI, Eugênio José; PINTO, Jefferson de Souza; MORETTI, Diego de Carvalho. **Características administrativas de micro e pequenas empresas:** confronto entre a teoria e a prática. Metrocamp Pesquisa, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.metrocamp.com.br/pesquisa/artigo.php?artigo=3>>. Acesso em: 17 jul 2007.

UNIDADE 3

Pontos fortes, ciclo de vida, terceirização e a influência da globalização nas micro e pequenas empresas

3



Objetivos de aprendizagem

- Identificar os pontos fortes inerentes às micro e pequenas empresas.
- Entender o que é e como ocorre o ciclo de vida das empresas de pequeno porte.
- Compreender o impacto e as oportunidades da terceirização e da globalização para as micro e pequenas empresas.



Seções de estudo

- Seção 1** Pontos fortes das micro e pequenas empresas
- Seção 2** Ciclo de vida na micro e pequena empresa industrial
- Seção 3** A terceirização e a influência da globalização para as micro e pequenas empresas



Para início de estudo

Não é raro encontrar estudantes de administração e empreendedores se confundindo quanto aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que envolvem um empreendimento. Tais aspectos, dizem respeito a análise SWOT.

Para o desenvolvimento do planejamento, os ambientes interno e externo das organizações passaram a ser analisados com base na noção de SWOT, a qual foi desenvolvida na década de 60, enfatizando a “adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.28) da organização, a partir da avaliação de seus pontos fortes (Strengths) e fracos (weaknesses), à luz das oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) de seu ambiente.

Surgiu então, na década de 80, a Administração estratégica reunindo em um único processo o planejamento e a administração. Essa união foi permitida pelo compartilhamento dos conhecimentos técnicos (antes exclusivos aos consultores) e também pelo envolvimento de todos os níveis no processo.

Nesta unidade, embora que não vamos estudar a fundo estas questões, mas a idéia é lhe trazer subsídios para que você entenda quais os pontos fortes que envolvem uma organização de micro e pequeno porte e qual sua influência no ciclo de vida da organização, considerando ainda o processo de terceirização e globalização que tanto impactam na sustentabilidade do mercado atualmente.

Seja bem vindo e bom estudo!

Seção 1 – Pontos fortes das micro e pequenas empresas

Como você estudou nas unidades anteriores, as micro e pequenas empresas possuem características peculiares que as diferem das grandes organizações, na maioria das vezes mais organizadas e em condições de enfrentar a dinâmica do mercado.

Por outro lado, vale ressaltar que quase todas as grandes empresas que hoje estão no mercado foram algum dia micro ou pequenas empresas, ou seja, tiveram que “aprender” a superar as características negativas anteriormente apontadas.

Por outro lado, as micro e pequenas empresas também possuem alguns pontos fortes que não são facilmente encontrados nas grandes organizações. Veja a seguir.

a) Maior flexibilidade em relação às grandes empresas

Se por um lado existem alguns pontos a serem melhorados, principalmente na estrutura administrativa das MPE, por outro existem características que as permitem obter maior flexibilidade que as grandes empresas. Estas características, se reconhecidas e bem administradas pelos micro e pequenos empresários, podem levá-las ao sucesso empresarial.

Uma característica de extrema importância a ser ressaltada é a flexibilidade frente às grandes organizações. Segundo Crosta (2000), por serem menores, as MPE permitem a seus proprietários uma visão mais privilegiada de seu dia-a-dia, em função do contato mais próximo com cada funcionário e, como consequência, atinge-se uma maior flexibilidade.

McAdam (1999), Wiklund & Wiklund (1999) e Yusof e Aspinwall (2000) destacam essa flexibilidade como vantagem na implantação de programas de melhorias e na conquista de mercados inviáveis às grandes empresas.

b) Caráter mais empreendedor

Os micro e pequenos empresários possuem mais coragem para arriscar e isto, quando acompanhado por planejamentos e estudos, pode ser visto como ponto positivo na busca pela qualidade. (SEBRAE, 2005).

Esta é uma característica marcante de muitas MPE, que se submetem proporcionalmente a um risco maior do que grandes empresas, estando sujeitas a um grau mais elevado de melhorias e inovações em produtos e serviços.

c) Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior

Este talvez seja um dos pontos mais favoráveis das MPE na implantação de programas de melhorias. Neste tipo de empresa, a relação superior-subordinado é mais direta e produtiva, fazendo com que programas de treinamento e de reciclagem tenham maior eficiência.

Na relação inversa, ou seja, subordinado-superior, os problemas do dia-a-dia da empresa são relatados mais facilmente e, como consequência, resolvidos com maior rapidez. Para Yusof e Aspinwall (2000), a comunicação mais efetiva é decorrente da estrutura hierárquica simples e possibilita a criação de um fluxo de informação mais eficiente.

Também deve ser destacada a imagem do proprietário perante os seus funcionários. Ao contrário do que acontece em uma grande empresa, na qual geralmente os funcionários mal conhecem o dono ou presidente devido a uma estrutura altamente hierarquizada, na MPE ele se faz presente todos os dias, tendo sua imagem também associada à de um administrador.

Como os funcionários o vêem de uma maneira mais próxima, diminui assim a distância criada pela hierarquia, os contatos e conversas tornam-se mais frequentes. (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; YUSOF & ASPINWALL, 2000, MARTINS, 2000).

d) Contato mais próximo com o cliente

Segundo Goldschmidt & Chung (2001) e Kee-Hung (2002), além da maior flexibilidade e simplicidade da estrutura hierárquica, as pequenas empresas se fazem mais próximas dos clientes do que as grandes organizações.

Essa proximidade se faz presente principalmente na capacidade que a empresa de pequeno porte possui em estar junto aos clientes e ouvir suas reais necessidades. Como consequência, os produtos ou serviços por ela comercializados apresentarão um maior grau de satisfação.

Seção 2 – Ciclo de vida na micro e pequena empresa industrial

De acordo com o SEBRAE, o índice de mortalidade das microempresas é de 80% nos dois primeiros anos de funcionamento, sendo que as características do empreendedor no ato de gerenciar e conduzir o empreendimento são essenciais para a sobrevivência das empresas de pequeno porte.

Ao estudar as características da microempresa, podemos identificar diversos problemas de gestão inerentes às micro e pequenas empresas, e também sobre suas altas taxas de mortalidade. Porém há formas de se reduzir consideravelmente essas taxas mortalidade e insucesso.



Você já ouviu falar em incubadoras de empresas?

Pois é, uma incubadora é um ambiente especialmente preparado (espaço físico, telefone, secretaria, áreas de uso comum, etc.) para abrigar as empresas recém-formadas, muitas delas ainda informais.

Funciona mais ou menos assim: você acredita ter uma idéia que pode ser transformada em oportunidade de negócio. Porém, sem experiência empresarial, sem nunca ter ouvido falar em plano de negócio, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto e outros aspectos relacionados a administração de empresas, procura uma incubadora de empresas para lhe ajudar a desenvolver o seu empreendimento.

Se o seu projeto for considerado adequado, você passa a integrar o processo de incubação e a participar de todos os eventos de treinamento, capacitação e adequação da sua idéia de negócio. Acredite, nas incubadoras de empresas a relação de mortalidade de empresas se inverte, ou seja, de cada dez empresas que lá ingressam, normalmente, apenas uma acaba não dando certo.

Cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, estas se tornam, então, obsoletas. Nisto se constitui o ciclo de vida: ao passo em que a organização altera suas características, pode-se afirmar que está também mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida.

Para Lezana (1996, p.10):

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações.

Por isto as empresas, seja qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de ciclos de vida. A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações. Há autores, como é o caso de Marques (1994), que atribuem ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional. Isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento.

O crescimento está ligado à idéia de incrementos quantitativos no volume de atividades e transações de uma organização. Já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

O ciclo de vida é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclo de vida contempla estes estágios.

Sair de um estágio e adentrar outro deve ser a busca de toda organização, já que isto permite e dá a característica de sobrevivência. No entanto esta passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos.

Conhecer o ciclo de vida das organizações é de fundamental importância, pois, como afirma Adizes (1993, p.XVIII), “os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo”.

No que diz respeito às micro e pequenas empresas, conforme Lezana (1996, p.10), “O estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente.”

O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, terá que lidar com outros cenários e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado. Um modelo de ciclo de vida que se enquadra perfeitamente às micro e pequenas empresas é o proposto por Scott e Bruce (1987), e que a seguir será apresentado.

O ciclo de vida segundo Scott e Bruce

Em função do desenvolvimento da empresa, Scott e Bruce (1987), conforme discutem Lezana e Lanza (1996), afirmam que o ciclo de vida, entendido como **Modelo Funcional**, pode ser dividido em cinco etapas.

Nesta abordagem, a preocupação volta-se à empresa a partir das modificações que ela sofre:

- início;
- sobrevivência;
- crescimento;
- expansão;
- maturidade.

Conheça mais detalhes de cada uma dessas etapas.

1) Início - esta primeira etapa do modelo de Scott e Bruce corresponde ao período de concepção da empresa, ou seja, do nascimento da idéia à decisão de criar a firma e colocá-la em funcionamento.

Desta forma, pode-se dizer que as características ou atribuições deste estágio resumem-se em:

- projetar ou planejar a organização;
- determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento;
- buscar e captar recursos;
- realizar as operações que permitam o funcionamento da firma, tais como registro, instalações e contratações;
- elaborar o plano de negócios a fim de se conhecer o que realmente será a empresa.

2) Sobrevivência – esta etapa diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, por isso, neste período, cumpre observar as seguintes características:

- penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado;
- realizar, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade aceito pelos clientes;
- buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos e poder vislumbrar o futuro crescimento;
- o dono ou empreendedor cuidar de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira.

O estágio sobrevivência estará cumprido, segundo Lezana (1996, p.24), quando a empresa tiver alcançado o equilíbrio financeiro e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento.

3) Crescimento – quando a empresa deixa o estágio sobrevivência e adentra a etapa crescimento, significa que uma estabilidade foi conseguida e o novo desafio será, então, fazer com que os negócios cresçam – porém sem grandes alterações na atual estrutura da firma, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos.

São características desta fase:

- esforços dedicados ao atingimento das vendas planejadas no primeiro estágio;
- fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas.

No momento em que estas duas características básicas encontram-se bem realizadas, é comum a organização optar por uma destas duas direções:

- a) permanecer no patamar de negócios atual;
- b) continuar a crescer.

Caso a opção seja pela primeira direção, o que se tem a fazer é manter os padrões de atividades atuais. Porém, em optando por crescer mais, a empresa já estará almejando a etapa expansão e, por esta razão, algumas ações devem ser implementadas ainda nesta fase, quais sejam:

- elaborar um novo planejamento, desta feita mais minucioso do que aquele realizado na fase início, dedicando especial atenção à previsão de recursos para o crescimento;
- estabelecer estratégias de crescimento voltadas à atuação externa, principalmente para aumento da competitividade, diversificação de produtos ou serviços e expansão de mercados;
- reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.

4) Expansão – a fase expansão visa, em síntese, fazer acontecer as idéias traçadas na etapa anterior. Por isso, são características preponderantes deste momento a ser vivido pela organização:

- reorganização profunda da estrutura inicial;
- oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e para a integração da cadeia produtiva;
- implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento;
- constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado;
- redefinição do futuro da empresa.

5) Maturidade – a última fase do modelo de ciclo de vida de Scott e Bruce, denominado de Modelo Funcional, é a maturidade. Segundo Lezana (1996, p. 24), esta etapa “corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura”. As características da maturidade da organização podem ser elencadas da seguinte forma:

- aquisição de tranqüilidade relativa;
- replanejamento ordenado do futuro.

É importante ressaltar que as empresas que atingem a maturidade estão deixando ou já deixaram de ser pequenas e, normalmente, três destinos as norteiam: o primeiro é a estabilização, o segundo é o declínio e o terceiro é a continuidade do crescimento.

Seção 3 - A terceirização e a influência da globalização para as micro e pequenas empresas

O processo de terceirização constitui um elemento-chave no surgimento das pequenas empresas. Na realidade, este processo se dá quando uma empresa decide transferir para outra a produção de bens e serviços que não fazem parte de sua atividade fim, mas que anteriormente realizava com seus próprios recursos, ou seja, a empresa deixa de fabricar seus produtos ou serviços para adquiri-los de seus fornecedores (terceiros), especialmente os bens ou serviços que não se constituem em sua atividade principal.

As grandes organizações, de forma geral, são compostas de estruturas organizacionais verticalizadas, possuem fluxos e processos definidos e normalmente demoram a reagir frente às forças dinâmicas de mercado.

Além disso, possuem foco definido e muitas vezes não têm interesse em diversificar suas atividades, por não acreditarem na proposta ou obterem margens de lucratividade maiores em outras atividades.

Por este motivo, abrem-se novas perspectivas para as micro e pequenas empresas.

Com o advento da globalização, é possível fazer negócios em todo o mundo, porém de uma nova maneira, buscando equilibrar a qualidade de seus produtos ou serviços com as necessidades específicas dos clientes locais.

Desta forma, são características do processo de globalização a melhoria da qualidade, a capacidade de satisfação do cliente e a redução dos tempos de ciclo dos processos e dos custos.

É certo que as grandes corporações, por causa de seu gigantismo e burocracia, encontram muita dificuldade em adaptar-se aos novos conceitos de flexibilidade, competitividade e inovação, característicos na globalização.

Uma das soluções está, então, em subdividir-se e desdobrar-se (fragmentação) em pequenos empreendimentos, pois assim conseguem com maior facilidade adaptar-se rapidamente às mudanças, especialmente no que tange a tecnologia, qualidade e redução de custos – mesmo porque o tempo é fator fundamental neste cenário de globalização.

Há grandes oportunidades para os pequenos empreendimentos, especialmente no setor de serviços, já que é um segmento onde se verifica forte demanda.

O processo de globalização parece ter sido adotado pelas pequenas unidades de negócios e a idéia de que as grandes organizações já não mais detêm as melhores oportunidades de sucesso profissional é uma verdade comprovada.

Encontra-se nessa realidade uma dicotomia, ou seja: por um lado, as grandes corporações encontram-se mais bem estruturadas e por conseqüência em melhores condições para enfrentar a concorrência e as forças de mercado, muitas vezes inclusive eliminando as micro e pequenas empresas do processo; por outro lado, também não se pode negar que as micro e pequenas empresas atuam de forma complementar nas áreas em que as grandes organizações não conseguem atuar ou já não têm mais interesse.



Síntese

Nesta unidade você estudou sobre as características atribuídas às micro e pequenas empresas, bem como nas dificuldades que estas enfrentam ao se depararem com as forças e a dinâmica de mercado. Na unidade que ora se encerra, você teve a oportunidade de conhecer os pontos fortes das micro e pequenas empresas.

Você conheceu a importância de estudar o ciclo de vida das organizações e o quanto é importante sua determinação para o planejamento estratégico do empreendimento. Finalmente, pôde perceber o impacto da terceirização e da globalização na vida das micro e pequenas empresas e como estas podem tirar proveito dessa situação.



Atividades de auto-avaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas:

- 1) Quais as cinco etapas do ciclo de vida segundo Scott e Bruce?

2) Quando as empresas atingem o estágio da maturidade, quais destinos as esperam?



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade, você poderá pesquisar em:

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990. 379 p.

BENSADON, Abraham David de Carvalho. **Pequenas Empresas:** procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/6422.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2007.

UNIDADE 4

Aspectos organizacionais de gestão em micro e pequenas empresas

4



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer os aspectos peculiares da gestão de MPE.
- Identificar os principais problemas de gestão.



Seções de estudo

- Seção 1** Estrutura organizacional
- Seção 2** Gestão
- Seção 3** Processo de Gestão
- Seção 4** As etapas de execução e controle



Para início de estudo

Nesta unidade você conhecerá os aspectos peculiares da gestão em micro e pequenas empresas e aprenderá como identificar os principais problemas de gestão.

Aqui serão abordados os detalhes da estrutura organizacional, o seu processo de gestão e o funcionamento do planejamento empresarial. Com estas informações ficará mais fácil entender o processo de gestão.

Além disso, você vai aprender a usar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para ajudar na resolução dos principais problemas gerenciais das micro e pequenas empresas.

Seção 1 – Estrutura organizacional

A análise da estrutura organizacional da empresa evidencia os seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.



Mas o que considerar na análise da estrutura organizacional?

Note que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

A organização de uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos e visa alcance de objetivos e resultados estabelecidos. As funções de administração exercida pelos executivos das empresas são interligadas.

Observe a figura a seguir.

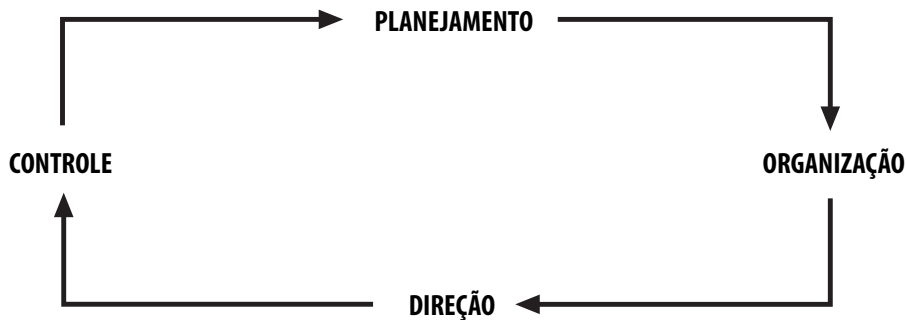


Figura 4.1 – Funções da Administração.
Fonte: Oliveira (2002, p.85).

Como mostra a Figura 4.1, a Administração é formada pelo processo de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos. Assim:

- **Planejamento** - é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.
- **Direção** - é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
- **Organização** - é a ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.
- **Controle** - é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Considere as mudanças planejadas na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema empresarial. Quando a estrutura é estabelecida de forma adequada acaba por proporcionar para a empresa alguns aspectos, tais como:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades;
- informações, recursos e *feedback* aos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- condições motivadoras.

Note que as empresas apresentam estruturas. Todas elas apresentam simultaneamente uma estrutura formalizada e uma outra informal.



Quais são os tipos de estrutura organizacional?

Qualquer empresa possui dois tipos de estrutura: a **informal** e a **formal**. Mas quais as características de cada uma? Acompanhe a descrição a seguir.

A estrutura informal

Esta é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela surge da interação social das pessoas, isto é, se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

Os grupos informais, originados deste tipo de estrutura, surgem e persistem porque eles satisfazem aos desejos de seus membros. Esses desejos são determinados pelos próprios membros do grupo. Um desejo que parece ser sentido por todos os grupos é a necessidade de perpetuar sua cultura, isto é uma importante função de toda estrutura informal, a **integração**.



Alguns fatores condicionam o aparecimento dos chamados **grupos informais**, como:

- os interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas que, por meio deles, passam a sintonizar-se mais intimamente;
- a interação provocada pela própria estrutura formal;
- os defeitos na estrutura formal;
- a flutuação do pessoal dentro da empresa, a qual provoca, normalmente, a alteração dos grupos sociais informais;
- os períodos de lazer;
- a disputa pelo poder.

Uma segunda função do grupo informal é a **comunicação**. A fim de atender a seus desejos e conservar seus membros informados do que está havendo que possa afetar a satisfação dos desejos, o grupo desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Uma outra função é o **controle social** pelo qual o comportamento dos outros é influenciado e regulado. O controle social pode ser interno e externo:

- o **controle interno** é dirigido no sentido de fazer os membros do grupo surgir de conformidade com sua cultura;
- já o **controle externo** é dirigido para os que estão fora do grupo, tais como o governo, sindicato. O executivo deve saber que a pressão do controle externo pode ser bastante forte, tal como quando uma greve ocorre.



Quais as vantagens da estrutura informal?

Para as empresas, a estrutura informal possui algumas vantagens das quais destacamos as principais:

- proporciona maior rapidez no processo decisório;
- reduz distorções existentes na estrutura formal;
- completa a estrutura formal;
- reduz a carga de comunicação dos chefes;
- motiva e integra as pessoas da empresa.

Mas talvez você esteja se perguntando: e as desvantagens? Bom, este tipo de estrutura também possui algumas desvantagens tais como:

- provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias;
- dificuldade de controle;
- possibilidade de atritos entre as pessoas.

A estrutura formal

Esta estrutura é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. Já a estrutura informal não é planejada e surge naturalmente, da integração social dos profissionais de uma empresa.



A estrutura formal é representada pelo organograma da empresa e os seus aspectos básicos.

A dinamicidade da estrutura organizacional

Como você já viu, a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Com isso, é possível dizer que a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o **organograma**.

A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. Assim, a estrutura organizacional vai variando de acordo com o planejamento estratégico da organização, para poder se adequar aos objetivos desta.

Metodologia de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.

a) Componentes da estrutura organizacional - são três sistemas que compõe:

- **Sistema de responsabilidade** - resultado da alocação de atividades, é constituído por departamentalização, linha e assessoria e especialização do trabalho.
- **Sistema de autoridade** - resultado da distribuição das unidades organizacionais, é constituído pela amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação e centralização de descentralização.
- **Sistema de comunicações** - resultado da integração das unidades organizacionais, é constituído pelo “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem comunicar”.

Pode-se considerar mais um componente da estrutura organizacional: o **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações). Esse aspecto está relacionado a Drucker (1962).

b) Condicionantes da estrutura organizacional - que são:

- objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa;
- ambiente da empresa;
- evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa;
- recursos humanos, considerando suas habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa.

c) Níveis de influência da estrutura organizacional - são três:

- **nível estratégico** - substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial;
- **nível tático** - divisão de uma área em duas (produção e técnica) para melhor administrar os recursos da empresa;
- **nível operacional** - alteração da estrutura organizacional.

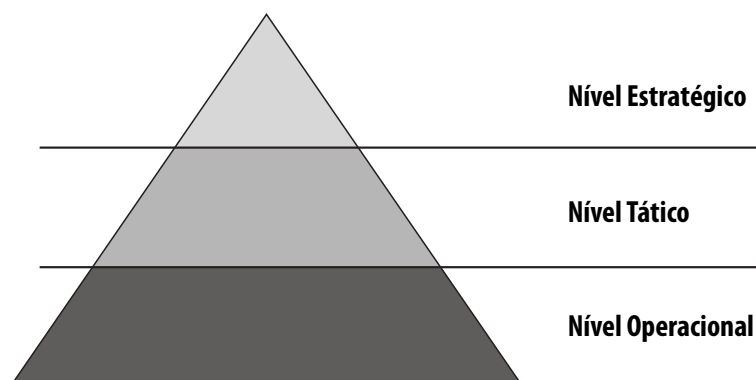


Figura 4.2 – Tipos de planejamento nas empresas.

Fonte: Oliveira (2002, p.107).

d) Níveis de abrangência da estrutura organizacional

Podem ser considerados três níveis de abrangência quando do desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional nas empresas:

- nível de abrangência da empresa;
- nível de abrangência da unidade estratégica de negócio (UEN);
- nível de abrangência da corporação.

Seção 2 – Gestão

A palavra gestão tem origem do latim *gestione* e significa ato de gerir, gerência, administração.

Por sua vez, administração é o processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos. E para atingir esses objetivos, em primeiro lugar, eles devem ser traçados, ou seja, planejados.



Sendo assim, no processo de gestão, seja este empresarial, operacional, financeiro ou econômico, é necessário ter um caminho traçado para ser seguido. Desta forma, pode-se saber se a empresa está indo pelo caminho traçado ou não.

Como você estudou anteriormente, as empresas apresentam um modelo de gestão, mesmo nem sempre definido formalmente. Esse modelo de gestão insere os aspectos culturais que representam o conjunto de princípios estabelecidos pela administração, de como a empresa deve ser gerida.



Modelo de gestão é a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa.

Mas um modelo de gestão envolve alguns requisitos, tais como: objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho. Veja a seguir as necessidades que cada um atende.

- **Objetivos** - representa os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização. Os objetivos, portanto, relacionam-se com a busca do sucesso almejado.
- **Princípios organizacionais** - são regras que definem a estruturação, a divisão de trabalho e as relações de comando e subordinação.
- **Princípios de delegação de poder** - são regras que definem a atribuição de tarefas de poder para sua execução, bem como a responsabilidade pelos resultados.
- **Princípios de avaliação de desempenho** - são regras que estipulam como devem ser avaliados os desempenhos das áreas.

É possível dividir a gestão empresarial em três grandes áreas. Confira.

As áreas da gestão empresarial

A gestão empresarial está dividida em três áreas: **operacional**, **financeira** e **econômica**.

Nas empresas de grande porte encontra-se estas áreas bem definidas e separadas. Já nas micro e pequenas empresas devido ao número menor de empregados, a maior simplicidade na execução e, ao custo elevado para essa maior definição

e separação de cada áreas, tende-se a trabalhar as três bem interligadas, como um só escopo, mas com suas subdivisões, buscando a máxima eficácia e eficiência.

Gestão operacional

Esta área da gestão empresarial corresponde a todas as áreas de atividade da empresa. Estas podem ser: produção, logística, recursos humanos, vendas, publicidade, compras, finanças, entre outras.

A gestão operacional dá ênfase para a execução das atividades, buscando assim uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível. Desta feita, a gestão operacional evidencia o *modus operandi* de cada área da empresa.

Modus operandi é uma expressão em latim que significa “modo de operação”, ou seja, se refere ao fato da organização usar o mesmo jeito e aplicação em todas as coisas que realiza, faz tudo do mesmo jeito de uma mesma forma

Gestão financeira

Esta gestão enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira.

São basicamente duas as funções da gestão financeira:

- a) encontrar fontes de recursos para que a empresa possa para operar; e
- b) encontrar aplicações que possam gerar a maior rentabilidade para a empresa sem prejudicar sua liquidez.

A gestão financeira se baseia no planejamento organizacional para assim poder desenvolver o seu planejamento orçamentário e financeiro. A partir das ações traçadas no planejamento estratégico da empresa é traçada a melhor forma de desenvolver as ações da empresa. Estas ações consomem recursos que são alocados no orçamento empresarial.

Ao terminar o orçamento os gestores financeiros precisarão saber quais as melhores fontes de recursos, caso o fluxo de caixa

projetado seja negativo, ou qual a melhor aplicação caso o fluxo de caixa projetado seja positivo.

A maior parte das micro e pequenas empresas não apresentam uma administração eficiente de seus recursos financeiros. Isto acontece por falta de planejamento por parte dos empresários. Este fato acaba dificultando muito a sobrevivência da empresa, pois, estas normalmente não possuem grandes reservas de capital, e ao encontrar as primeiras dificuldades não estão preparadas e acabam sofrendo problemas.

Para realizar esse planejamento começa-se com a colheita de dados. Isso pode ser feito através de anotações no dia-a-dia. Informações como o dia da semana que vende mais, qual a época do mês ou do ano em que se obtêm os melhores resultados financeiros, etc. Assim, registrar a entrada e a saída de seus recursos, conhecer melhor a sua empresa e planejar seu fluxo de caixa conforme suas necessidades.

O fluxo de caixa da empresa pode ser feito e planejado diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, desde que o empresário observe a cada dia se o que foi planejado está acontecendo realmente na prática.

Gestão econômica

Nesta gestão, se avalia a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos. Tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle.

A gestão econômica consolida as demais gestões já que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

A gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico das áreas da empresa como um todo, e não de alguns segmentos isolados, na busca da otimização do resultado global. Está embutido assim, a visão sistêmica do processo, pois nem sempre a maximização do resultado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa. Esse equilíbrio é a busca da gestão econômica.

Seção 3 – Processo de gestão

As etapas que formam o processo de gestão são três: o planejamento, a execução e o controle. Nesta seção, você estudará somente sobre uma destas etapas: o planejamento. Sendo assim, responda: o que é planejamento?



Planejamento é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.

Assim, é a mais básica de todas as funções gerenciais e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações da empresa.

Embora qualquer empreendimento ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles através de algumas ferramentas operacionais que podem dirimir os riscos e auxiliar o administrador na tomada de decisões.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 114) o planejamento envolve os seguintes passos:

- projeção de cenários;
- definição de objetivos a serem seguidos;
- avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- formulação e avaliação de planos alternativos; e
- escolha e implementação do melhor plano alternativo.

O planejamento não é o responsável exclusivo pelo alcance dos objetivos da empresa. Se o planejamento é apenas uma etapa do processo administrativo ele precisa ser acompanhado da execução, acompanhamento, controle e a correção do que for necessário.



As empresas de pequeno porte acabam não dando muita importância a esta etapa. A maioria dessas empresas pratica, mesmo que de forma inconsciente, as etapas de execução e de controle de alguns de seus objetivos, tais como vender, obter lucro, mas o empresário acaba definindo erroneamente estes objetivos com uma espécie de “planejamento”, pois, para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

Assim, a falta de planejamento é a grande vilã das micro e pequenas empresas brasileiras. Essas empresas estão presentes num mercado altamente competitivo, e algumas ainda enfrentam problemas como sazonalidade. Por isso, a ausência desses passos do planejamento é de grande influência na existência dessas empresas.



Quais as etapas de realização do planejamento?

O planejamento pode ser dividido em duas etapas: a primeira, em **planejamento estratégico**, e a segunda, em **planejamento operacional**. Mas quais as especificidades de cada um?

Planejamento estratégico

É o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los. O planejamento, se bem executado, ajudará a empresa a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar as oportunidades.

Alguns dos componentes do planejamento estratégico.

- **Objetivo** – Representa os fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização. Os objetivos, portanto, relacionam-se com a busca do sucesso almejado.

- **Meta** – é o nível ou etapa de desempenho a que se aspira, e origina-se do objetivo. As metas devem ser quantificadas e ter prazos definidos.
- **Missão** - é uma forma de difundir o espírito da empresa, é o motivo da existência da empresa.
- **Visão** - é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las. É onde a empresa quer chegar.

A figura a seguir identifica o processo de planejamento estratégico.

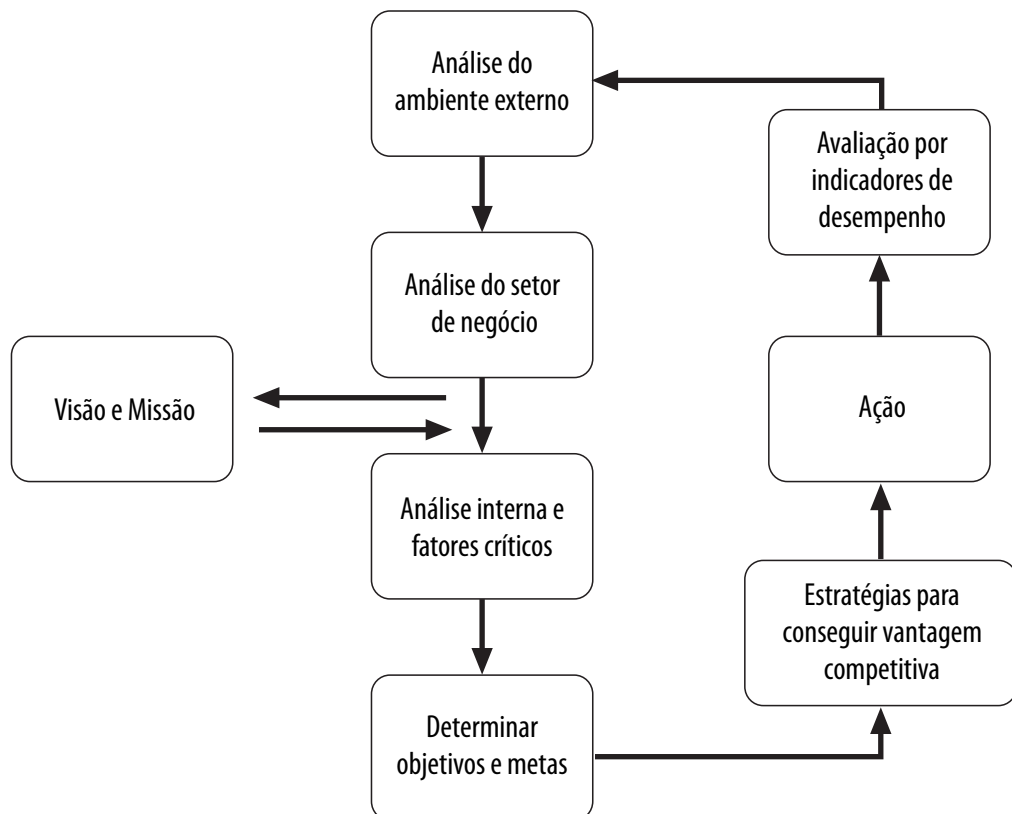


Figura 4.3 – O processo de planejamento estratégico
 Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 35).



Qual a ferramenta utilizada no planejamento estratégico?

A **análise SWOT** é a ferramenta que ajuda na organização do planejamento estratégico ao estabelecer a relação entre pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strenght* (força), *Weakness* (fraqueza), *Opportunities* (oportunidade), *Threats* (ameaças).

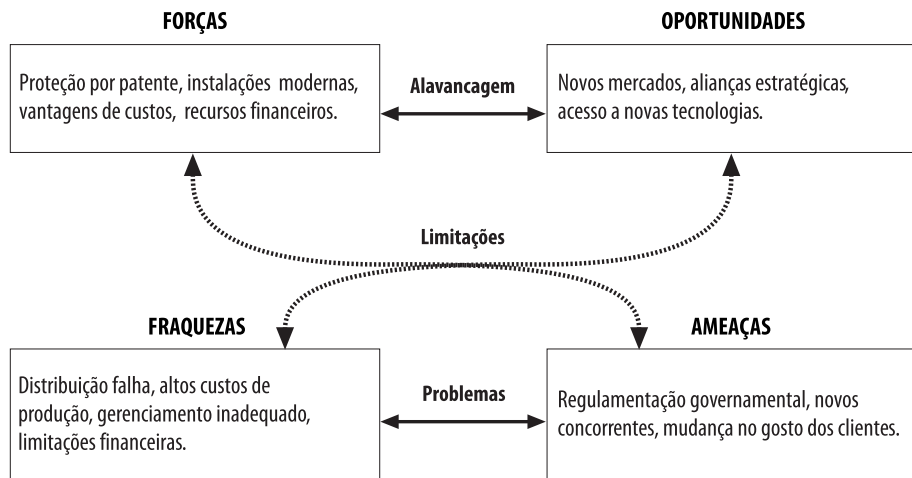


Figura 4.4 – Análise SWOT.
 Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p.87).

Os quatro aspectos da análise SWOT podem ser vistos segundo duas dimensões principais: interna/externa (fatores internos da organização estão relacionados as suas forças e fraquezas, os atores externos estão relacionados as ameaças e oportunidades); positiva/negativa (é positiva a relação entre as forças e oportunidades e negativas a relação entre as ameaças e fraquezas).

A relação entre as forças e ameaças pode indicar vulnerabilidade, já a relação entre fraquezas e oportunidades pode significar limitação.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potencialmente fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de venda para produtos substitutos
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do mercado
Reconhecido líder de mercado	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças na taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Tirar mercado dos concorrentes	Nova lei que aumenta os custos
Melhor qualidade de produto	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir cobertura de atuação	Necessidade reduzida do produto para os clientes

Quadro 4.1 – Aspectos a serem considerados na análise SWOT.

Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 88).



Quais as ferramentas auxiliares usadas no planejamento estratégico?

Durante a elaboração do planejamento estratégico, as informações administrativas e contábeis da empresa são de suma importância para sua correta elaboração. Duas fontes de tais informações são o **Fluxo de Caixa** e o **Orçamento**.

Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa para usuário externo segrega os itens em três grandes grupos: fluxo das atividades de investimentos, das atividades de financiamento e das atividades operacionais.

As atividades de investimentos são aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes

de compras de máquinas, terrenos, veículos, etc. Ou seja, esse fluxo de caixa está relacionado com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa. De maneira geral, esse fluxo de caixa é negativo, e representa que a empresa tem desembolsos nas atividades de investimento. Situações contrárias, onde o fluxo de caixa é positivo, podem indicar que a empresa está reduzindo o seu imobilizado, comprometendo o seu nível de crescimento e sua sobrevivência futura. São típicos de empresas em regime pré-familiar, que não conseguem obter caixa com suas operações e necessitam de recursos para fazer face às obrigações com seus financiadores.

O fluxo de caixa das atividades de financiamento é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras. Quando a empresa encontra-se na fase de elevado crescimento, obterá volume de recursos superior aos pagamentos que deve realizar, levando um fluxo de financiamento positivo. Já nos momentos de consolidação de empreendimentos, o fluxo de caixa dessas atividades tende ao negativo.



Um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais. Esses recursos são oriundos dos resultados da empresa, e estão, portanto, vinculados a gestão do capital de giro.

É importante ressaltar que o comportamento do fluxo de caixa será influenciado por diversas variáveis, entre as quais se destacam o setor de atuação da empresa, o ambiente econômico, a fase do ciclo de vida da empresa e a existência de novos projetos de investimentos. O fluxo de caixa das atividades operacionais pode assumir posições negativas, sem que isso represente um sinal de insolvência, quando a empresa encontra-se na fase inicial do seu ciclo de vida ou quando fez vultosas inversões em novos projetos que demandam recursos para capital de giro.

Orçamento

Trata-se de um instrumento para o planejamento e controle das operações a curto prazo. Geralmente, um orçamento operacional cobre um período de um ano e inclui as receitas e as despesas e custos previstos para esse período. Existem dois tipos principais de orçamento, o orçamento de capital ou investimento e o orçamento operacional ou de período. O orçamento de investimento analisa as diversas alternativas de investimento que dispõe a empresa para implantar ou expandir a sua capacidade de produção e/ou comercialização. O orçamento operacional envolve receitas e custos, sendo orientado pelos objetivos e metas propostos pela organização. É formado pelo orçamento de vendas, de produção, de despesas, de caixa e DRE projetada.

Dentre os **objetivos da elaboração do orçamento** empresarial podem ser citados os seguintes pontos:

- tomada de decisão;
- planejamento e controle;
- fixar objetivos e metas;
- manter a administração informada;
- confrontar o realizado com o orçado.

Dentre as **principais características** do orçamento podem ser apontadas as seguintes:

- projeção para o futuro;
- flexibilidade na aplicação (adapta-se a conjuntura externa e interna);
- participação direta dos responsáveis (plano imposto *versus* plano estudado).

Além de tais características, o orçamento apresenta as seguintes peculiaridades:

- estima o potencial lucro/prejuízo;

- é apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários (como por exemplo, unidades produzidas ou vendidas);
- cobre geralmente o período de um ano (algumas empresas influenciadas por atividades sazonais podem elaborar dois orçamentos anuais, como as empresas do ramo de roupas);
- é um compromisso gerencial (os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento);
- a proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que os responsáveis pela execução do orçamento;
- uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

No processo de elaboração empresarial devem ser seguidas as seguintes fases:

- Fase 1 - Determinar objetivos e metas;
- Fase 2 - Programar as atividades de cada departamento ou setor;
- Fase 3 - Comparar os resultados com o orçado;
- Fase 4 - Ajustes, realimentação (*feedback*).



Quais os tipos de orçamento?

São dois tipos principais de orçamentos: de **capital ou investimento** e o **operacional ou de período**.

O **orçamento operacional ou de período** envolve as receitas e custos, sendo orientado pelos objetivos e metas propostos pelo comitê orçamentário.

■ Orçamento de vendas
■ Orçamento de Produção (MP, MOD, CIF)
■ Orçamento de Despesas Operacionais (Administrativas, Vendas, Tributárias, Financeiras)
■ Orçamento de Caixa
■ Demonstração do Resultado do Exercício Projetada
■ Balanço Patrimonial Projetado

Quadro 4.2 – Objetivos e metas pelo comitê orçamentário

A utilização do Orçamento Operacional proporciona alguns benefícios, tais como:

- obriga a análise antecipada das políticas da empresa;
- define responsabilidades de cada função na empresa;
- exige sintonia da direção com os departamentos;
- força a administração a expressar em números as metas e objetivos;
- exige adequação ao sistema contábil;
- força a administração a planejar mais economicamente a utilização dos seus recursos para minimizar custos e otimizar receitas;
- libera os executivos de muitas decisões já determinadas no orçamento, aumentando seu tempo para criar novas soluções;

- auto-análise periódica da empresa;
- facilita adequação da empresa a fatores externos (redefinição de rumos);
- verifica progresso ou retrocesso na realização dos objetivos prioritários.

Mas apesar das vantagens mencionadas, o orçamento apresenta algumas limitações:

- dificuldade de conscientizar a cúpula para a mentalidade de planejamento e controle financeiro;
- alcançar a flexibilidade na aplicação do orçamento;
- fixar padrões realistas e quantificáveis;
- desenvolver orçamento de vendas.

– Até aqui você estudou sobre o planejamento estratégico e conheceu algumas das suas particularidades. Ficou com alguma dúvida? Retome os conceitos, se for necessário, antes de passar adiante. O próximo tipo de planejamento a ser apresentado é o operacional. Acompanhe a descrição.

Planejamento operacional

Este planejamento é a materialização prática para realizar as metas definidas no planejamento estratégico.

Neste momento, estabelecem-se as responsabilidades, recursos humanos, financeiros e materiais, assim como um cronograma de trabalho. Nele visa-se a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

Este planejamento pode ser considerado como a formalização, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Esta etapa consiste em organizar um esforço estruturado e contínuo, no sentido de identificar e escolher alternativas operacionais que viabilizem a consecução das diretrizes estratégicas esboçadas no planejamento estratégico. O processo de planejamento operacional compreende os seguintes passos, conforme Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 132 apud SCHMIDT, 2003, p. 19):

- estabelecimento de objetos operacionais;
- definição dos meios e recursos;
- identificação das alternativas de ação;
- simulação das alternativas identificadas;
- escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- estruturação e quantificação do plano; e
- aprovação e divulgação do plano.



Quais as ferramentas auxiliares usadas no planejamento operacional?

O Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT auxilia no planejamento operacional, pois é a ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente.

Assim, o QDT traz informações sobre uma possível má distribuição das tarefas da organização.

Os objetivos do quadro de distribuição do trabalho por meio do **uso de sua ferramenta:**

- identificar atividades que consomem tempo de cada um dos funcionários;
- identificar quais atividades consomem o maior tempo de cada um dos funcionários;
- definir quem faz quais tarefas;
- definir a quantidade de horas totais trabalhadas, por cada funcionário, no período estudado.

Os objetivos do quadro de distribuição do trabalho por meio de sua **análise:**

- definir qual é a atividade mais importante;
- determinar qual o fluxo da atividade principal;
- verificar qual é a fluência da atividade principal;
- verificar a continuidade da atividade principal;
- Identificar se ocorre superposições de tarefas;
- detectar a existência de sobrecarga ou ociosidade de trabalho.

Analisando o QDT com relação ao:

1. Tempo que cada tarefa realizada consome em sua execução.

- Identificar quais são as tarefas que consomem mais tempo.
- Verificar a existência de concordância ente os aspectos de gasto de tempo e importância da tarefa realizada.

- Identificar se existe tarefas secundárias que recebem uma quantidade considerável de tempo.
- Ter atenção com tarefas pequenas, que consomem pouco tempo, mas que são repeditas várias vezes.

2. A capacitação adequada de mão-de-obra empregada nas tarefas e atividades realizada.

- Comparar o nível de aproveitamento das aptidões dos funcionários no desempenho das tarefas.
- Identificar se todos os funcionários foram capacitados para realizar suas funções.
- Observar se a complexidade da tarefa executada está de acordo com o cargo/experiência ou titulação de quem a executa.
- Identificar a necessidade de treinamento.

3. Volume de trabalho que cada funcionário executa. A divisão e coerência na continuidade da execução.

- Observar se existe tarefas desconexas, provocando problemas de descontinuidade.
- Analisar cuidadosamente a divisão de uma tarefa em passos em que cada passo é executado por um funcionário.

4. Custo de realizar o trabalho.

- Observe a quantidade total de horas disponíveis e as que foram usadas por cada funcionário.
- Analise a evolução do pagamento e horas extras.
- Analise a relação custo/retorno.

5. Realização da tarefa com menos custo.

- Analisar se a distribuição física é adequada (estudo de layout).
- Utilizar formulários complexos para coleta de dados.
- Analisar se todos os equipamentos estão operando sem problemas.
- Identificar a existência de tarefas manuais que poderiam ser mecanizadas.

Mas quais as principais vantagens da utilização do QDT? Veja a seguir.

- Identificar as atividades e quem as executa.
- Compara a participação de cada integrante.
- Mostra possíveis falhas na distribuição das tarefas entre os funcionários.
- É de fácil aplicação, entendimento e uso.

Fluxograma

O fluxograma é outro instrumento utilizado para auxiliar no planejamento operacional, pois é uma técnica de representação gráfica que utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência de um processo, bem como sua análise e redesenho. O objetivo do fluxograma é descrever a seqüência (fluxo), seja manual ou mecanizado, especificando os suportes (documento, papel, formulários ou qualquer outro) que sejam utilizados para os dados e as informações.

Assim, o fluxograma traz informações sobre uma má distribuição do processo produtivo. Identificando tarefas repetidas e desnecessárias no processo operacional.

Tendo em vista as estratégias da empresa:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo.
- Identificar as oportunidades de melhoria:
redução de custos; aumento de produtividade e aumento do valor agregado.



Mas quais as vantagens do fluxograma?

- Descrição de todas as rotinas da empresa.
- Adequado para descrever relações complexas, típicas das empresas em qualquer área.
- Proporciona uma visão sistêmica do que está sendo estudado.
- Descreve como o sistema funciona em todos os componentes envolvidos.
- Devido à padronização dos símbolos, restringe a quantidade de interpretações.
- Auxilia na localização das falhas e deficiências, descrevendo as repercussões.
- Substitui os métodos descritivos e/ou narrativos, sem permitir dupla interpretação.
- Ajuda na análise de modificações exibindo todos os pontos que serão por elas afetados.
- Facilita a inclusão de atualizações ou modificações, pois exhibe os pontos de alteração de forma clara e imediata.
- É possível comparar vários fluxos ou alternativas de solução de problemas.
- Facilita o trabalho de leitura posterior por trabalhar com símbolos padronizados.

As principais **desvantagens** são:

- Não percebe as implicações técnicas, o que acontece com a aplicação de outras ferramentas.
- Não detalha a realidade com o envolvimento das pessoas que fazem o sistema dinâmico.
- Podem-se omitir pequenas informações (querendo simplificar o fluxo) que muitas vezes são cruciais ao sistema.
- Os símbolos apresentados permitem variações e adaptações, o que pode criar uma série de aplicações pessoais e particulares, prejudicando o entendimento.

Exemplo de fluxograma de um processo:

Revisão de processos críticos (no CenPRA)

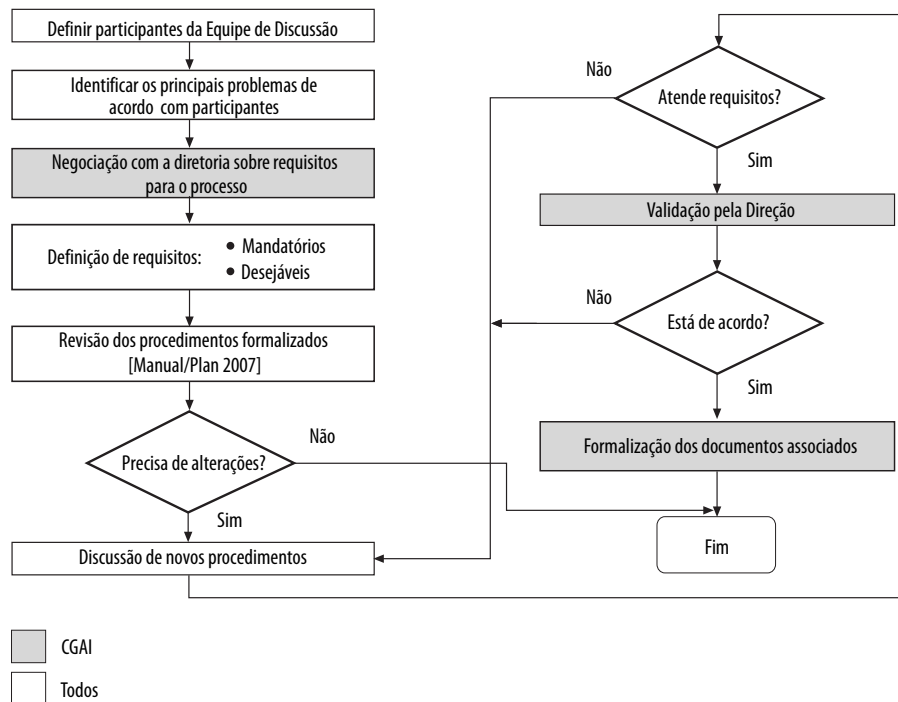


Figura 4.5 – Exemplo de fluxograma de processo.

Fonte: Silveira (2004, p. 57).

Você até agora estudou sobre a primeira etapa do planejamento da gestão empresarial. A seguir, você conhecerá as outras duas etapas que complementam este planejamento a fim de garantir o sucesso da empresa.

Estas duas etapas são a execução do planejamento feito e seu posterior controle. Assim, se planeja, põe em prática o planejamento, que é a execução e depois controla para ver se o que foi planejado esta realmente acontecendo, para depois voltar a planejar a empresa

Seção 4 – As etapas de execução e controle

Na seção anterior você estudou sobre uma das etapas do processo de gestão: o planejamento. Agora, você conhecerá mais detalhes sobre as outras duas etapas: a execução e o controle.

Execução

A execução é a fase do processo de gestão na quais as coisas acontecem, “onde as coisas acontecem na prática”. Essas ações devem refletir o planejamento anteriormente traçado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É a partir das ações é que surgem os resultados.

É a fase onde os planos são implementados, as ações se ocorrem e as transações acontecem. Nesta fase, ainda é possível que ajustes sejam necessários para uma correta implantação do planejamento operacional. Estas mudanças de programação e sua conseqüente necessidade de identificação de novas alternativas são necessárias para adequar o planejamento às mudanças procedidas.

Esta fase torna-se de grande importância nas empresas, porque é onde os recursos são consumidos e os produtos gerados. Assim, é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização.

A execução não é apenas a manufatura de bens, mas compreende também a produção de serviços, tais como escritórios, hospitais, escolas, estúdios de criação intelectual, etc. Os serviços auxiliares

de produção de bens e serviços, tais como contabilidade, xérox, vendas, etc., fazem parte da etapa de execução, pois processam insumos para transformá-los em serviços.

Desta forma, imaginam-se três tipos de execução. A primeira onde existe o planejamento, a execução e o controle do planejamento. A segunda onde existe o planejamento, a execução e o controle da execução. E a terceira que corresponde ao planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

A gestão operacional preocupa-se com a execução de cada etapa do processo de gestão de cada área da empresa e da empresa como um todo. Todas as etapas do processo de gestão preferencialmente são suportadas por um sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Durante a etapa de execução, é quando são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior análise e elaboração dos relatórios para a comparação com os planos. Essas análises serão feitas na etapa de controle.

Controle

A função de controle esta implícita em todas as fases do processo de gestão e em si própria. Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejamento e as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como se está sendo empregado está sendo eficaz.

A Teoria da Administração oferece uma generalização útil para a compreensão global das etapas no processo de controle. Em uma organização a função controle é um processo, cujas etapas envolvem o estabelecimento de padrões de controle, o acompanhamento das ações e, a adoção de medidas corretivas.

A primeira etapa, de modo geral é simples, pois o estabelecimento de padrões é definido a partir do planejamento,

onde são estabelecidos objetivos e metas, que, de fato, passam a constituir os padrões para efeitos de controle.

Na segunda etapa básica do processo de controle compara-se o desempenho, ou seja, o realizado com os padrões estabelecidos. As duas primeiras etapas são, na realidade, preliminares, pois a função só será efetiva na medida em que essas verificações resultem em ações corretivas que influenciam o comportamento organizacional.

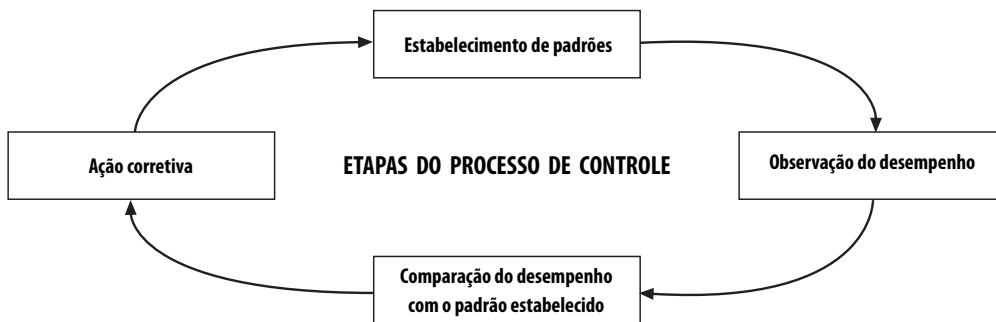


Figura 4.6 – Etapas do processo de controle.

Fonte: Colossi (1989, p. 13).

É de extrema importância que os gestores das micro e pequenas empresas possuam uma visão generalista no exercício de suas atividades.



Síntese

Nesta unidade você estudou as principais aspectos organizacionais e conheceu como organizar as micro e pequenas empresas, assim resolvendo os seus principais problemas de gestão.

Analisamos a estrutura organizacional. As diferenças entre estrutura formal e informal, seus componentes, o sistema de autoridade e comunicação, os condicionantes, além dos níveis de influência e abrangência da estrutura organizacional.

Também estudamos os tipos de planejamento. No estratégico você conheceu as ferramentas: análise SWOT, fluxo de caixa e orçamento. No planejamento operacional destacamos as ferramentas quadro de distribuição do trabalho e fluxograma.



Atividades de auto-avaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas:

1) Quais as etapas do processo de administração? Explique cada uma delas.

2) Comente as principais diferenças entre estrutura formal e informal.

3) A gestão empresarial está dividida em três áreas, comente cada uma delas.

4) O planejamento pode ser dividido em estratégico e operacional. Escolha uma ferramenta de cada um para comentar.

5) Qual a importância das etapas de execução e controle do planejamento.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade você poderá pesquisar em:

Livros:

ARAÚJO, L. C.G. de. **Organização e métodos:** integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma perspectiva comportamental. São Paulo: Atlas, 1998.

LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos:** uma abordagem moderna de O & M. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1998

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e métodos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1998 .

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmenn e Affonso editores, 2004.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

CUNHA, A. S. da; SOARES, T. C. Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v.4, p. 15-39, 2010.

Tributação Simples Nacional



Objetivos de aprendizagem

- Identificar a tributação para micro e pequenas empresas.
- Conhecer os impostos abrangidos pelo Simples Nacional.
- Conhecer como se calcula o imposto simplificado.
- Identificar as alterações com a tributação Simples Nacional.



Seções de estudo

- Seção 1** Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e suas tributações
- Seção 2** Impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional
- Seção 3** Como calcular a tributação para as MPE?
- Seção 4** O que muda para as MPEs com o Simples Nacional?



Para início de estudo

Esta unidade tem por finalidade apresentar a tributação (Super Simples) favorecida disponível para as micro e pequenas empresas.

Você conhecerá detalhes desta tributação, saberá quais são as empresas que podem optar pelo Super Simples ou Simples Nacional, os impostos e contribuições abrangidos pelo Super Simples, as alíquotas para cada faixa de receita da empresa.

Além disso, identificará o cálculo dos tributos e as alterações na tributação quanto a implantação desta nova forma de tributação.

Seção 1 – Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e suas tributações

A Lei Complementar nº 123/2006, instituiu, que a partir de 01/07/2007, o novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como **Simples Nacional** ou **Super Simples**.

O Simples Nacional ou Super Simples estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias. Este regime substituiu, a partir de 01/07/2007, o Simples Federal (Lei 9.317/1996), que ficou revogado a partir daquela data.

Para se avaliar se uma empresa pode se enquadrar no Simples Nacional um dos fatores que tem que ser levado em consideração é a **receita bruta**.



Receita bruta é o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia (operações realizadas pela empresa em nome de terceiros), **excluídas** as vendas canceladas, as devoluções de vendas e os descontos incondicionais concedidos.

Mas você conhece quais são as **características** da tributação Simples Nacional? Acompanhe a descrição a seguir.

Características da tributação Simples Nacional

O Simples Nacional apresenta as seguintes características, conforme a Lei Complementar nº 123/2006:

- a) Abrange a União, Estados, Distrito Federal e Municípios.
- b) É administrado por um Comitê Gestor composto por quatro membros da Secretaria da Receita Federal do Brasil, dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.
- c) Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:
 - enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
 - cumprir os requisitos previstos na legislação; e
 - formalizar a opção pelo Simples Nacional.
- d) Ser facultativo, ou seja, não é obrigatório.
- e) Ser irretratável para todo o ano-calendário.
- f) Apuração e recolhimento dos tributos são abrangidos por um único documento de arrecadação.

- g) Disponibilização às ME e às EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido.
- h) Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais.
- i) O pagamento poderá ser feito até o último dia útil da primeira quinzena do mês subsequente ao do período de apuração.
- j) Possibilidade de os Estados adotarem sub-limites de EPP em função da respectiva participação no PIB.



O pagamento do Simples Nacional poderá ser feito até o último dia útil da primeira quinzena do mês subsequente ao do período de apuração.

Assim, observamos quais são as características necessárias para uma empresa se enquadrar no Simples Nacional e poder optar por esta tributação favorecida. Na seqüência você vai estudar sobre quais impostos e tributações são abrangidos pelo Simples Nacional e assim pagos de forma única.

Seção 2 – Impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional

O Super Simples faz com que as empresas recolham mensalmente, por meio de um único documento de arrecadação os seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);

- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

O recolhimento na forma do Simples Nacional não exclui a incidência de outros tributos que não foram listados aqui. Mesmo para estes tributos listados, há situações em que o recolhimento será à parte do Simples Nacional.



Quem está impedido de optar pelo Simples Nacional?

Estão impedidas todas as Microempresas (ME) ou as Empresas de Pequeno Porte (EPP) que:

- no ano-calendário imediatamente anterior, tiveram receita bruta superior a R\$ 2.400.000,00;
- cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos da Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa não beneficiada pela Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;



- cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- seja constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- participe do capital de outra pessoa jurídica;
- exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- seja resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 anos-calendário anteriores;
- seja constituída sob a forma de sociedade por ações;
- explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (*asset management*), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*);
- que tenha sócio domiciliado no exterior;
- cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- preste serviço de comunicação;
- possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;

- seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
- exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- exerça atividade de importação de combustíveis;
- exerça atividade de produção ou venda no atacado de bebidas alcoólicas, cigarros, armas, bem como de outros produtos tributados pelo IPI com alíquota ad valorem superior a 20% ou com alíquota específica;
- tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;
- realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- realize atividade de consultoria; e
- se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.



Para você ter acesso a todos os itens que compõem a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, visite o site: <http://www.receita.fazenda.gov.br>.

Seção 3 – Cálculo de tributos

Nesta seção você vai conhecer como calcular o Simples Nacional. Qual a alíquota a ser paga para cada faixa de receita bruta no comércio, indústria, serviços e locação de bens móveis e prestadoras de serviços.

Cálculo e Recolhimento do Simples Nacional

As ME e EPP, inscritas no Super Simples, determinam o valor devido mensalmente aplicando, sobre a receita bruta mensal auferida, os percentuais fixados e partilhados dispostos nas tabelas a seguir.

A Tabela 5.1 mostra a alíquota de imposto que uma empresa comercial terá que pagar ao adotar o Super Simples, de acordo com a faixa de receita bruta da empresa.



Um comércio com faturamento de \$1.000.000 pagará com o Super Simples \$90.300.

Tabela 5.1 – Cálculo do Simples Nacional para o Comércio

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

Fonte: Lei Complementar nº 123/2006.

A Tabela 5.2 mostra a alíquota de imposto que uma indústria terá que pagar ao adotar o Simples Nacional, de acordo com a faixa de receita bruta da empresa.



Uma indústria com faturamento de \$100.000 pagará com o Super Simples \$4.500.

Tabela 5.2 – Cálculo do Super Simples para a Indústria

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

Fonte: Lei Complementar nº 123/2006

A Tabela 5.3 mostra a alíquota de imposto que uma empresa de serviços e locação de bens móveis deve pagar ao adotar o Simples Nacional, de acordo com a faixa de receita bruta da empresa.



Uma empresa de Serviços e Locação de Bens Móveis com faturamento de \$2.000.000 pagará com o Simples Nacional \$339.600.

Tabela 5.3 – Cálculo do Simples Nacional para Serviços e Locação de Bens Móveis

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

Fonte: Lei Complementar nº 123/2006

A Tabela 5.4 mostra a alíquota de imposto que uma prestadora de serviço pagará ao adotar o Simples Nacional, de acordo com a faixa de receita bruta da empresa.



Uma empresa Prestadora de Serviços com faturamento de \$721.000 pagará com o Simples Nacional \$73.974,60.

Tabela 5.4 – Cálculo do Simples Nacional para os Serviços

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

Fonte: Lei Complementar nº 123/2006

Em algumas situações, como as que você conhecerá a seguir, haverá uma alíquota diferente das apresentadas nas tabelas anteriores.

Esta diferenciação na alíquota vai depender da relação do gasto entre o quanto os gastos da folha de pagamento da empresa correspondem da receita bruta, no período anual analisado.

Assim, a relação (r) é expressa da seguinte forma:

$$(r) = \frac{\text{Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses)}}{\text{Receita Bruta (em 12 meses)}}$$

Mas observe os casos específicos no cálculo da relação (r):

- Na hipótese em que a **relação (r) for maior ou igual a 0,40** (quarenta centésimos), as alíquotas do Simples Nacional relativas ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins corresponderão ao seguinte:

Tabela 5.5 – Relação de gastos entre a Folha de Salários e a Receita Bruta

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	IRPJ, PIS/PASEP, COFINS E CSLL
Até 120.000,00	4,00%
De 120.000,01 a 240.000,00	4,48%
De 240.000,01 a 360.000,00	4,96%
De 360.000,01 a 480.000,00	5,44%
De 480.000,01 a 600.000,00	5,92%
De 600.000,01 a 720.000,00	6,40%
De 720.000,01 a 840.000,00	6,88%
De 840.000,01 a 960.000,00	7,36%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	7,84%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	8,32%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	8,80%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	9,28%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	9,76%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,24%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,72%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,20%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,68%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	12,16%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,64%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	13,50%

- Na hipótese em que a **relação (r) for maior ou igual a 0,35** (trinta e cinco centésimos) e **menor que 0,40** (quarenta centésimos), a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins para todas as faixas de receita bruta será igual a 14,00% (catorze por cento).
- Na hipótese em que a **relação(r) seja maior ou igual a 0,30** (trinta centésimos) e **menor que 0,35** (trinta e cinco centésimos), a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins para todas as faixas de receita bruta será igual a 14,50% (catorze inteiros e cinquenta centésimos por cento).
- Na hipótese em que a **relação (r) for menor que 0,30** (trinta centésimos), a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins para todas as faixas de receita bruta será igual a 15,00% (quinze por cento).

Somar-se-á a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL e Cofins apurada na forma acima a parcela correspondente ao ISS prevista no **Anexo IV desta Lei Complementar**.

Vale reforçar a sugestão para uma visita ao site da Receita Federal e conhecer mais detalhes sobre esta Lei: <http://www.receita.fazenda.gov.br>.

Seção 4 – O que mudou para as MPEs com o Simples Nacional?

Nesta seção, você vai estudar sobre as principais vantagens e desvantagens com a adoção do Simples Nacional.

O Simples Nacional valerá para todo o país e deverá unificar nove impostos e contribuições:

- seis federais (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, IPI, CSLL, PIS/Pasep, Cofins e INSS patronal);
- um estadual (ICMS);
- um municipal (Imposto sobre Serviços - ISS); e

- a contribuição para as entidades privadas de serviço social e de formação profissional vinculadas ao sistema sindical.

Com o Simples Nacional o depósito dos recursos das contribuições sociais do INSS será regulamentado em outro projeto de lei, e as obrigações trabalhistas serão preservadas. O projeto não tira direitos dos trabalhadores, pelo contrário, estende este direito também aos empregados informais.

Além disto, haverá uma redução da carga tributária para categorias já incluídas no Simples Federal será de 15% a 29%. As novas categorias de prestação de serviços que serão incluídas no Simples Nacional poderão ter uma redução de 45% em relação à atual carga tributária.

O Simples Nacional prevê que as instituições financeiras concederão linhas de crédito específicas para as micro e pequenas empresas. Porém, continua existindo a obrigatoriedade de entrega da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), para garantir as estatísticas relativas ao mercado de trabalho. Mas, dispensa as empresas optantes pelo Simples Nacional do pagamento do salário-educação.

Com o Simples Nacional passa a existir um Comitê Gestor de Tributação, a ser definido em ato do Poder Executivo e composto por representantes da administração tributária do Executivo da União, dos estados e dos municípios.

Desta forma, é possível observar que com o Simples Nacional as empresas passam a ter algumas vantagens que até então não tinham, tais como a redução da carga tributária e linhas de créditos específicas para as MPEs. Porém, alguns outros gastos continuam existindo, como obrigatoriedade de entrega da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).



Síntese

Nesta unidade você conheceu a tributação que as ME e EPP poderão optar para uma simplificação de pagamento de vários tributos e contribuições. Ao optar pelo Simples Nacional, a empresa pagará de forma unificada os tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica.

A alíquota destes tributos e contribuições vai aumentando gradativamente de acordo com o faturamento da empresa. Assim, empresas com faturamento maior terão alíquotas mais altas do que empresas com faturamento menor.



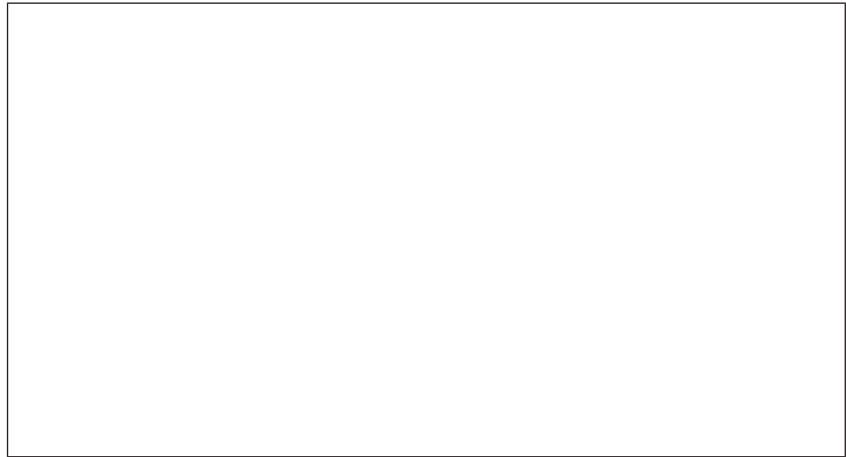
Atividades de auto-avaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas.

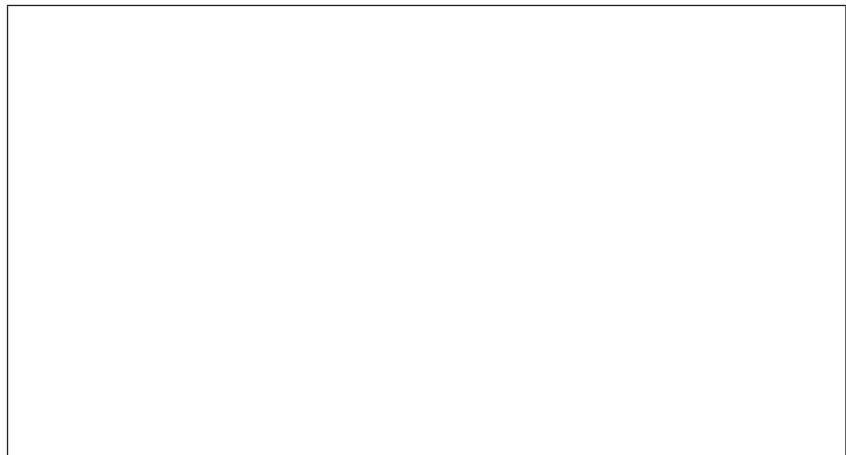
- 1) Em relação a Tributação das micro e pequenas empresas, assinale V para verdadeiro e F para falso, nas sentenças a seguir:
 - a) () O Imposto de Renda Pessoa Jurídica faz parte do Simples Nacional;
 - b) () Uma empresa que teve produtos devolvidos por seus clientes no valor de \$1.000, pagará Simples Nacional sobre este valor;
 - c) () Uma empresa de atividade de importação de combustíveis poderá optar pelo Supersimples;
 - d) () Com o novo Supersimples criou-se o Comitê de Gestor de Tributação.

2) Considere o faturamento bruto mensal de R\$ 500.000,00. Calcule o valor do imposto a ser cobrado da empresa se ela adotar o Super Simples.

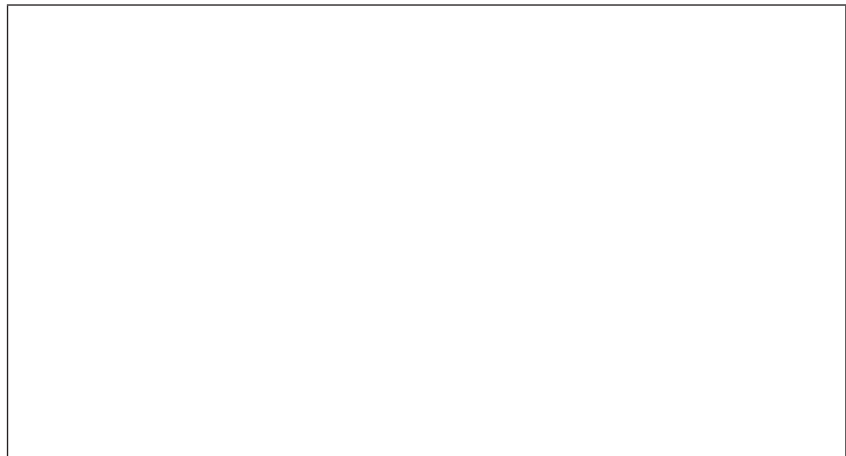
a) Se for um comércio.



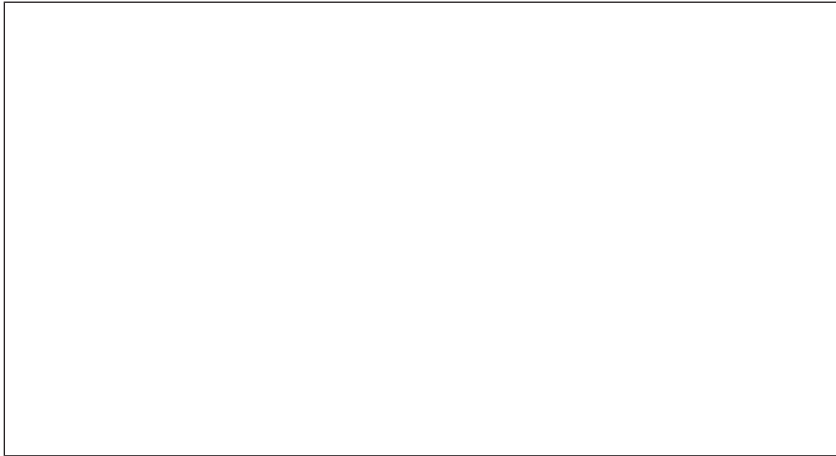
b) Se for uma indústria.



c) Se for prestadora de Serviços e Locação de Bens Móveis.



d) Se for prestadora de serviço.



3) Quais são as vantagens de uma empresa optar pelo Super Simples.



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade você poderá pesquisar em:

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>.

SOUTO, P. F.; TRAVASSOS, S. K. de M.; DUARTE, A. M. da P. Planejamento tributário: uma demonstração da melhor forma de tributação na migração automática do simples federal para o simples nacional. **Revista Qualit@s**, v. 9, n. 2, p. 3-24, 2010.



Para concluir o estudo

Ao longo desta disciplina, você estudou aspectos relevantes da gestão em micro e pequenas empresas. Observamos aspectos característicos de gestão nesse tipo de organização e também formas de resolver seus problemas mais comuns, sem esquecer a importância da gestão para o melhor desempenho das micro e pequena empresas.

Assim, esperamos que seu entendimento teórico tenha sido proveitoso e que possa ter contribuído para a prática cotidiana. O intuito dessa disciplina era capacitá-lo em termos de analisar, desenvolver e implementar soluções cabíveis para contribuir de forma objetiva na gestão de micro e pequena empresas.

Desta forma, conseguiu-se superar uma etapa primordial no processo de conquista de conhecimento para sua formação enquanto gestor.

Agora uma nova etapa se inicia.

Prof. Ingo Hermann e Thiago Coelho Soares

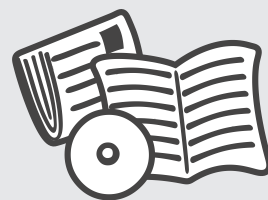
Sobre os professores conteudistas



Ingo Louis Hermann é bacharel em Direito pela Universidade Regional de Blumenau – FURB, pós-graduado em Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior, pela Fundação Dom Cabral e mestre em Empreendedorismo pela Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, onde estudou a relação entre a formação dos empreendedores e as competências necessárias para o desenvolvimento dessa atividade. Na Unisul, desde 2002, leciona as disciplinas de Empreendedorismo, Plano de Negócio e Negociação e Vendas. Coordena: a) Pedra Digital - Pré-Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Unisul – Campus Norte. b) Fundação de Apoio a Educação Pesquisa e Extensão da Unisul - FAEPESUL (Unidade da Grande Florianópolis). c) Programa de Gerenciamento das Relações com o Mercado da Unisul – Campus da Grande Florianópolis.

Thiago Coelho Soares é mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). É professor da Unisul desde 2006, nas disciplinas de Gestão de Empresa, Gestão Estratégica, Gestão Financeira, Custos Empresariais e Análise de Investimentos.

Referências



ANHOLON, Rosley; ZOQUI, Eugênio José; PINTO, Jefferson de Souza; MORETTI, Diego de Carvalho. **Características administrativas de micro e pequenas empresas:** confronto entre a teoria e a prática. *Metrocamp Pesquisa*, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007.

ARAÚJO, L. C.G. de. **Organização e métodos:** integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1997.

BARROS, Frederico J. O. R; MODENESI, Rui Lyrio. **Pequenas e Médias Indústrias:** análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. 1 ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1973.

BENSADON, A. D. de C. **Pequenas Empresas: Procedimentos para o Planejamento Organizacional do Empreendedor Contemporâneo.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2001.

BNDES, Classificação do porte das empresas. **Porte de Empresa.** Circulares 10 e 11 de 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html> Acesso em: 15 dez. 2010.

BRASIL. **Receita Federal.** Lei Complementar nº 123/2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em: 16 jan. 2011.

CAMPINHO, Sérgio. **O Direito à luz do novo código civil.** São Paulo: Renovar, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial.** Ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

CROSTA, Vera Maria Duch. **Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte:** um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma perspectiva comportamental. São Paulo: Atlas, 1998.

DOMINGOS, G.A. A importância das Micro e Pequenas Empresas. **Estudos SEBRAE/SP.** v.4, n.1, p.43-48, nov./dez. 1995.

DRUCKER, P.F. **Prática de administração de empresas.** Rio de Janeiro: Fim de Cultura, 1962.

DUARTE, Ana Maria Benedito. **Manual das microempresas e das empresas de pequeno porte.** 3 ed. São Paulo: Ed. LTR, 2001.

FRITZ, R. **A Sustentação da Visão, dos Objetivos e da Atuação Empreendedora.** 1 ed. São Paulo: Makron Books. 1993.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor.** Executive Report. Babson College and London Business School, 2004. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/>> Acesso em: 16 jan. 2011.

GOLDSCHMIDT, N.; CHUNG, B.G. Size does matter: the effect of organizational size on customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, nº.6, p.47-60, 2001.

GONÇALVES, M.F. **A pequena empresa e expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GUIA PEGN. **Como montar seu próprio negócio.** Pequenas Empresas Grandes Negócios. Editora Globo. São Paulo, 2002.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001.** Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IEDI, Instituição de Estudos para o desenvolvimento industrial. **Produtividade do trabalho na indústria.** Evolução recente, 2005.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria Empresarial:** procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KREPSKY, Júlio César. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação** (legislação e comentários à margem do estatuto). São Paulo: Academia,1992.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LANGBERT, Mitchell. Human resource management and Deming's continuous improvement concept. *Journal of Quality Management*, vol. 5, 2000.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas.** Florianópolis:UFSC, 1996. (apostila).

_____. **Empreendedorismo e Ciclo de Vidas das organizações.** Material do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis: 2000.

LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas; LANZA, Nébel del Socorro A.. **A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas.** In: Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (1996: Piracicaba).

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos:** uma abordagem moderna de O & M. São Paulo: Atlas, 1996.

MALUCHE, Maria A. **Modelo de controle da produção para pequenas empresas como garantia da qualidade.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MARQUES, A. F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARSHALL, A. *Principles of economics*: an introductory text. [S.l. s.n.], 1890.

MARTINS, Simone. **Qualidade em pequenas empresas**. Gestão de Qualidade - Curso de Gestão de Processos Industriais, 2000. 11 f. Faculdade de Engenharia de Alimentos. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

McADAM, Rodney. Quality Models in SMEs context. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 17, nº 3, 2000, pgs 305-323. Disponível em: <<http://thesis.emeraldinsight.com/vl=7878943/cl=161/nw=1/rpsv/cw/www/mcb/0265671x/v17n3/contp1-1.htm>> Acesso em: 02 abr. 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTAÑO, Carlos. **Microempresa na era da globalização**: uma abordagem crítica. São Paulo: Cortez, 1999.

MYTELKA, L.K. *Competition, innovation and competitiveness: a framework for analysis*. In: MYTELKA, L.K. (ed) *Competition, innovation and competitiveness in developing countries*. Paris: OECD, 1999.

MURPHY, Michael. Top-ten small business mistakes. *Metal Finishing*, vol. 99, número 7, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Marco Antonio Lima. **Qualidade: o desafio para a pequena e média empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora; Fortaleza, CE: SEBRAE, 1994.

_____. Documentação para a ISO 9001:2000. 1. ed. Bahia: e-Qualitas, 2001.

PARK; DE BONNIS; ABUD. **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PEGN. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.** Empresas - Gestão. Disponível em: <[http:// http://revistapegn.globo.com](http://revistapegn.globo.com)>. Acesso em: 10 dez. 2003.

RATTNER, H.. **Pequena Empresa:** o comportamento empresarial na acumulação e luta pela sobrevivência. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e métodos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1998.

RUSSO, Francisco. **Manual prático de constituição de empresa.** 8 ed. São Paulo: Atlas: 2000.

SANTOS, M. **Metamorfoses do Espaço Habitado.** São Paulo: Hucitec, 1988.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica.** Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas:** como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHIMDT, Paulo. et al. **CONTROLADORIA: Agregando Valor para a Empresa.** Ed. Bookman, São Paulo, 2003.

SCOTT, M.; BRUCE, R. **Five stages of growth in small business.** Long Range Planning, n. 20, 3, p. 45-52, 1987.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas - 2004.** Disponível < http://www.sebrae.org.br/br/mortalidade_empresas/index.asp>. Acesso em: 23 maio de 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa. 2005.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 05 dez. 2010.

SEBRAE - SP. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo. **Conhecendo a Pequena Empresa, 2005**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: 10 jan. 2011.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmenn e Affonso editores, 2004.

SENGE, Peter A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo, Ed. Best Seller, 2001

SILVA, A.B.; PEREIRA, A.A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004.

SOIFER, Jack. A grande pequena empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

STEINDL, J. **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas**. São Paulo: Hucitec/UNICAMP, 1990.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

VERSIANI, A.F.; GASPAR, R.M. Posicionamento e crescimento de PMEs: um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte . In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2000.

WIKLUND, Hakan; WIKLUND, Pia Sandivik. A collaboration concept for TQM Implementation in Small and BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. **A micro e pequena empresa no Brasil: dados**. Brasília, [2000]. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/progacoes-Mpme/Dados/htm>>. Acesso em: 19 nov. 2004.

YUSOF, Shari Mohd; ASPINWALL, Elaine. A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. TQM Magazine, vol. 12, nº 1, 2000.

Respostas e comentários das atividades de auto-avaliação



Unidade 1

1) As grandes navegações representam os primeiros empreendimentos formais de que se tem notícia e nasceram da parceria de aventureiros com o Estado, que financiou a construção de embarcações e o próprio custeio das excursões marítimas, possibilitando o comércio entre países e continentes.

2) Toda entidade constituída sob a forma jurídica para exploração de qualquer atividade econômica, seja agrícola, industrial, mercantil ou de prestação de serviços, e que tenha um fim lucrativo é considerada como empresa.

3) As empresas podem ser classificadas por número de empregados e faturamento. Na classificação pelo porte das empresas, o que difere as empresas do setor industrial é o número de empregados formalmente contratados. No caso de microempresas, são aquelas que têm entre 01 e 19 funcionários, e as pequenas empresas são aquelas que têm entre 20 e 99 funcionários. Já em se tratando de faturamento, as empresas do setor industrial ficam assim classificadas: microempresas são aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00; pequenas empresas são aquelas com faturamento bruto anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

4) Sob o ponto de vista legal, a classificação das pequenas empresas brasileiras baseia-se no faturamento anual em reais, de acordo com a Lei Complementar 123/06, mais conhecida como a “Lei do Simples Nacional”, que dispõe sobre o regime tributário das empresas de pequeno porte.

5) De acordo com o SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam 97% do montante de empresas formalmente constituídas no Brasil.

6) o processo de modernização da economia brasileira, a partir dos anos 90, exigiu o enxugamento da força de trabalho das médias e grandes empresas, o que ocasionou demissões em massa. Boa parte da mão-de-obra qualificada se viu sem trabalho e disponível no mercado.

Parte desses profissionais encontrou lugar nas empresas de médio e grande porte, outros foram absorvidos como funcionários das pequenas empresas e outra parte resolveu montar o seu próprio negócio.

7) São os empreendedores que produzem bens e serviços legais, mas que se afastam das regulamentações do Estado.

8) Empresas permanecem na informalidade em decorrência dos elevados custos trabalhistas, previdenciários e tributários e por uma simples questão de sobrevivência do próprio empreendedor.

Unidade 2

1) a) As MPEs brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano, e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação.

b) O Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2004).

c) As MPE constituem uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

2) Observa-se freqüentemente que existe uma confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa. É extremamente comum o dono ter primeiro a preocupação de quanto irá lhe sobrar no final do mês, em vez de pensar em investimentos, capital de giro, etc. Conseqüentemente, não há como se ter um real fluxo de caixa, uma vez que em suas "emergências", o micro ou pequeno empresário recorrerá ao capital da empresa.

3) O endomarketing pode ser entendido como o marketing interno que a instituição faz de si mesmo para seus colaboradores. Trata-se da divulgação dos sucessos da empresa e a difusão dos méritos alcançados perante os colaboradores da organização.

4) Na MPE a relação superior-subordinado é mais direta e produtiva, fazendo com que os programas de treinamento e de reciclagem tenham maior eficiência e os problemas do "dia-a-dia" da empresa sejam relatados mais facilmente e, como conseqüência, resolvidos com maior rapidez. Ao contrário do que acontece em uma grande empresa, na qual geralmente os funcionários mal conhecem o dono ou presidente devido a uma

estrutura altamente hierarquizada, na MPE ele se faz presente todos os dias, tendo sua imagem também associada à de um administrador. Como os funcionários o vêem de uma maneira mais próxima, diminuindo assim a distância criada pela hierarquia, os contatos e conversas tornam-se mais freqüentes, melhorando assim o desempenho da empresa.

Unidade 3

1) Início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

2) Ao atingirem a maturidade, as empresas podem ingressar no período de estabilização, declínio ou continuidade de crescimento.

Unidade 4

1) A administração é formada pelo processo de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos. Assim, o planejamento é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado. Já a direção é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. A organização é a ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos. E, por fim, o controle é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

2) A estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. Já a estrutura informal não é planejada e surge naturalmente, da integração social dos profissionais de uma empresa.

3) A gestão empresarial está dividida em três áreas: **operacional**, **financeira** e **econômica**. A **gestão operacional** corresponde a todas as áreas de atividade da empresa. Estas podem ser: produção, logística, recursos humanos, vendas, publicidade, compras, finanças, entre outras. A **gestão financeira** enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação

financeira. Tem como função encontrar fontes de recursos para que a empresa possa operar e encontrar aplicações que possam gerar a maior rentabilidade para a empresa sem prejudicar sua liquidez. A **gestão econômica** é aquela por que se avalia a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos. Tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle. A gestão econômica consolida as demais gestões, já que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

4) No planejamento estratégico, uma das ferramentas a ser adotada é a análise SWOT. Esta ferramenta auxilia na organização do planejamento estratégico, pois estabelece relação entre pontos forte, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Em termos operacionais, podemos destacar o fluxograma. Este traz informações sobre uma má distribuição do processo produtivo, identificando tarefas repetidas e desnecessárias no processo operacional.

5) Primeiro se planeja. Na seqüência põe-se em prática o planejamento, que é a execução. Posteriormente faz-se o controle para ver se o que foi planejado está realmente acontecendo, para depois voltar a planejar a empresa.

Unidade 5

1) A seqüência correta é: V,F,F,V.

2) Os resultados são:

a) R\$ 38.000

b) R\$ 40.500

c) R\$ 57.000

d) R\$ 44.850

3) Além da redução da carga tributária, a empresa passa a pagar nove tributos e contribuições de forma única, ou seja, em um único boleto.

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações online
www.unisul.br/textocompleto
- Acesso a bases de dados assinadas
www.unisul.br/bdassinadas
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
www.unisul.br/bdgratuitas
- Acesso a jornais e revistas on-line
www.unisul.br/periodicos
- Empréstimo de livros
www.unisul.br/emprestimos
- Escaneamento de parte de obra*

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para bv@unisul.br

* Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

UnisulVirtual
Educação Superior a Distância



UNISUL