



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EDILSON CHAVES DE FREITAS**

**UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DA MORTALIDADE DAS  
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE  
DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB  
2009**

**EDILSON CHAVES DE FREITAS**

**UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DA MORTALIDADE DAS  
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE  
DE SOUSA-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. Fabiano Ferreira Batista.**

**SOUSA - PB  
2009**

**EDILSON CHAVES DE FREITAS**

**UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DA MORTALIDADE DAS MICROEMPRESAS E  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE SOUSA – PB**

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora, delegada pela Coordenação do curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

Aprovado em 09 de Dezembro de 2009

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Presidente: Prof. Fabiano Ferreira Batista (Orientador) – UFCG**

**Membro: Prof. Harlan de Azevedo Herculano, MSc – UFCG**

**Membro: Prof<sup>ª</sup>. Janaina Ferreira Marques de Melo, MSc - UFCG**

**SOUSA  
2009**

Dedico o presente trabalho, primeiramente a Deus, por ter me dado toda força necessária. Aos meus Pais, Abraão Manoel Chaves e Nuci Dantas de Freitas Chaves, que sempre me apoiaram em todos os momentos mais difíceis da minha vida, aos meus irmãos e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante os cinco anos percebi que aprendi muita coisa, mas, em relação ao universo do conhecimento, representa muito pouco. Contudo, é um avanço significativo na minha vida estudantil. Agradeço, acima de tudo, a Deus, por me proteger em todos os momentos de minha vida. Agradeço aos meus pais, Abraão Manoel Chaves e Nuci Dantas de Freitas Chaves, pelos ensinamentos fundamentais para a formação de minha personalidade. Manifesto minha gratidão aos meus inestimáveis irmãos Gilvany Chaves de Freitas, Talvacy Chaves de Freitas, Evanda Maria de Freitas Chaves, Evanúzia Dantas Chaves e José Dantas Chaves.

Demonstro minha gratidão ao meu orientador, Professor Fabiano Ferreira Batista, que, além dos ensinamentos e disposição demonstrados durante a elaboração do presente trabalho, mostrou ser companheiro e amigo. Agradeço por ter me dado a honra de ser colega de faculdade no passado e, nesse momento, tê-lo como professor orientador.

Agradeço também a todos os Professores que contribuíram para minha formação e a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis pela contribuição na resolução dos impasses no início deste curso. Por fim, agradeço à Professora Janeide pela orientação na formatação do presente trabalho.

**"A incerteza é o complemento do conhecimento." (Arrow)**

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que contribuem para falência das micro e pequenas empresas da cidade de Sousa – PB. A partir de consulta realizada junto à coletoria do estado foi possível constatar a existência de quarenta e uma empresas que encerraram suas atividades. Com o fim de obter informações junto aos responsáveis por estas empresas, procedeu à aplicação de um questionário no qual foi possível colher dados a respeito das causas que mais contribuíram para o encerramento de suas atividades. O tipo de pesquisa, quanto ao objeto, é predominantemente exploratória, tendo em vista que não foi identificada nenhuma outra pesquisa voltada para as microempresas na cidade de Sousa. Além do estudo de caso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com vista a dar sustentação teórica ao trabalho. Com base nos estudos realizados foi possível constatar que os motivos que levam os empresários ao fracasso, estão associados a um conjunto de fatores, muitos deles, anteriores a abertura da empresa. No plano tributário, constatou-se que a quase totalidade dos microempreendedores não fizeram nenhum tipo de planejamento prévio e nem procuraram ajuda de profissionais especializados. No plano estratégico, o número de empresários que fizeram um estudo prévio a respeito da atividade a ser desenvolvida também foi muito baixo. Conclui-se que as causas da mortalidade ocorrem devido a vários fatores associados que, acumulados, aceleram esse fenômeno, sendo os principais: a falta de planejamento tributário prévio, de planejamento estratégico, de capital de giro, de financiamento bancário e de clientes. No entanto, ficou evidenciado que o maior desprezo dos empresários que tiveram suas atividades encerradas é pelo planejamento tributário, atingindo 93%. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar junto aos microempresários que estão na atividade a mais de cinco anos, com o objetivo de identificar como os fatores que contribuem para a falência de algumas empresas são tratados por elas, visando estabelecer um comparativo entre os resultados aqui obtidos uma vez que os resultados de sucesso empresarial publicado pela literatura restringem-se, na sua maioria, à grandes empresas, não servindo de parâmetro para definir as regras que levam ao sucesso de determinada atividade.

**Palavras-Chave:** Planejamento Tributário. Planejamento Estratégico. Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

## ABSTRACT

The present research has as objective to analyze the factors that contribute for bankruptcy of the micron and small companies of the city of Sousa - PB. From consultation carried through next to the tax collector's office of the state it was possible to evidence the existence of forty and companies who had locked up its activities. With the end to get information next to the responsible ones for these companies, it proceeded to the application of a questionnaire in which it was possible spoon given regarding the causes that had more contributed for the closing of its activities. The type of research, how much to the object, she is predominantly exploratory, in view of that was not identified to none another research directed toward the microcompanies in the city of Sousa. Beyond the case study, a bibliographical research was carried through, with sight to give theoretical sustentation to the work. On the basis of the carried through studies were possible to evidence that the reasons that take the entrepreneurs to the failure, are associates to a set of factors, many of them, previous the opening of the company. In the plan tributary, one evidenced that the totality of the microentrepreneurs had almost not made no type of previous planning and nor they had looked aid of specialized professionals. In the strategical plan, the number of entrepreneurs who had made a previous study regarding to be the also developed activity was very low. One concludes that the causes of mortality occur due to some factors associates who, gathered, speed up this phenomenon, being the main ones: the lack of planning previous tributary, strategical planning, capital of turn, banking financing and customers. However, he was evidenced that the biggest disdain of the entrepreneurs who had had its waxed activities is for the planning tributary, reaching 93%. For future research, it is suggested to investigate next to the microentrepreneurs who are in the activity more than the five years, with the objective to identify as the factors that contribute for the bankruptcy of some companies are treated by them, aiming at to establish a comparative degree enter the results here gotten a time who the results of enterprise success published by literature are restricted, in its majority, to the great companies, not serving of parameter to define the rules that take the success of definitive activity.

**Word-Key:** Planning Tributary. Strategical planning. Mortality of the Microcompanies and Small business companies.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consulta prévia a respeito da carga tributária.....	42
Gráfico 2 - Realização de consulta a profissional da área tributária durante a realização da atividade empresarial.....	43
Gráfico 3 - Conhecimento prévio do mercado no qual pretendia inserir.....	44
Gráfico 4 - Experiência prévia da área na qual pretendia inserir.....	45
Gráfico 5 - Tipo de capital utilizado.....	46
Gráfico 6- Tipo de atividade desenvolvida depois do fechamento da empresa.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Motivo que levou o empresário a investir na atividade .....	47
Tabela 2 - Motivo que mais influenciou no fechamento da empresa .....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Delimitação do tema e problemática .....	11
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa .....	12
1.4 Metodologia da pesquisa .....	13
1.4.1 Tipologia da pesquisa .....	13
1.4.2 Procedimentos metodológicos .....	15
1.5 Estrutura do trabalho .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Fatores causadores do índice de mortalidade das microempresas e das empresas de pequeno porte .....	17
2.2 Planejamento estratégico nas microempresas e empresas de pequeno porte .....	20
2.2.1 Definição e classificação de microempresa e empresa de pequeno porte .....	21
2.2.2 Noções básicas de planejamento estratégico voltado para as microempresas e empresas de pequeno porte .....	23
2.2.3 Fases do planejamento estratégico .....	26
2.2.4 Estudo prévio da viabilidade do investimento .....	28
2.2.5 Desenvolvimento de uma cultura estratégica nas microempresas e nas empresas de pequeno porte .....	30
2.3 Planejamento tributário nas microempresas e empresas de pequeno porte .....	32
2.3.1 Princípios relacionados à tributação .....	34
2.3.1.1 Princípio da Legalidade .....	34
2.3.1.2 Princípio da tipicidade fechada .....	35
2.3.1.3 Princípio da capacidade contributiva .....	36
2.3.1.4 Princípio do tratamento favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte .....	37
2.3.2 Benefícios legais para as microempresa e empresa de pequeno porte e requisitos para abertura .....	38
2.3.3 Diferenças entre elisão e evasão fiscal .....	39
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>56</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do tema e problemática

A economia mundial do último século passou por grandes transformações e dentre essas está o surgimento de uma elevada quantidade de atividades exercidas à margem da lei. Com o objetivo de combater a informalidade e de reduzir as dificuldades enfrentadas por esse importante setor da economia, o governo resolveu criar mecanismo de acesso ao mercado formal através de leis voltadas para as microempresas e empresas de pequeno porte. Em consonância com o texto constitucional foram aprovadas as leis nº 9.841/1999, nº 10.406/2002 (código civil brasileiro) e, por fim, a lei complementar nº 123/2006, posteriormente alterada pela LC nº 127/2007 e LC nº 128/08.

O resultado da pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE nas empresas Paulistas apresenta dados assustadores, conforme pode ser observado em seu relatório<sup>1</sup>:

Como resultado, verificou-se que cerca de 71% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade. Projetando os Índices de mortalidade obtidos sobre a série histórica do número de empresas abertas na JUCESP, chegou-se a uma estimativa de 1 milhão de empresas fechadas, entre 1990 e 2000, contra um total de 1,5 milhão de registros de novas empresas no mesmo período.

A realidade apresentada na cidade de São Paulo se repete por várias cidades do Brasil. Estudo realizado por Neves e Pessoa<sup>2</sup>(2007) em um conjunto de lojas instaladas em um *Shopping Center* de uma capital nordestina aponta para um elevado fechamento de diversos pontos de venda, comprometendo a manutenção do *Shopping*.

Outra pesquisa realizada pelo Sebrae na cidade de São Paulo, no ano de 2001, constatou que, “em média, apenas 47% das empresas encerram suas atividades formalmente dirigindo-se à Junta Comercial e dando a baixa no registro da empresa.”<sup>3</sup>

Com base nas informações apresentadas, este estudo buscou responder a seguinte problematização:

**Quais motivos levam as microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa – PB a encerrarem suas atividades de forma precoce?**

<sup>1</sup>Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mortalidade](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade). Acesso em: 28 de agosto de 2009.

<sup>2</sup> Artigo disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/view/309/243>. Acesso em: 4 de setembro de 2009.

<sup>3</sup> Informação extraída do texto “Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: O Caso das Lojas de um Shopping Center”. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/view/309/243>. Acesso em: 4 de setembro de 2009.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

- Investigar as causas que levaram as microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa – PB a encerrarem suas atividades de forma precoce.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os procedimentos tomados pelos empresários antes da constituição da empresa;
- Analisar as principais dificuldades enfrentadas;
- Abordar a importância do cumprimento das exigências legais pelas microempresas e empresas de pequeno porte, bem como a utilização dos instrumentos de planejamento tributários.
- Aprofundar algumas questões relativas à mortalidade das empresas;

## 1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Dados do Sebrae (2001) registram que “as micros, pequenas e médias empresas constituem cerca de 73% das empresas existentes, empregam 60% da população economicamente ativa e geram 42% da renda produzida no setor industrial, contribuindo com 21% do Produto Interno Bruto – PIB.”<sup>4</sup> Dessa forma, percebe-se a importância das microempresas e empresas de pequeno porte no cenário econômico brasileiro.

Ainda conforme o Sebrae, o número de pequenas e médias empresas aumentou de 1,73 milhão em 1995 para 4,5 milhões de estabelecimentos comerciais, industriais e de serviço no ano de 2001.

Mário Celso de Felipe *et al* (2002, p.2) relata que:

---

<sup>4</sup> Dados extraídos do texto “Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: O Caso das Lojas de um Shopping Center”. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/view/309/243>. Acesso em: 4 de setembro de 2009.

Apesar de toda representação econômica exercida por estes empreendimentos eles encontram significativas dificuldades para sobreviverem no mercado. Isto pode ser evidenciado pelo tempo de vida útil destas empresas, que é de cinco anos para 92% das organizações de pequeno e médio porte (CHÉR, 1990). Assim é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial e programas de promoção atualizados que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos acumulados.

Tendo em vista a importância do setor e os problemas que o atingem faz-se necessário diagnosticar as causas da mortalidade precoce das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa – PB e dessa forma contribuir para a redução do índice de mortalidade e oferecer subsídios para que os empreendedores que se encontram em atividade e os que vierem a exercê-las no futuro possam minimizar alguns problemas ligados à gestão da atividade empresarial.

## **1.4 Metodologia da pesquisa**

### *1.4.1 Tipologia da pesquisa*

Para o desenvolvimento da pesquisa tomou-se como base os objetivos propostos para o seu desenvolvimento; os procedimentos a serem aplicados para a coleta de dados; e o tipo de abordagem a ser aplicada para as etapas de análise e interpretação dos dados.

Beuren *et al* (2006, p.79) ressalta que as pesquisas na área contábil podem ser agrupadas em três categorias, a saber:

Pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Dessa forma, Quanto aos objetivos, pode-se classificar o presente trabalho como uma pesquisa do tipo predominantemente exploratória. Para Beuren et al (2006, p. 79), “a caracterização do estudo como pesquisa exploratória ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.”

Apesar da existência de muitas obras tratando a respeito da gestão estratégica e gestão tributária, quase todas tem como foco as grandes empresas brasileiras e as multinacionais. Os tratados criam planos estratégicos que para serem desenvolvidos requer investimentos vultosos, constituído de várias fases, o que acaba passando a idéia de que planejamento é coisa de empresa grande.

Verifica-se também que, normalmente, os trabalhos publicados delimitam seus estudos para as sociedades anônimas por apresentar maior quantidade de dados disponíveis. O setor das microempresas e empresas de pequeno porte tem sido pouco explorado, apesar de sua relevância no cenário econômico brasileiro.

Essa pouca exploração do setor e a falta de consenso a respeito da aplicação das técnicas do planejamento estratégico às microempresas e empresas de pequeno porte direciona o presente estudo para uma pesquisa exploratória.

Com relação aos procedimentos, a classificação fundamenta na necessidade de estudos complementares ao assunto que se deseja investigar. Beuren *et al* (2006, p. 83) enquadra nessa categoria as seguintes classes: "estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental."

O presente trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica como parte imprescindível para dar sustentação aos dados colhidos. Nela busca aprofundar os conhecimentos nos assuntos inerentes ao problema que se pretende investigar.

Para Cervo e Bervian (1983, apud BEUREN, 2006, p. 86), a pesquisa bibliográfica é aquela que:

Explica um problema a partir de referências teóricas aplicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A presente pesquisa teve como parâmetro alguns textos já publicados a respeito dos fatores causadores do índice de falência das empresas em outras cidades do Brasil. Utilizou-se também de livros, periódicos e algumas pesquisas realizadas pelo SEBRAE no Estado de São Paulo. Esses elementos caracterizam a presente pesquisa como bibliográfica.

No tocante a abordagem do problema, caracteriza-se como sendo quantitativa, que segundo Beuren (2006) é comumente utilizada nas pesquisas descritivas e em estudos de levantamento ou *survey*, como forma de entender, por meio de uma amostra, o

comportamento de uma população. Sendo assim, traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando de técnicas estatísticas.

#### *1.4.1 Procedimentos metodológicos*

O presente estudo, para atingir os objetivos propostos, percorreu os caminhos traçados pelos procedimentos metodológicos, descrevendo todos os passos necessários para se responder o problema de pesquisa.

Esta pesquisa, teve como base, aspectos ligados aos fatores causadores de mortalidade nas microempresas e empresas de pequeno porte, ativas a menos de 5 anos, na cidade de Sousa/PB.

Realizou-se através da coleta de dados a respeito das microempresas e empresas de pequeno porte que tinham dado baixa nos seus registros junto à coletoria do Estado da Paraíba, localizada na cidade de Sousa.

Por meio de um requerimento direcionado à Coletora Estadual da cidade de Sousa/PB, solicitou-se uma relação em que constasse os nomes e endereços das empresas que, em um período inferior a 5 anos do início de suas atividades, baixaram legalmente seus registros perante aquele órgão. A coletoria informou que encontrou em seus registros 41(quarenta e uma empresas baixadas).

De posse da relação extraída pelo referido órgão, teve início a aplicação dos questionários que foi estruturado visando identificar os proprietários responsáveis pela baixa.

Como os endereços fornecidos pela coletoria referiam-se aos endereços das empresas baixadas, conseqüentemente não haveria êxito na aplicação do questionário, sendo assim partiu-se para uma pesquisa junto ao banco de dados da Secretaria da Receita Federal, dos atuais endereços dos antigos proprietários dos estabelecimentos fechados, por meio do Cadastro de Pessoa Física (CPF) fornecido pela coletoria do Estado.

De posse desses endereços, foi possível constatar que, dos 41 empresários, 5 tinham endereços fora do município de Sousa. Utilizando o critério de acessibilidade do pesquisador, a população estudada reduziu de 41 para 36 empresários.

Uma vez definida a população da pesquisa e de posse dos respectivos endereços, procedeu-se com o envio dos questionários a serem respondidos, acompanhado de um



anexo contendo as instruções de preenchimento. Obteve-se como retorno 30 questionários, representando uma amostra de 73,17%.

Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados através de planilhas de cálculos da *Microsoft Office Excel 2007*, de onde foi possível a realização de análise de dados através da estatística descritiva.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturada em 4 capítulos. O primeiro capítulo apresenta os aspectos introdutórios, abordando, o problema de pesquisa que orientam a investigação, os objetivos a serem alcançados, as justificativas para a sua realização, bem como a metodologia empregada.

A fundamentação teórica está estruturada em três partes. Na primeira parte são exibidos os principais fatores abordados pela doutrina como responsáveis pelo índice de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil.

Na segunda é feito uma abordagem a respeito do planejamento estratégico voltado para as microempresas e empresas de pequeno porte, definindo-as e classificando-as segundo a Lei Complementar 123/2006 e segundo o SEBRAE. Enfatiza-se a importância do estudo prévio da viabilidade do investimento, das fases a serem seguidas, bem como os passos necessários para o desenvolvimento de uma cultura estratégica nas microempresas e nas empresas de pequeno porte.

Na terceira da fundamentação teórica é abordado a importância do planejamento tributário, expondo os princípios, bem como os benefícios legais para as microempresa e empresa de pequeno porte com a adoção dessa ferramenta de gestão.

Nos capítulos três e quatro são abordados, respectivamente, a análise dos dados coletados através do questionário aplicado e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Fatores causadores do índice de mortalidade das microempresas e das empresas de pequeno porte

A evolução tecnológica dos últimos anos provocou uma verdadeira revolução no cenário econômico mundial. A competição das grandes empresas multinacionais por mercado no mundo todo causou uma elevada dispensa de mão de obra e investimento em tecnologia de produção em larga escala. Em consequência, milhares de pequenas e médias empresas foram abertas com vista a absolver parte da força de trabalho. Daí se extrai a grande importância desse setor para a economia. (CARVALHO et. al.)<sup>5</sup>.

Segundo dados do SEBRAE, o número dos pequenos empreendimentos no Brasil cresceu significativamente nos últimos anos. De 1995 para 2000 o número de estabelecimentos passou de 1,73 milhão para 2,16 milhões - cerca de 98,7% do total de empresas existentes no país. Hoje elas representam um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, sendo responsáveis por 48% da produção nacional, 42% do pessoal ocupado na indústria; 80,2% dos empregos no comércio, 63,5% da mão-de-obra do setor de serviços e cerca de 21% do Produto Interno Bruto<sup>6</sup>.

Essa realidade não está presente apenas no Brasil. Nos Estados Unidos a participação da pequena empresa no total de empregados é de 35%, com base no critério de cem empregados, e perfazendo um total de 50,1% quando se analisa o critério de até quinhentos empregados. Noventa por cento da economia America está concentrada nas pequenas e médias empresas, com perspectiva de crescimento para os próximos anos. (LOGENECKER et. al., 1997, *apud* FELIPPE, ISHISAKI e KROM, p. 5-6).

Em que pese a importância dessas empresas para a economia nacional, os dados mostram que o índice de falência é muito elevado, principalmente nos primeiros anos de existência.

Segundo dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE, no primeiro trimestre do ano de 2004, a respeito da taxa de mortalidade das empresas brasileiras, constatou-se que 49,4% das

---

<sup>5</sup> A Má Gestão e o Ambiente Competitivo como Influenciadores na Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas.

<sup>6</sup> Dados extraídos do texto "Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos." Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE\\_completo.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm). Acesso em: 28 de agosto de 2009.

empresas falem com até 2 anos de existência; 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência; e 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência.<sup>7</sup>

Pesquisa realizada por Carlos Roberto e Marcos Aurélio<sup>8</sup> no Estado de São Paulo apresentou resultado coerente com os dados obtidos pelo SEBRAE à nível nacional, *verbis*:

A partir do rastreamento feito nesse trabalho, verificou-se que a taxa de mortalidade de empresas foi de 32% no primeiro ano de atividade. A partir daí, os acréscimos na taxa de mortalidade foram de 12 pontos percentuais ao longo do segundo ano de atividade, 12 pontos percentuais no terceiro ano, 7 pontos percentuais no quarto ano e 8 pontos percentuais no quinto ano. Isto implica taxas acumuladas de mortalidade de 32%, 44%, 56%, 63% e 71% respectivamente nos cinco primeiros anos de atividade. Assim, cerca de 71% das novas empresas fecham antes de concluírem o quinto ano de atividade, portanto, apenas 29% conseguem manter-se em atividade até o quinto ano de atividade.

Esse índice de mortalidade tem preocupado os estudiosos a respeito dos fatores causadores do fracasso das empresas. Os resultados apontam vários elementos, como a falta de disponibilidade de crédito, a falta de estudo prévio do negócio, a elevada carga tributária e a conseqüente falta de planejamento tributário, a localização da atividade, a experiência na área, a má gestão, dentre outros.

A maior taxa de mortalidade presente nas empresas de pequeno porte é explicada, dentre outras razões, pela maior dificuldade de acesso a crédito e menor capacidade de competitividade. As menores taxas de natalidade e de mortalidade se encontram na faixa de empresas com cem ou mais pessoas ocupadas porque são menos vulneráveis às variações conjunturais da economia. A falta de incentivo por parte do governo para aquisição de crédito para investir em capital de giro dificulta a competição com as grandes empresas. Sem políticas públicas de crédito para o setor esses números tende a aumentar cada vez mais.

Na pesquisa de campo realizada por Carlos Roberto e Marcos Aurélio (op. cit.), 37% das empresas que fecharam citaram que se tivessem maior disponibilidade de crédito e capital poderiam ter conseguido contornar os problemas que levaram ao fechamento do negócio.

Outro elemento importante para a abertura de uma atividade é o estudo prévio do setor. O tempo que o empreendedor passa estudando para abrir seu novo negócio deve ser fundamental para que o mesmo consiga elaborar um bom plano de negócios

<sup>7</sup> Informações extraídas do texto "A Má Gestão e o Ambiente Competitivo como Influenciadores na Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca039ex.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2009.

<sup>8</sup> Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mortalidade](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade). Acesso em: 28 de agosto de 2009.

antecipadamente, assim como para que ele utilize este tempo para testar hipóteses e aperfeiçoar suas habilidades de administrar empresas. (COSTA, 2006, p. 13-14).

Nesse contexto, cabe ressaltar a importância do adequado gerenciamento dos tributos, praticado dentro dos padrões prescritos pelas normas tributárias e contábeis. A carga tributária representa um custo muito alto para pequenas e médias empresas, muitas vezes inviabilizando os projetos iniciais. O desenvolvimento de um planejamento eficaz antes de abrir o próprio negócio é importante para se ter o devido conhecimento desses tributos.

Apesar de várias mudanças na legislação tributária após a criação do SIMPLES (Sistema de Pagamento Simplificado), as pequenas e médias empresas ainda estão sujeitas a pesadas cargas tributárias. Necessitam de um adequado planejamento tributário, pois as grandes empresas exercem suas pressões e influências sobre o poder e são sempre mais beneficiadas. A respeito do tema, Martinez<sup>9</sup> relata que:

Em época de mercado competitivo e recessivo, de aumento da concorrência entre as empresas nacionais, o planejamento tributário assume um papel de extrema importância na estratégia e finanças das empresas, pois quando se analisam os balanços das mesmas, percebe-se que os encargos relativos a impostos, taxas e contribuições são, na maioria dos casos, mais representativos do que os custos de produção.

A presença de profissional qualificado na área do direito e da contabilidade tributária ajuda o administrador do empreendimento no planejamento dos tributos. Antes de instalar o negócio, o administrador deverá conhecer a que impostos e contribuições seu negócio estará sujeito para que o mesmo possa realizar um bom planejamento tributário dos impostos, a fim de que os mesmos não se tornem causas de fracasso do empreendimento.

Mas a legislação às vezes não é bem clara. Por dois motivos: falta de técnica legislativa e ânsia de aumentar a arrecadação. Nesses dois casos cabe discussão da cobrança ilegal ou inconstitucional.

Uma forma lícita de redução da carga tributária relatado por Campos (2007, p. 148) é a terceirização de atividades não prioritárias da empresa, como limpeza, vigilância, vendas, manutenção, entre outras. Como os encargos sociais chegam a 70% do salário dos empregados, a terceirização reduziria essas despesas, aumentando, conseqüentemente, o lucro operacional da empresa. A tributação dos contratos não regidos pela CLT é feita na pessoa física do contratado. Essa é uma boa forma de retirar milhares de empregados da ilegalidade.

<sup>9</sup> Extraído do texto "O Contador diante do Planejamento Tributário e da Lei Antielisiva. Disponível em: [http://www.cosif.com.br/publica.asp?arquivo=20\\_040619elisao](http://www.cosif.com.br/publica.asp?arquivo=20_040619elisao). Acesso em 4 de setembro de 2009.

Por fim, outra forma de reduzir as despesas com tributos seria substituindo parte dos salários dos empregados por participação nos lucros. O não uso desse instrumento por parte dos empresários se dar por desconhecimento da Legislação Trabalhista e da própria Constituição. A Constituição Federal estatui no seu art. 7º, inciso XI que:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

(...)

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Regulamentando o dispositivo constitucional, os art. 621 e 622 da Consolidação das Leis do Trabalho prevêem que, *verbis*:

Art. 621. As Convenções e os Acordos poderão incluir entre suas cláusulas disposição sobre a constituição e funcionamento de comissões mistas de consulta e colaboração, no plano da empresa e sobre participação nos lucros. Estas disposições mencionarão a forma de constituição, o modo de funcionamento e as atribuições das comissões, assim como o plano de participação, quando for o caso.

Art. 622. Os empregados e as empresas que celebrarem contratos individuais de trabalho, estabelecendo condições contrárias ao que tiver sido ajustado em Convenção ou Acordo que lhes for aplicável, serão passíveis da multa neles fixada.

Parágrafo único. A multa a ser imposta ao empregado não poderá exceder da metade daquela que, nas mesmas condições seja estipulada para a empresa.

Portanto, a participação nos lucros feita através de acordo coletivo com os funcionários e por prazo de periodicidade superior a seis meses tem amparo constitucional e legal. Esse recurso permite reduzir o elevado peso das contribuições previdenciárias. Além de deduzir a carga tributária, estimula o trabalhador a desempenhar um bom trabalho.

## **2.2 Planejamento estratégico nas microempresas e empresas de pequeno porte**

O mercado de produção e de comércio se desenvolveu de forma mais acelerada após a revolução industrial. No início da civilização o homem produzia apenas para o sustento seu e de sua família, utilizando-se de técnicas artesanais. Do sistema familiar de produção evoluiu para o sistema de corporações, onde a produção era realizada por mestres artesãos

e voltada para um mercado pequeno e instável (ARAÚJO; NEVES, 2006). Felipe, Ishisaki e Krom (2009)<sup>10</sup> relatam que:

Com a descoberta da máquina a vapor em 1764 por James Watt, tem início o processo de produção para um mercado cada vez maior e oscilante, e inicia-se a substituição do trabalho braçal pelo trabalho das máquinas. Os artesãos, que até então trabalhavam individualmente, começam a se agrupar nas primeiras fábricas, que mais tarde vão se tornar as nossas organizações.

Conforme comentam os autores, o processo de produção por meio de empresa organizada remonta ao século XVIII. Esse sistema tem se aperfeiçoado cada vez mais, principalmente com o advento da revolução tecnológica do século XX. As microempresas e empresas de pequeno porte para sobreviverem no atual mercado competitivo precisam está atentas às estratégias utilizadas pelos grandes empreendimentos, sob pena de falirem nos primeiros anos de atividade.

### *2.2.1 Definição e classificação de microempresa e empresa de pequeno porte*

Cabe, inicialmente, destacar que não existe um conceito universalmente aceito para micro e pequena empresa. Os critérios variam entre os diversos Países e entre os setores responsáveis pela regulamentação. O que é pequeno num País de primeiro mundo de economia altamente desenvolvida pode ser considerado médio em um País de economia em desenvolvimento e o que é médio naquele pode ser considerado grande neste.

Conforme Felipe, Ishisaki e Krom (2002), os padrões determinados pela SBA (*Small Business Administration*), pelos quais o tamanho de um negócio é considerado médio, levam em consideração o número de funcionários e outros estabelecidos em volumes de vendas e concluem que para uma grande maioria dos setores industriais são expressos em termos de faturamento anual. Para entender essa diferença conceitual basta comparar a realidade econômica entre os Estados Unidos e Guiné Bissau na África.

No Brasil, por exemplo, a legislação classifica as microempresas e empresas de pequeno porte de acordo com o faturamento anual. Por outro lado, o SEBRAE distingue os tipos de empresa conforme a quantidade de empregados.

---

<sup>10</sup> Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE\\_completo.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm). Acesso em: 28 de agosto de 2009.

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, revogando a lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, define no seu art. 3º o tamanho das empresas de acordo com o faturamento, *verbis*:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta 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) ligado à idéia de segurança.

O critério aqui adotado é unicamente o faturamento da empresa, sem levar em consideração o ramo de atividade, ou seja, se trata de uma empresa industrial, comercial ou de prestação de serviço. Da mesma forma, despreza o aspecto financeiro ao equiparar sociedade empresária, sociedade simples e o empresário individual. O faturamento de um empresário individual que não utiliza mão-de-obra, por exemplo, pode ser relativamente pequeno, mas representar um elevado lucro. Já uma sociedade simples que tenha um mesmo faturamento pode acumular prejuízos no final do exercício. Esta, além de remunerar o empregador, precisa destinar parte de seu faturamento para pagar outros encargos sociais além dos previstos no art. 13 da Lei Complementar nº 123 de 2006.

O critério do faturamento utilizado para esta classificação pode ser justificado pelo fato de que essas informações são de fácil acesso, tendo em vista que são declaradas pelo próprio contribuinte e possibilitando uma fácil determinação quanto ao porte.

Neves e Araújo Pessoa (2006, p. 168-169) relatam que a classificação de microempresa e de empresa de pequeno porte do SEBRAE tem como base o número de empregados, levando em consideração o setor de atividade. Para o setor de comércio e serviço, é considerada microempresa aquela que possua em seus quadros funcionais até nove empregados. Já para o setor industrial, microempresa é aquela que tenha até dezenove empregados.

Ainda de acordo com autores acima, empresa de pequeno porte do setor comercial e de serviço, para o SEBRAE é aquela que tenha entre dez e quarenta e nove empregados. Já

para o setor industrial considera-se de pequeno porte aquela que possua entre vinte e noventa e nove empregados.

Portanto, os conceitos adotados pela Lei Complementar 123/2006 e pelo SEBRAE diferenciam quanto ao critério adotado, mas, na essência estão próximos. Sintetizando os conceitos expostos, pode-se afirmar que as pequenas e médias empresas, independente da atividade que exerçam, são geralmente dirigidas pelos seus proprietários, possuem um quadro reduzido de pessoal, não possuem uma posição dominante do mercado onde atua, não dispõem de elevados recursos financeiros, não estão ligadas direta ou indiretamente a grandes grupos econômicos, têm o valor de seu capital e o faturamento anual reduzidos.

### *2.2.2 Noções básicas de planejamento estratégico voltado para as microempresas e empresas de pequeno porte.*

Os empresários, com o objetivo de expandirem seus negócios para além de suas bases territoriais, desenvolveram planos estratégicos com resultados surpreendentes. Atualmente, todas as grandes empresas têm um plano, com visão, missão, objetivos, princípios e valores a serem seguidos. Ocorre que as microempresas e empresas de pequeno porte ainda não incorporaram essa cultura, dificultando a sobrevivência em situação de anormalidade do mercado.

Em nota introdutória sobre o tema, COSTA (2006, p.1) ressalta que:

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorreram rapidamente em todos os ambientes – local, nacional e internacional – novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades estão tirando o sono dos nossos dirigentes, executivos, gerentes e responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos.

Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.

Na mesma linha é a orientação de OLIVEIRA (2002, p.35):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possam exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.



No âmbito das microempresas e empresas de pequeno porte Ageu Barros (2005, p. 88) destaca que:

Sabemos que existe uma forte resistência nas pequenas e médias empresas à implantação de um processo de planejamento. A personalização de todas as atividades torna difícil convencer as pessoas a criarem bases de dados com o que exista na cabeça delas. Elas acham que os dados em sua cabeça são pessoais e, portanto, se sentem mais seguras mantendo-os consigo. A partir dessa atitude, a empresa se transforma num arquipélago de ilhas de conhecimento, sem integração sistêmica. Dessa forma, todo o processo é abortado na raiz, o que fortalece a convicção de que planejar seria bom, se fosse possível.

Conforme exposições acima percebe-se que os pequenos empresários têm medo de criar uma base de dados e de implantar um processo de planejamento em que a maioria deles, envolvidos no dia-a-dia de suas operações, pensa que planejamento estratégico é assunto voltado apenas para grandes empresas, com projetos milionários, elevada quantidade de clientes e constituída de muitos diretores. Percebe-se ainda que devido a importância atribuída ao planejamento, as empresas não podem preocupar-se apenas com a contabilidade Fiscal, ou seja, com apenas um dos muitos usuários da informação contábil, é preciso entender que, enquanto gestor, constitui-se um dos mais importantes usuários e que poderia obter informações úteis para lhe auxiliar na tomada de decisão através da contabilidade gerencial.

A idéia de que criar bases de dados e mecanismos de gestão estratégica custa caro não é verdade. Para colocar em funcionamento um plano para pequena empresa não é necessário fazer uso de todos os conceitos e mecanismos preconizados por todos os autores orientados para grandes empreendimentos. (BARROS, 2005, p.114).

A própria concepção de que planejamento estratégico é função executiva de alto nível o que cria uma dificuldade a mais para sua implantação na pequena e média empresa. Deve-se implantar uma metodologia mais aberta e melhor distribuída para facilitar o processo de planejamento estratégico, quebrando com o antigo paradigma do ambiente autocrático e familiar da maior parte das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. Além da delegação interna de função, é necessária a delegação externamente em nível de consultoria estratégica, gestão de projetos etc. (BARROS, 2005, p. 2).

Os empreendedores brasileiros precisam desenvolver uma cultura estratégica sob pena de continuar perdendo mercado para as empresas estrangeiras. Nesse sentido tem se manifestado Barros (2005, p. 2):

A economia brasileira não vem crescendo em proporção ao resto do mundo há muitos anos e a competitividade das empresas brasileiras também não. Na medida em que a China e Índia crescem rapidamente e tomam espaço no mercado mundial de bens e serviços, esse universo globalizado de trocas competitivas vai exigir cada vez mais uma velocidade gerencial que só pode ser alcançada e mantida com ferramentas de gestão competitiva. São muitas essas ferramentas, mas nenhuma delas pode ser usada sem cabeças pensantes, sem educação gerencial, sem cultura estratégica. Essa moldura intangível não acontece por acaso, não pode ser comprada com dinheiro apenas, requer tempo e talentos, internos e externos.

Conforme posicionamento de Barros, as ferramentas de gestão competitiva só surtem efeitos se praticadas por pessoas com conhecimento e habilidades utilizadas para esta finalidade.

Costa (2006, p. 24) aponta os obstáculos culturais como um desafio a ser enfrentado pela gestão estratégica. Para ele “as organizações antigas, de duas a três gerações familiares ou de tradição ou cultura muito fortes, tende a estabelecer políticas, práticas, crenças, estratégias e estrutura rígidas que dificultam uma visão crítica e objetiva com relação ao futuro.”

Na mesma ótica sobre o planejamento estratégico Oliveira (2002, p. 35) manifesta que: “O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.”

Com base nos atos descritos por Oliveira (2002) para a implantação dessas ferramentas estratégicas, faz-se necessário mudar a mentalidade dos dirigentes, reformar a cultura das empresas e criar o hábito de envolver pessoas, discutir metas, montar cronogramas, estabelecer parâmetros de desempenho e documentar a execução do trabalho.

Para Oliveira (2002, p. 35):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Conforme Oliveira (2002), o planejamento estratégico é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, desenvolvido com base em dados históricos para o

alcance de uma situação desejada de um modo mais efetivo, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade.

Ainda conforme o autor, o exercício sistemático do processo de planejamento contribui para a redução das incertezas existentes no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa, constituindo, dessa forma, um processo contínuo de pensamento sobre o futuro e portando envolvendo incertezas.

Noutros termos, não se pode construir um único plano que contemple todas as possibilidades, até porque essas possibilidades podem conflitar entre si. Pela natureza dinâmica e flexível que apresenta, o planejamento tende a gerar um grande número de alternativas a serem gerenciadas ao longo do tempo, que podem (ou não) serem transformadas em plano de trabalho.

Como todo planejamento, por ser uma tarefa eminentemente humana, existe a necessidade do controle, e conforme Barros (2005, p. 7), fazendo alusão a rota de um navio na mar, um plano empresarial não dispensa um processo de monitoramento contínuo, análise, reportagem, percepção, revisão e reação.

### *2.2.3 Fases do planejamento estratégico*

Para a implantação de um Planejamento Estratégico, o gestor, além de conhecer minuciosamente a empresa, precisa obedecer algumas fases, como expões Oliveira (2002), iniciando através do diagnóstico estratégico, seguido pelo estabelecimento da missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

A primeira fase é dividida em quatro etapas, quais sejam visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. Segundo Oliveira (2002, p. 69), "a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla." Não deve ser um mero sonho ou fantasia. Deve retratar a auto-imagem da empresa projetada para o futuro. Para tanto, precisa que seja compartilhada por todas as pessoas que forma o corpo dirigente e para todos aqueles que trabalham dentro da organização.

A análise externa consiste em a empresa verificar as ameaças e oportunidades presentes no ambiente na qual está inserida. Vários fatores externos podem contribuir ou dificultar o

crescimento da organização, como a evolução tecnológica, ações governamentais, aspectos econômicos e financeiros, a presença de concorrentes etc. Por menor que seja o negócio, a mudança no cenário tecnológico não pode ser ignorada. A empresa preocupada com o crescimento não pode apenas pensar em ganhar dinheiro em uma transação. Antes de tudo, ela deve estar preocupada em ganhar mercado, ou seja, conquistar o cliente. É nisso que a atividade empresarial se diferencia de uma transação comercial simples (compra e venda). (OLIVEIRA, 2006).

Costa (2002) afirma que na análise interna são verificados os pontos fortes e fracos da empresa. O empresário deve definir em que pontos ele é melhor que seu concorrente, definindo suas potencialidades. Os pontos fracos devem ser identificados para que seja corrigidos, sob pena da atividade causar prejuízos.

Já na análise dos concorrentes deve descrever como funciona o mercado, os hábitos de compra e venda, de que forma seus concorrentes funcionam, se fornecem a mesma coisa que sua empresa, se concorre em todos os aspectos ou apenas em função de alguma atividade etc. (OLIVEIRA, 2002, p.70).

Conforme Oliveira (2002), na segunda fase do planejamento ocorre a definição da missão da empresa, ou seja, a sua razão de ser, bem como o seu posicionamento estratégico. É nesse momento que se determina para onde a empresa quer ir, representado a razão da sua existência. Em comentários sobre o tema, Barros (2005, p. 81) assevera que:

Qualquer que seja a escolha de palavras, elas devem ser simbólicas, devem despertar sentimento positivos, especialmente entre os colaboradores. Esse simbolismo será alcançado via campanhas internas de motivação, onde as palavras estarão associadas a projetos específicos de marketing, atendimento ou qualidade, com metas e recompensas definidas para os envolvidos.

Nesse sentido, o autor destaca que a missão da empresa deve responder algumas perguntas como: "qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?" (COSTA, 2006, P. 36).

A terceira fase do planejamento (instrumentos prescritivos e quantitativos) visa definir como chegar à situação que se deseja. Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico consistem em explicar o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão. É nesta fase que são traçados os objetivos, desafios e metas da organização. Os objetivos devem ser quantificados, como um crescimento de 10% nas vendas de determinado produto, uma evolução mensurável no

índice de satisfação de clientes, uma redução de custos de produção ou uma melhoria no preço médio dos produtos etc. Não pode listar objetivos sem chance de ser alcançados.(OLIVEIRA, 2002, p.78)

Já os instrumentos quantitativos visam criar projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário relacionado à estrutura organizacional da empresa, necessário ao desenvolvimento dos planos de ação. Deve definir tanto os recursos necessários para o desenvolvimento do plano como as expectativas de retorno esperadas. (OLIVEIRA, 2002, p.80)

Por fim, a última fase relatada por Oliveira é a de controle e avaliação. Essa consiste em um processo contínuo de análise de cumprimento das metas estabelecidas no plano.

#### *2.2.4 Estudo prévio da viabilidade do investimento*

No universo empresarial, a palavra investimento não tem o significado de retorno certo e quantificado, como acontece com as aplicações financeiras em fundo de renda fixa. O processo de análise de investimento empresarial requer um conjunto de dados subjetivos, não matemáticos. Costa (2006) cita um rol de elementos não matemático que podem interferir no sucesso da empresa, *verbis*:

(...) volume atuais e futuros de demanda; consumidores, clientes; público a ser atendido; leis e regulamentações; clientes e concorrentes; organizações externas que têm algum interesse na organização; fontes externas de suprimento de recursos: materiais, matéria-prima, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos; parceiros reais ou potenciais; opinião pública; governo e suas agências reguladoras; sindicatos ou outras associações e ONGs. (COSTA, 2006, p. 40)

Conforme relatado pelo autor, realizar um investimento empresarial requer antes de tudo que o empresário correlacione todas as ações e desembolsos versus os resultados pretendidos, com vista a fazer um investimento seguro mesmo diante de um ambiente de risco perene.

Barros (2005) diz que um investimento é considerado viável quando o valor que se pretende investir hoje tem uma expectativa de retorno integral dentro de um determinado período de tempo com sobra para pagar o aluguel do dinheiro.

Um projeto é viável quando, ao reunir capital, gente e conhecimento, consegue obter um elevado retorno, normalmente no formato de fluxo de caixa. Para conseguir isso, o empresário precisa ter conhecimento do mercado, da tecnologia e do próprio negócio em que se investe. Além disso, precisa ter conhecimento dos dados estatísticos, número de vendas, expectativa de crescimento dentre outros. Esses dados são importantes para planejar o volume de produção, o capital de giro requerido, as instalações necessárias, a quantidade de pessoal etc. (BARROS, 2005)

Na implantação de projeto deve-se levar em consideração o tempo de retorno do investimento. Barros (2005, p. 71) relata que:

Levando em consideração que tempo é um fator de custo e risco a ser considerado em qualquer análise de viabilidade, um menor benefício com custo igual pode ser mais interessante, se o prazo de aproveitamento é mais curto. Por outro lado, um custo inicial mais baixo, que traz um benefício ligeiramente reduzido em prazo equivalente, pode ser um bom negócio, pois também reduz o risco e facilita o aprendizado. Pode ser que, mais adiante, chegue-se a conclusão de que vale realmente à pena investir mais, porém não exatamente no mesmo formato inicialmente considerado.

É de grande importância também estudo prévio da viabilidade do lançamento de um novo produto ou de um novo modelo de produto já existente, pois quando introduzimos um novo produto, estamos diante de uma enorme oportunidade de sucesso ou de fracasso. Muitas empresas perdem dinheiro e quebram justamente quando se preparam para ganhar mais. O motivo do fracasso está relacionado, geralmente, à falta de humildade intelectual do diretor ou responsável. (BARROS, 2005, p. 72).

O histórico de fracasso das microempresas e das empresas de pequeno porte visando à expansão está ligado a uma liderança autocrática, de pouca comunicação interna e, sobretudo, da falta de qualquer projeto documentado. A falta de projeto dificulta a reação diante de um problema, contribuindo para a agravação do prejuízo. (COSTA, 2006, p.25-26).

Aspectos pessoais devem ser atenuados no processo de análise da viabilidade de um projeto. Claro que emoções podem funcionar como elemento de motivação e não se deve ignorar isso. Mas há que se levar em consideração se a motivação não é uma ilusão, se houve pesquisa suficiente, e assim por diante. Vários projetos podem e devem competir ao mesmo tempo, ampliando assim a probabilidade de se conseguir uma melhor decisão. (BARROS, 2005, p. 67).

Antes de definir o produto ou serviço a ser colocado no mercado é crucial fazer um estudo a respeito dos segmentos do mercado, buscando descobrir quais são as necessidades dos

potenciais clientes. Em outras palavras, deve se questionar quais são as necessidades do cliente às quais o produto ou serviço a ser lançado visa satisfazer. Se no bairro ou na cidade onde vai ser lançado o produto ou serviço já tem outro similar, é interessante que seja feito um estudo a respeito da viabilidade competitiva. Para isso, o empresário pode se valer da aplicação de um preço diferencial ou da agregação de um valor a mais a seu produto. (PORTER, 1989, p. 188-192).

O gestor deve estar atento às tendências do mercado para que fatores externos não afetem suas estratégias. Ageu Barros (2005, p. 84-85) expõe que “Cada ramo de negócio tem uma tendência e você precisa estar atento, pronto para adaptar seu negócio e se manter na mesma posição ou avançar”.

### *2.2.5 Desenvolvimento de uma cultura estratégica nas microempresas e nas empresas de pequeno porte*

Apesar do avanço tecnológico dos últimos anos causado pela revolução da informática, muitas empresas no Brasil continuam adotando procedimentos gerenciais arcaicos. Não fazem uso do potencial salto de produtividade que se pode alcançar pelo uso pleno do computador e de seus programas. Falta gente para pensar, organizar, analisar, formatar e apresentar informação gerencial. Ou falta gente para contratar essa gente. Em comentários sobre a falta de qualificação desses profissionais, Barros (2005) relata que:

Diretores comerciais, da velha escola do sorriso fácil, não sabem como gerenciar dados, solicitar relatórios, pedir gráficos, demonstrar investimento e retorno, enfim, administrar a empresa. Isso não seria problema se as equipes de marketing e vendas fossem formadas por talentos complementares e estratégicos. (BARROS, 2005, p. 55).

Para reduzir e administrar os problemas e conflitos acima listados é preciso criar e implantar uma cultura de longo prazo na empresa. O processo de planejamento estratégico só terá sucesso se primeiro for implantado uma cultura estratégica. Segundo Barros (2005), para implantação dessa cultura é necessário seguir alguns passos.

O primeiro passo é o desenvolvimento do pensamento estratégico. No processo de planejamento estratégico a relação causa/efeito são projetadas e depois testadas no âmbito das premissas de trabalho. Ao desenvolver as premissas do planejamento Ageu Barros (2005, p. 56) relata os cuidados a serem tomados, *verbis*:

Cada premissa deve ser bem conceituada e cada investimento (causa) justificado dentro de uma moldura de mercado, especificando-se as metas (efeitos) de volume e *share* que se pretendem alcançar. Cada produto ou serviço, novo ou antigo, devem ter seu papel claramente definido na cadeia de valor proposta pela empresa ao mercado. Se não ficar claro o benefício (efeito) relativo a qualquer custo (causa) este deve ser questionado pelo gestor mais diretamente envolvido.

Com isso, o autor quer dizer que cada ação (causa) deve ter um benefício (efeito) específico.

O segundo passo é rever a estrutura organizacional. O grau de poder exercido pelas pessoas na empresa deve corresponder a qualidade por elas apresentadas e seu senso ético. Quer dizer que as pessoas mais inteligentes e honestas devem estar no topo de qualquer departamento. (BARROS, 2005, p. 56)

A não atribuição de responsabilidade de acordo com a capacidade compromete a credibilidade de qualquer processo de gestão, independentemente do que esteja anunciado ou formalizado. Barros (2005, p. 58) destaca que “o alinhamento entre a capacidade coletiva de uma equipe e seu papel na cadeia de valor da empresa precisa ser visto e confirmado. Muitas vezes uma pessoa medíocre e defensiva em posição de chefia pode destruir a cadeia de valor.” No caso da pessoa, agindo de boa fé, não dar conta de determinada responsabilidade estratégica, deve haver uma intervenção de forma cautelosa.

O terceiro passo é reavaliar as necessidades de treinamento (BARROS, 2005, p. 59). Cada plano de ação no planejamento estratégico requer um conjunto de habilidades, dos mais variados tipos, como, liderança, conhecimento de finanças, capacidade de análise, domínio de inglês etc. Um monitoramento dessas habilidades requeridas se faz necessário para determinar a necessidade de treinamento. Infelizmente, a cultura de investimento em treinamento pelos microempresários ainda não se tornou realidade no Brasil.

Para ter pessoas talentosas no processo estratégico é preciso que, além de serem bem selecionadas, seja agregado um treinamento sólido. Para isso torna-se imprescindível que os profissionais responsáveis pelo treinamento sejam pessoas de elevado conhecimento na área estratégica. Não se pode correr o risco de desperdiçar tempo e esforço com profissionais de treinamento que não tragam retorno mensurável. (BARROS, 2005).

O quarto passo é instituir objetivos e medições. Quando as pessoas são recompensadas pelo que realmente fizeram sentem estimuladas a fazer cada vez mais e melhor. Critérios objetivos de medição de desempenho são extremamente educativos, tanto no sentido de



progresso profissional como no contexto de ética e justiça dentro da empresa. Critérios transparentes de medir o desempenho fazem uma enorme diferença na motivação das pessoas. (BARROS, 2005, p. 60).

O quinto passo é criar um sistema de recompensas. As pessoas se sentem estimuladas a trabalhar quando tem certeza que a recompensa será justa, ou seja, deve ser proporcional ao esforço despendido. Para tanto deve existir uma relação de confiança entre o colaborador e o gestor/empresário. O sucesso da empresa só vai acontecer quando existir uma clara relação entre o esforço individual despendido e o resultado operacional. (BARROS, 2005, p. 60)

O sexto passo é distribuir informação e gerar conhecimento. A maioria dos administradores de empresa no Brasil acha que a informação deve ser guardada. Pelo contrário, eles devem assegurar a eficaz distribuição da informação para análise dos demais setores da empresa. Em comentário sobre o tema Barros (2005) ressalta que:

O hábito de reconhecer, compilar e analisar dados naturais vai contribuir para a melhoria de qualidade do sistema de informações, uma constante reclamação de todos os executivos. Ao estimular a inteligência analítica de todos os colaboradores, a empresa estará gerando conhecimento e isso vai fortalecer ainda mais a sua posição competitiva. Sem dúvida que o desenvolvimento de uma **Organização que Aprende** requer uma política de informação gerencial distribuída de alguma forma pela internet, pois o processo de geração de papel não comporta a segmentação e os conseqüentes controles de acesso seguros que precisam acompanhar a abertura dos dados. (grifo do autor). (BARROS, 2005, p.61).

Por fim, o sétimo passo é promover a comunicação para gerar velocidade. Apesar do problema do compartilhamento de informação em tempo real ser mais comum nas grandes empresas, as pequenas empresas também são atingidas, o que acaba atrasando o processo decisório.

### **2.3 Planejamento tributário nas microempresas e empresas de pequeno porte**

A resistência ao pagamento de impostos não é um tema que só veio à tona na modernidade. Os cidadãos sempre detestaram impostos e fazem o possível para evitar pagá-los, seja legal ou ilegalmente. Muitos conflitos no passado tinham como foco central a alta tributação por parte do Estado. Coelho (2007) cita alguns exemplos de conflitos armados surgidos no mundo, no século XVII, que estavam ligados à questão tributária.

Um deles foi o conflito entre o Parlamento e o Rei Charles I da Inglaterra, quando o mesmo decidiu coletar impostos sem o consentimento do Parlamento que tentou bloquear a decisão e terminou dissolvido pelo rei. Este fato precipitou uma cadeia de eventos que levaram a duas guerras civis e, finalmente, à derrota e execução do rei (30 de janeiro de 1649). Ao final desses anos turbulentos, a supremacia do parlamento sobre o rei ficou definitivamente estabelecida.

No Brasil, a história dos tributos tem início em 1500, quando os portugueses aqui chegaram e se apossaram das terras e de todas as riquezas que encontraram, transformando-as em monopólio do rei de Portugal. A primeira organização tributária surgiu com as capitânicas hereditárias, em 1534, quando Portugal nomeou os primeiros funcionários tributários que tinham a seu encargo a arrecadação de impostos, tributos e foros devidos à Fazenda Real. Os donatários das capitânicas eram obrigados a pagar ao rei de Portugal uma parte de tudo o que produziam: açúcar, fumo, aguardente etc. (TORRES, 2001)

As exigências tributárias da metrópole sobre a colônia aumentaram significativamente no ciclo do ouro, quando a Coroa portuguesa exigia pagamento de elevados percentuais sobre a produção dessa riqueza (o quinto do ouro), bem como sobre a extração das pedras preciosas. A Inconfidência Mineira (1788-92) caracterizou-se pela tentativa de evitar a “derrama”, termo utilizado para designar a cobrança de impostos atrasados, efetuada de forma violenta, rígida e severa, por parte da Coroa portuguesa. (SANTI, 2005).

Com a independência do Brasil em 1889, foram estabelecidos limites e fundamentos de direito tributário, que desencadeou na criação do atual Código Tributário Nacional. Tal sistematização normativa da tributação não pôs fim à resistência ao pagamento de impostos, só que de forma menos drásticas do que as que levaram aos eventos relatados. Hodiernamente a resistência se dar por meio de outros mecanismos, como a exação e a elisão fiscal. (SANTI, 2005).

Para a garantia da estabilidade jurídica no âmbito tributário, foi criado um conjunto de princípios e normas jurídicas. Os princípios são de maior amplitude, não necessitando está regulamentado para ter validade. Já as normas são destinadas a fatos específicos e são cumpridas à base do tudo ou nada. A seguir, será feito uma análise dos principais princípios ligados ao planejamento tributário.

### 2.3.1 Princípios relacionados à tributação

A Constituição Federal de 1988 consagrou inúmeros princípios, implícitos e explícitos, com vistas a assegurar ao cidadão a observância e o cumprimento de seus direitos e garantias, individuais ou coletivos, por parte do Estado.

Segundo Mello (2000, p.289), quem a maioria da doutrina acompanha, conceitua princípio nos seguintes termos, *verbis*:

Princípio é, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. É o conhecimento dos princípios que preside a intelecção das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nome sistema jurídico positivo.

Percebe-se que, os princípios se diferenciam das regras por serem mais abrangentes. As regras são aplicáveis à maneira do tudo ou nada. Os princípios são abstrações de segundo grau, normas de normas, em que se buscam exprimir proposições comuns a um determinado sistema de leis. Eles dispõem de maior grau de abstração e menor densidade normativa. Como enunciados genéricos que são, estão a meio passo entre os valores e as normas na escala da concretização do Direito e com eles não se confundem.

O elemento fundamental na abordagem do planejamento tributário veio com a inserção dos mais variados Princípios no texto Constitucional, os quais se fazem necessário esboçar.

#### 2.3.1.1 Princípio da Legalidade

É o princípio pelo qual o Estado, ou o Poder Público, ou os administradores não podem exigir qualquer ação, nem impor qualquer abstenção, nem mandar tampouco proibir nada aos administrados, senão em virtude de lei. É elementar para um Estado de Direito, assim como indispensável para a consolidação do Estado Democrático de Direito. Foi ele consagrado pelos revolucionários franceses de 1789. Sua gênese, contudo, pode ser encontrada na Carta Magna, imposta ao Rei João Sem-Terra, em 1215, na Inglaterra. Silva (2003) relata que os nobres ingleses, ao imporem a Carta Magna, visavam garantir o livre exercício das liberdades públicas e a preservação de seus interesses particulares em face do abuso do poder monárquico.

O Princípio da Legalidade rege também o Direito Tributário pátrio. Segundo Xavier (2005), ele visa resguardar o cidadão contribuinte dos abusos das autoridades tributárias, impedindo que se retorne ao passado absolutista, quando o regente expropriava seus súditos por meio de pesada tributação, de acordo com a sua vontade, superior a todas as outras. Essa atitude do Estado não se coaduna com os fundamentos do Estado Democrático de Direito, de cunho liberalista. No Direito Tributário moderno, ele adquire características ainda mais restritas, passando a imperar como Princípio da Estrita Legalidade.

### 2.3.1.2 Princípio da tipicidade fechada

Esse Princípio determina que a imposição tributária deve estar expressamente descrita na lei, em todos os seus aspectos. Toda conduta da Administração Tributária e os critérios objetivos na identificação do sujeito passivo, o valor do montante apurado e as penalidades cabíveis devem ser tipificados de forma fechada na lei. É ela que deverá descrever as hipóteses de incidência e demais elementos caracterizadores do tributo. Em essência, é o que diz os artigos 150, inciso I, da Constituição e 97 do Código Tributário Nacional, nos seguintes termos:

Art. 150. Sem prejuízos de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

I – Exigir ou aumentar tributos sem lei que o estabeleça (...).

Art. 97: Somente a lei pode estabelecer:

I - a instituição de tributos ou sua extinção;

(...);

III - a definição do fato gerador da obrigação principal... e do seu sujeito passivo;

IV - a fixação de alíquota do tributo e da sua base de cálculo;

(...);

VI – as hipóteses de exclusão, suspensão e extinção de créditos tributários, ou de dispensa ou redução de penalidades.

Depreende do exposto que a norma impõe ao legislador, como condição para elaboração válida de tributo, a obrigação de descrever de forma detalhada os elementos que compõem a regra-matriz da incidência tributária, como o fato gerador, base de cálculo, alíquota, etc.

Dessa forma, na criação de uma norma de incidência tributária, há que se definirem todos os elementos que compõem sua hipótese de incidência e, conseqüentemente, o fato gerador do tributo (pessoal, material, territorial, temporal e quantitativo), de modo que possa o contribuinte ser tributado em bases previamente estabelecidas em lei, sem margem de

discricionariedade, evitando-se dessa forma a arbitrariedade do intérprete ou do aplicador da norma tributária.

### 2.3.1.3 Princípio da capacidade contributiva

O princípio da capacidade contributiva originou-se com Adam Smith o qual defendia que a tributação deveria incidir na medida da exteriorização da capacidade econômica do cidadão, que custearia as necessidades da sociedade, permitindo seu progressivo desenvolvimento econômico.

Informador de todos os impostos, somente com a democrática Constituição de 1946 vem a ganhar o merecido realce. Todavia, a Emenda Constitucional n. 18, de 1º de dezembro de 1965, ao imprimir a reforma constitucional tributária, veio a retirar aquele preceito do Texto Fundamental, não reproduzido pela Constituição de 1967 nem pela Emenda Constitucional n. 1, de 1969. Presentemente, encontra-se expressamente insculpido no § 1º do art. 145 da Constituição, nos seguintes termos, *verbis*:

Art. 145

(...)

§1º "Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.

O referido princípio passou a assumir dentro do subsistema constitucional tributário, uma dupla função: de um lado, exige a manifestação de riqueza para que seja instituído tributo e, de outro, obriga o legislador a tomar essa manifestação como parâmetro à tributação.

Percebe-se, portanto, que a capacidade contributiva está intimamente ligada ao valor de justiça, expressando a idéia de que cada um deve contribuir para o custeio do todo de acordo com suas possibilidades econômicas.

Em outras palavras, o ônus tributário deve ser igualmente distribuído, ajustado à capacidade econômica dos cidadãos, na medida em que se desigualam, ou seja, a tributação deve incidir sobre a exteriorização da capacidade econômica de cada cidadão para o custeio das despesas da sociedade em geral. É com base nesse princípio que o legislador pode/deve criar critérios diferenciados de tributação para as microempresas e empresas de pequeno porte.

Para dar eficácia à capacidade contributiva, o legislador dispõe de sub-princípios que operacionalizam a tributação, quais sejam: a progressividade, (tanto maior a base de cálculo maior será a alíquota); proporcionalidade, (mantém o valor da alíquota, variando a base de cálculo); personalização, (previsto no artigo 145 da CF 88, jungido às condições pessoais do contribuinte); seletividade (o tributo incide na razão inversa da essencialidade do tributo) e neutralidade, (a incidência dos tributos para carrear recursos ao erário não gere distorções na formação de preços privados).

#### 2.3.1.4 Princípio do tratamento favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte

Relaciona-se o princípio do tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte com o próprio princípio da livre-concorrência, para cuja concretização, o mercado, depende da existência de razoavelmente elevado número de participantes. Sendo a livre-iniciativa, juntamente com a valorização do trabalho, fundamento da Ordem Econômica, ambas encontram na multiplicação de empresas de pequeno porte terreno fértil. Trata, ainda, o princípio, da própria idéia de igualdade vertical, que implica um tratamento diferenciado para aqueles que se encontram em situação diversa. Por óbvio que o favorecimento encontra limite na própria diferenciação, não podendo ir além do necessário para o delicado equilíbrio entre os agentes do mercado, sob pena de não se atender o desiderato constitucional da livre-concorrência (BASTOS, 2000, p. 150).

O tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte é determinado pelo artigo 179 do texto constitucional. Encontra o princípio paralelo no direito português, cujos artigos 81, "e" e 86, nº 1, da Constituição, estabelecem como incumbência prioritária do Estado "garantir a equilibrada concorrência entre as empresas" e "incentivar a actividade empresarial das pequenas e médias empresas". (VAZ, 1998, p. 370).

Normas tributárias indutoras concernentes a este princípio podem ser encontradas na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, às quais é conferido tratamento diferenciado, inclusive no campo tributário.

### *2.3.3 Benefícios legais para as microempresa e empresa de pequeno porte e requisitos para abertura*

Com o propósito de melhor amparar os pequenos empresários, que, sem a menor dúvida, fazem parte de um universo significativo, muito considerável no Brasil, o Governo editou, por meio da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e de acordo com o art. 179 da Constituição Federal de 1988, o qual preconiza que as microempresas e empresas de pequeno porte receberão tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação, eliminação ou redução de suas obrigações administrativas, tributárias, escriturais, creditícias.

No que tange ao tratamento favorecido, gozam a microempresa e a empresa de pequeno porte de registro especial no órgão competente - Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, se de natureza comercial, ou Registro Civil das Pessoas Jurídicas, se de natureza civil. Feito o registro, acrescentar-se-á ao nome social, seja firma de denominação, a palavra "microempresa" ou a abreviatura "ME" ou então a expressão "Empresa de Pequeno Porte" ou a abreviatura "EPP", conforme o caso (Art. 72 da Lei Complementar nº 123 de 2006).

Com a nova Lei, ocorreram muitas alterações com o objetivo de facilitar o acesso ao mercado, bem como reduziu a burocracia na constituição da empresa. Estabeleceu também alíquotas crescentes, variando de acordo com o faturamento entre 4 a 16,85%. (Anexo da Lei Complementar nº 123/2006).

Nos termos do art. 48, I e art. 79, §1º da Lei Complementar nº 123 de 2006, as micro e pequenas empresas têm prioridade nas compras governamentais até 80 mil reais e poderão parcelar dívidas tributárias vencidas até 31 de janeiro de 2006 em até 120 meses, ou 10 anos, de forma simplificada, com parcela única de R\$ 100 (cem) reais.

Para constituir-se uma microempresa é necessário que a receita bruta estimada, no período que vai de 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano da constituição, seja igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), nos termos do art. 3º, inciso I da Lei Complementar nº 123 de 2006. Criada a microempresa em qualquer período do ano, a receita bruta relativa aos meses restantes não deve ultrapassar a importância proporcional ao número de meses que faltarem para completar o ano (§ 2º do art. 3º da Lei Complementar 123/2006).

Da mesma forma, para constituir uma empresa de pequeno porte é necessário que a receita bruta estimada, no período que vai de 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano da constituição, seja igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), nos termos do art. 3º, inciso II. O modelo de micro e empresa de menor porte vem como aparato à redução da carga tributária.

#### *2.3.4 Diferenças entre elisão e evasão fiscal*

Há divergência na doutrina quanto às definições de elisão e evasão fiscal, como fazem Hugo de Brito Machado, Cláudio Borba, etc. Autores renomados reconhecem a ambigüidade das expressões mencionadas. Machado (1998) pugna pela utilização do termo evasão para designar o comportamento lícito do contribuinte, ao passo que elisão denotaria o emprego de meios ilegítimos para se furtar ao pagamento de tributos. Por sua vez Torres (2001, p. 37) ressalta a impropriedade do termo elisão, propondo nova figura classificatória, denominada "elusão":

É imperioso registrar, contudo, que o termo "elusão" não poderia ser usado para significar a postura lícita do contribuinte na economia de tributos, devendo, por rigor lingüístico, ser abandonado. Para evitar confusões no uso da linguagem e por melhor representar as condutas enfocadas, preferimos o termo "elusão". "Elisão", do latim *elisione*, significa ato ou efeito de elidir; eliminação, supressão. "Eludir", do latim *eludere*, significa evitar ou esquivar-se com destreza; furtar-se com habilidade ou astúcia, ao poder ou influência de outrem.

Afora algumas divergências existem contornos básicos que diferenciam elisão de evasão. Conforme entendimento dominante, a exemplo de Machado (1998), Malkowski(2000) e Torres (2001), elisão fiscal corresponde à prática de atos lícitos, anteriores à incidência tributária, de modo a obter-se legítima economia de tributos, seja impedindo o acontecimento do fato gerador, seja excluindo o contribuinte do âmbito de abrangência da norma ou simplesmente reduzindo montante de tributo a pagar.

A evasão fiscal, por sua vez, constitui a prática, concomitante ou posterior à incidência tributária, na qual são utilizados meios ilícitos (fraude, sonegação, simulação) para escapar ao pagamento de tributos. Inere-se, portanto, que a doutrina clássica reconhece a existência de dois critérios para diferenciação dos institutos, quais sejam, o cronológico e a licitude dos meios empregados.



Com base no critério cronológico a elisão ocorre sempre antes da realização em concreto da hipótese de incidência tributária. Por sua vez a prática da evasão se dá juntamente com a ocorrência do fato gerador, ou após esta.

Entretanto, há hipóteses nas quais a evasão fiscal antecede a efetiva incidência da norma tributária. O caso clássico do comerciante que emite notas fiscais adulteradas e somente após promover a saída da mercadoria de seu estabelecimento é típico exemplo das falhas existentes ao empregar-se somente o critério temporal para diferenciação dos institutos. Ciente disso, a doutrina tradicional considera, além do aspecto cronológico, o da legitimidade dos meios utilizados para correta caracterização da elisão ou evasão fiscal, como se verá a seguir ( MALKOWSKI, 2000).

A licitude dos meios utilizados, consoante mencionado, juntamente ao aspecto temporal, é analisada a concordância ou não dos atos praticados pelo contribuinte com o ordenamento jurídico vigente. Na elisão fiscal são utilizados meios sempre "lícitos", ao passo que na evasão empregam-se meios ilegítimos, como a fraude, sonegação e simulação.

Denota-se do exposto que é a partir da junção de ambos os critérios (cronológico e licitude dos meios) que será, efetivamente, realizada a distinção entre os atos que correspondem à elisão fiscal e aqueles que traduzem uma prática ilícita (evasão fiscal).

A evasão fiscal é caracterizada pelas práticas de sonegação, fraude e simulação. A sonegação caracteriza pela ocultação (de rendimentos na declaração de imposto de renda, por exemplo) que leva ao pagamento de tributo a menor. A fraude, do latim *fraudis* (má-fé, engano), corresponde a atos tais como adulteração ou falsificação de documentos, através dos quais o contribuinte furta-se ao pagamento de tributo devido por lei. Por fim, a simulação significa um disfarce da realidade, podendo ser absoluta (finge-se o que não existe) ou relativa (dissimulação: sob o ato ou negócio praticado jaz outro negócio, oculto, que corresponde à real vontade das partes).

Para Carrazza (2001, p. 284), a evasão fiscal trata-se de meio ilícito utilizado pelo indivíduo que pretende evitar ou diminuir a carga tributária, por conduta omissiva ou comissiva não permitida por lei. Em seu entendimento, evasão fiscal e elisão fiscal são distintos institutos, dizendo: "A elisão fiscal não se confunde com a evasão fiscal, meio ilícito de evitar-se ou diminuir-se a carga tributária (p. ex., declaração falsa de rendimentos, para não pagar o imposto específico)"

A elisão assume duas formas, a saber: a induzida pela lei e a oriunda de lacunas na lei. No caso da primeira o próprio ordenamento jurídico contém disposições no sentido de reduzir a

tributação de empresas que atendam a certos requisitos, sendo estes, via de regra, exigidos em prol do interesse nacional ou regional. São os casos de isenções concedidas a empresas instaladas em regiões pouco desenvolvidas (Zona Franca de Manaus, por exemplo). Já a elisão por lacuna na lei é a típica elisão fiscal, que encontra forte resistência do Fisco e de certas correntes doutrinárias.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa ora analisada é fruto da aplicação de um questionário junto aos responsáveis pela microempresas e empresas de pequeno porte que encerraram as atividades de forma precoce na cidade de Sousa – PB cujo objetivo consistia em avaliar as principais causas da mortalidade dessas empresas. Foram apresentadas nove questões para os entrevistados com perguntas ligadas às dificuldades enfrentadas na condução do negócio.

Inicialmente foi perguntado se antes de iniciar a atividade eles buscaram conhecer previamente o impacto da carga tributária. Foi obtido dos respondentes o seguinte resultado:

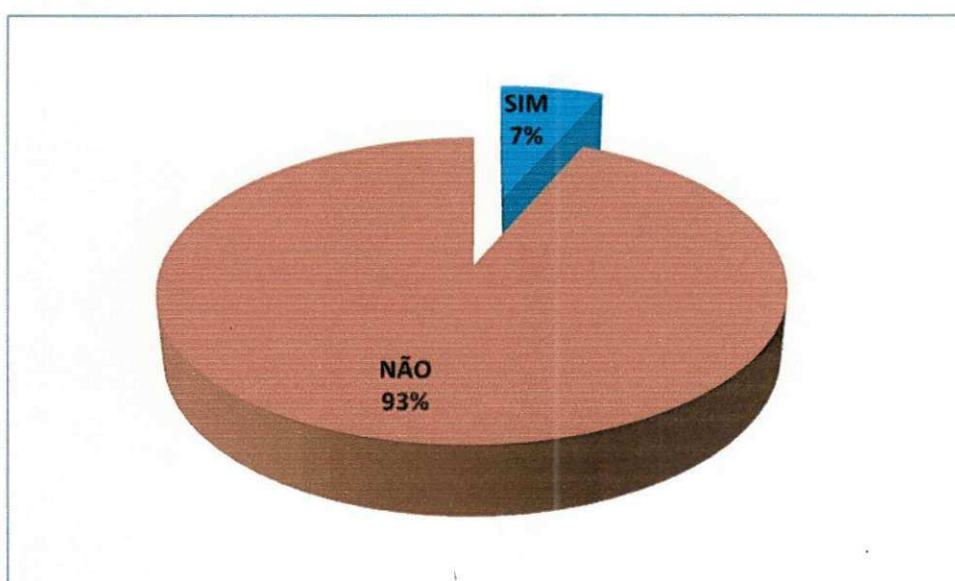


Gráfico 1 - Consulta prévia a respeito da carga tributária  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

O resultado evidenciou que dos trinta entrevistados apenas dois (7%) responderam afirmativamente à pergunta. Isso comprova certo desprezo dos empresários ao impacto da carga tributária. Sem conhecer o impacto dos tributos no resultado operacional da empresa, torna-se impossível a prática do planejamento tributário por elisão.

Cândido H. Campos (2007, p. 9) ressalta que:

A altíssima carga tributária brasileira, que beira a 40% do Produto Interno Bruto – PIB faz com que o Planejamento Tributário, visando à eliminação/redução de tributos, deixe de ser uma opção, passando a ser uma necessidade imperiosa e inadiável para as pessoas físicas e jurídicas.

O resultado nos permite inferir que os empresários desconhecem a imperiosa necessidade do planejamento. Com isso, muitos, na tentativa de se reduzirem forçadamente a carga tributária, faz uso da sonegação fiscal, complicando ainda mais a continuidade da empresa pois, quando descoberta, a sonegação implica em processo criminal, além de aumentar exponencialmente o valor dos tributos em decorrência das multas e dos juros de mora aplicados.

Em comentário sobre o tema, FELIPPE, ISHISAKI e KROM<sup>11</sup> enfatizam que o planejamento tributário:

(...) é um fator de extrema importância para ser avaliado no negócio em questão. A legislação vigente no local de implantação do negócio deve ser bem conhecida por parte do empregador e seus colaboradores. O não conhecimento das normas e leis podem ocasionar sérios problemas que vão desde as multas aplicadas até o fechamento parcial ou total do empreendimento.

A carga tributária representa um custo elevadíssimo para pequenas e médias empresas, muitas vezes inviabilizando os projetos iniciais, mas vale ressaltar que um planejamento eficaz antes de abrir o próprio negócio é importante para se ter o devido conhecimento desses tributos.

No segundo quesito foi perguntado aos entrevistados se eles fizeram alguma consulta a profissional da área tributária com o intuito de minimizar os efeitos da carga tributária. O resultado obtido está expresso no gráfico a seguir.

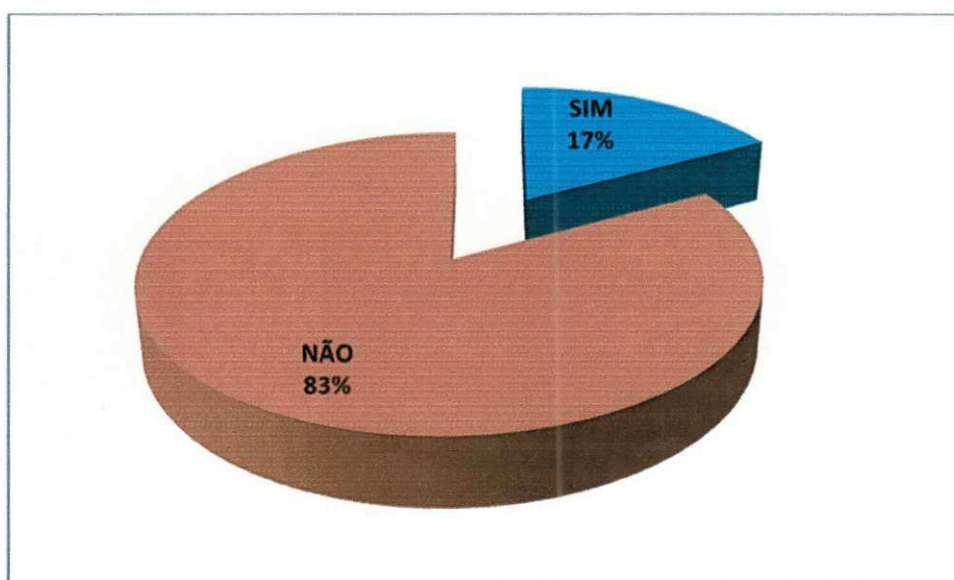


Gráfico 2 - Realização de consulta a profissional da área tributária durante a realização da atividade empresarial.

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

<sup>11</sup> Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE\\_completo.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm). Acesso em: 28 de agosto de 2009.

Conforme pode ser observado no gráfico, observa-se que 83% dos entrevistados afirmaram não haver consultado especialista na área tributária no tocante a carga tributária o que possivelmente acarreta em uma submissão a uma carga tributária quando poderia se utilizar do planejamento tributário para conhecer as possibilidades legais de reduzi-la.

No terceiro quesito foi indagado aos entrevistados se eles buscaram conhecer previamente o mercado no qual pretendia inserir. Esse quesito buscou analisar os fatores relacionados com a deficiência no planejamento prévio à abertura da empresa. Os resultados estão expressos no gráfico a seguir.

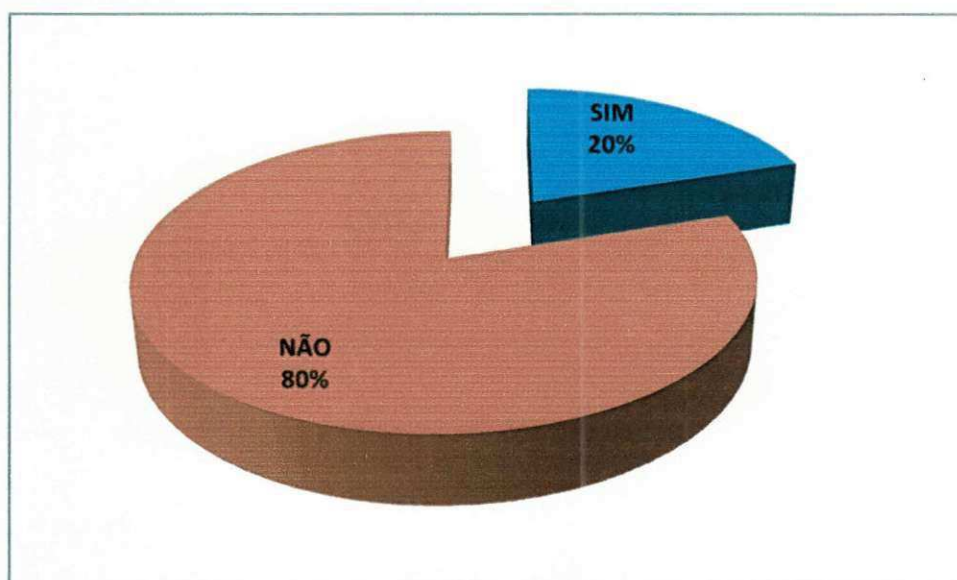


Gráfico 3 - Conhecimento prévio do mercado no qual pretendia inserir.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

O resultado mostra que 80% dos entrevistados constituem um negócio sem um estudo prévio dos aspectos externos do mercado no qual pretende inserir, como ameaças e potencialidades, bem como as necessidades demandadas. Carlos Roberto e Marcos Aurélio (2001, p. 24-25) alertam que o período prévio à abertura da empresa é:

O período onde as necessidades são maiores em termos de obtenção de conhecimentos sobre o ramo de negócio em que se pretende atuar e obtenção de informações e orientações básicas para a abertura do negócio (p.ex. elaboração de um Plano de Negócios estruturado, com a identificação dos fornecedores e suas condições de fornecimento, identificação do mercado consumidor, conhecimento de legislação específica referente à sua atividade, os impostos previstos, etc.).

Em complemento ao quesito três, foi perguntado (questão 4) sobre a existência de experiência na área que decidiu atuar ou se houve suporte de profissionais. As respostas podem ser visualizadas através do gráfico abaixo.

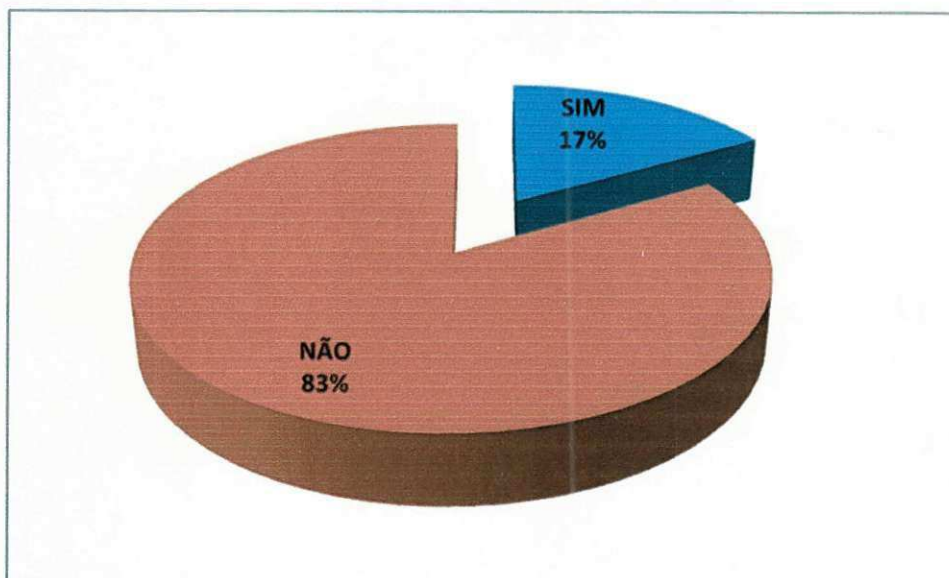


Gráfico 4 - Experiência prévia da área na qual pretendia inserir.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

O resultado mostra que os empresários (83%), além de não conhecerem o mercado, não se preocuparam em buscar orientação de profissionais especializados na área de planejamento estratégico.

Na quinta pergunta, indagou-se a respeito da elaboração de um planejamento prévio no ramo da atividade a ser desenvolvida. Os resultados obtidos acusam que 73% dos respondentes ignoram a gestão estratégica voltada para as microempresas e empresas de pequeno porte, que configura-se como uma importante ferramenta que contribui para o êxito de toda e qualquer empresa.

No quesito seis foi perguntado a respeito do tipo de capital utilizado pelos empresários na abertura das empresas. O resultado obtido está descrito no gráfico a seguir.

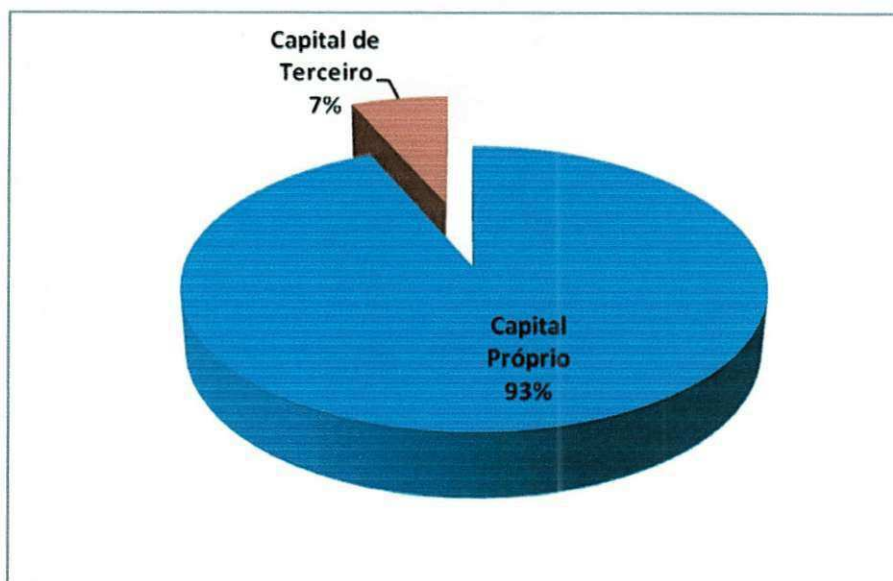


Gráfico 5 - Tipo de capital utilizado. 1. Capital Próprio; 2. Capital de Terceiro  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

O resultado mostra que 93% dos entrevistados utilizaram capital próprio para constituição da empresa, o que evidencia a presença de elevadas taxas de juros e pela resistência das instituições financeiras na liberação de crédito para as microempresas e empresas de pequeno porte.

Dias e Araújo (2006, p. 171) dizem que uma forma de apoiar as micros e pequenas empresas é através da "criação de linhas especiais de crédito no BNDES, na Caixa Econômica Federal, no Banco do Brasil e no Banco do Nordeste, como fonte de investimento inicial para empreendedores". Do contrário, as mesmas se vêem limitadas a pequenos negócios por não possuírem recursos para maiores empreendimentos.

No sétimo quesito foi perguntado a respeito do motivo que levou o empresário a abrir seu próprio negócio. Foram oferecidos seis possíveis respostas, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 1 - Motivo que levou o empresário a investir na atividade

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>%ac</b>
Investir capital próprio que estava parado	1	3,30%	3,30%
Desejo de ter o próprio negócio	17	56,60%	59,90%
Estava desempregado	4	13,30%	73,20%
Identificou uma oportunidade de negócio	2	6,60%	79,80%
Aumentar a renda	5	16,70%	96,50%
Outro	1	3,50%	100,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Ocorre que, segundo as respostas obtidas, os dois motivos que mais influenciaram na abertura das empresas foram o desejo de ter o próprio negócio (57%) e aumentar a renda (17%).

Ageu de Barros (2005) diz que para fazer um investimento faz-se necessário identificar uma oportunidade no mercado e verificar se a taxa mínima de atratividade é maior que o custo do investimento, ou seja, se a empresa iria remunerar o capital investido a uma taxa maior que aquela oferecida em outras opções de investimento. No caso em questão, esperava-se que o fator preponderante do investimento fosse a identificação de uma oportunidade de negócio juntamente com o investimento de capital próprio.

No quesito oitavo foi perguntado a respeito do motivo que mais influenciou o fechamento da empresa. Para responder a pergunta foram oferecidas cinco alternativas, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 - Motivo que mais influenciou no fechamento da empresa

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>%ac</b>
Falta de capital de giro	9	30,00%	30,00%
Problemas financeiros	1	3,33%	33,33%
Falta de financiamento bancário	13	43,33%	76,67%
Falta de cliente	4	13,33%	90,00%
Falta de conhecimentos gerenciais	3	10,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Dos cinco motivos indicados no quesito, os dois que receberam maior indicação dos entrevistados foram a dificuldade de financiamento bancário e a falta de capital de giro, com 44% e 30%, respectivamente, o que confirma o fato de que, a falta de linhas especiais de crédito para a implantação do negócio bem como da manutenção de um capital de giro.



Com relação à dificuldade de acesso ao crédito, o resultado da pesquisa se aproxima com o realizado pelo SEBRAE nas empresas Paulistas no ano de 2001, quando apontou que cerca de 37% das empresas que fecharam citaram que se tivessem maior disponibilidade de crédito e capital poderiam ter conseguido contornar os problemas que levaram ao fechamento do negócio. A diferença percentual pode ser resultante da menor quantidade de opções colocada no quesito da presente pesquisa.

Dias e Araújo (2006, p. 179) retratam que:

Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae, no "relatório Sebrae, *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*, realizado em 12 estados no período de agosto/1998 a junho/1999, constatou que os principais fatores limitantes à sobrevivência das micros e pequenas empresas eram a restrição de crédito e de capital humano. Essas restrições acentuavam-se nas empresas do estrato de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das empresas dos demais estratos.

Apesar das mudanças ocorridas na legislação, com a criação da Lei Complementar nº 123/2006, as microempresas e empresas de pequeno porte ainda enfrentam grande dificuldade de sobrevivência no mercado altamente competitivo além da carga tributária.

Por fim, foi perguntado a respeito da atual ocupação dos entrevistados. Os resultados do quesito estão dispostos no gráfico abaixo.

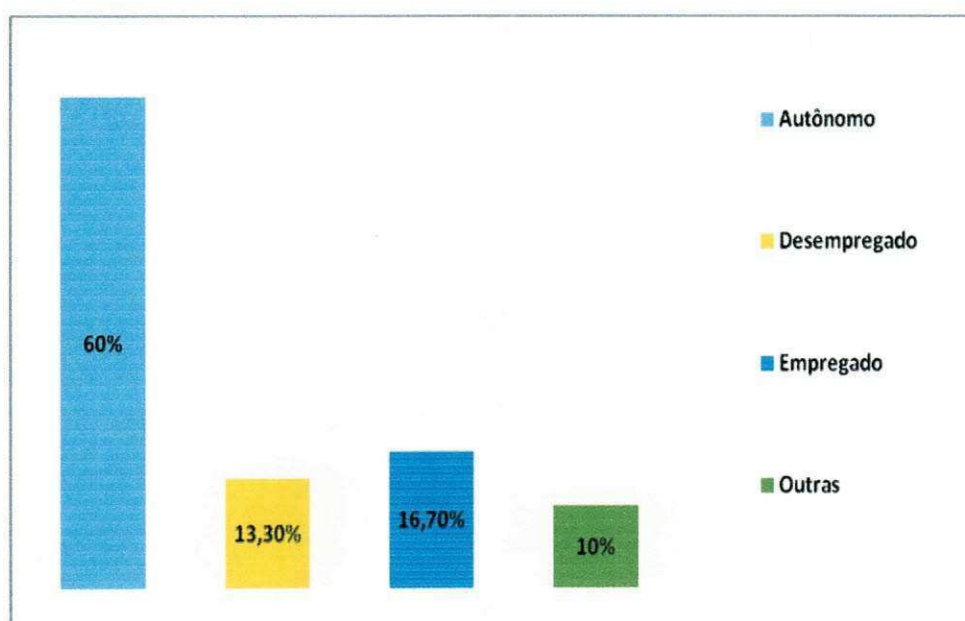


Gráfico 6- Tipo de atividade desenvolvida depois do fechamento da empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Conforme pode ser observado no gráfico, segundo os entrevistados, após o fechamento da empresa, 60% passaram a exercer a atividade de autônomo, 16% conseguiram um emprego, 13% estão desempregados e 10% consideraram enquadrados em outras categorias. Os dados atestam a característica do brasileiro em empreender, pois 60% consideram autônomos, ou seja, exercem alguma atividade, seja em busca de identificar uma oportunidade de negócio ou por necessidade de complementar/ gerar renda.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado é possível tirar algumas conclusões a respeito dos fatores que mais contribuem para o fechamento das microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples da cidade de Sousa – PB.

Depois de definido o problema da pesquisa, esse trabalho teve como objetivo investigar as causas que levam ao fechamento precoce das empresas pesquisadas. Para isso foi feito um levantamento bibliográfico a respeito do planejamento estratégico e tributário voltado para as microempresas e empresas de pequeno porte orientado pela doutrina.

Inicialmente foram analisados os fatores causadores da elevada taxa de falência das microempresas e empresas de pequeno porte levantado pela doutrina.

Com relação ao planejamento estratégico, foram discutidos os conceitos e classificação de microempresa e empresa de pequeno porte segundo a Lei Complementar nº 123/2006 e segundo o SEBRAE. Foram abordados vários instrumentos de planos estratégicos compatíveis com os pequenos empreendimentos, como o estabelecimento de fases de planejamento menos complexa. Abordou-se também a cerca da exigência de estudo prévio à abertura da atividade, bem como se discutiu a necessidade de enraizar uma cultura estratégica na mentalidade dos pequenos empresários.

Em complemento à fundamentação teórica, foi feita uma abordagem a respeito do planejamento tributário. Aqui foi possível verificar que os princípios constitucionais consagrados pelo ordenamento jurídico brasileiro representam, por um lado, balizas limitadoras e reguladoras da intervenção estatal nas atividades econômicas e tributárias do cidadão e, por outro, o dever jurídico de todos contribuírem para com as despesas da máquina estatal. Esses princípios, como o da legalidade, tipicidade cerrada, isonomia, capacidade contributiva, são também instrumentos que estão a disposição das microempresas e empresas de pequeno porte como políticas voltadas para a redução da carga tributária, desde que aplicados de acordo com a orientação da norma antielisiva.

Em seguida foi aplicado um questionário aos empresários que encerraram precocemente suas atividades junto à coletoria do estado da Paraíba. Quanto ao aspecto teórico, foi possível constatar que os resultados das pesquisas anteriores não são uníssonos, apresentando pequena variação, de acordo como o tempo e o lugar da pesquisa.

No caso do questionário aplicado aos empresários da cidade de Sousa, objetivando verificar os fatores que os levaram a encerrar suas atividades, foi possível concluir que a maioria começara a desenvolver suas atividades sem sequer conhecer a carga tributária a que estaria sujeito.

Do total dos trinta entrevistados, 93% disseram que antes de iniciar a atividade não tinham nenhum conhecimento prévio a respeito da carga tributária. Da mesma forma, durante o desempenho da atividade 83% disseram que não fizeram nenhum tipo de consulta a profissionais da área tributária com o objetivo de minimizar os efeitos dos tributos. Isso evidencia que os empresários vêem os contadores como profissionais responsáveis apenas por escrita fiscal e os advogados como profissionais responsáveis apenas pela defesa da empresa em juízo.

O trabalho dos contadores e advogados poderia ter abrangência muito mais ampla, voltado para o planejamento tributário prévio. Política tributária bem planejada traz para a empresa maior estabilidade fiscal, evitando que a mesma seja autuada e obrigada a pagar, além da alta carga tributária, multas exorbitantes aplicadas pelo poder público em virtude de irregularidades encontradas.

Com relação ao planejamento estratégico, foi perguntado aos entrevistados se eles buscaram conhecer previamente o mercado no qual pretendia inserir, se já tinham alguma experiência na área ou haviam buscado auxílio de profissional especializado ou ainda se já tinham feito algum planejamento prévio com relação à atividade a ser desenvolvida.

Do universo entrevistado, 80% responderam que entraram no mercado com total falta de experiência sobre o mercado, 83% disseram não ter conhecimento na área e 70% afirmaram não ter feito nenhum planejamento prévio a respeito do mercado.

Os dados da pesquisa evidenciam que os microempreendedores pouco se preocupam com o planejamento estratégico. Os dados estão em consonância com a fundamentação teórica, onde foi mostrado com clareza que, dentre outros fatores, a falta de planejamento contribui para o fracasso das microempresas e empresas de pequeno porte.

Um conjunto de ações de apoio poderia ser adotado para reduzir a mortalidade dessas empresas, articuladas de acordo com as necessidades específicas de cada setor no processo de abertura de um novo negócio.

Com relação ao capital utilizado para a abertura da atividade e aos motivos que levaram os empresários a iniciar a atividade, 94% responderam que utilizaram capital próprio e 57% disseram que o motivo da abertura da empresa foi o desejo de ter o seu próprio negócio.

O resultado dos quesitos revela que a abertura das empresas não foi orientada por critérios de políticas estratégicas. Pouco se preocupou com a identificação de uma oportunidade, conforme pode ser observado no gráfico 6, onde está evidenciado que apenas 7% marcaram esse item.

Quanto aos motivos do encerramento das atividades, 43% alegaram falta de financiamento bancário e 30% disseram ser falta de capital de giro. Conforme visto acima, quase a totalidade dos entrevistados utilizou capital próprio para a abertura da empresa. Sem capital disponível para a manutenção da atividade e com a dificuldade de acesso a crédito, a única saída para as empresas foi encerrar suas atividades.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se concluir que as causas da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa – PB está associada a um conjunto de fatores, sendo os principais: a falta de planejamento tributário prévio, a falta de planejamento estratégico, a falta de capital de giro, a falta de financiamento bancário e a falta de clientes. À medida que esses fatores se acumulam, elevam substancialmente as chances do negócio ser mal-sucedido. Mas ficou evidenciado que o maior desprezo dos empresários que tiveram suas atividades encerradas é pelo planejamento tributário, atingindo 93%.

Em conclusão, os resultados obtidos na presente pesquisa estão, no geral, em conformidade com a literatura especializada tratada na fundamentação teórica.

Recomenda, na realização de pesquisas futuras, investigação voltada para os microempresários que estão na atividade a mais de cinco anos, com o objetivo de identificar como os fatores que contribuem para a falência das de algumas empresas são tratados por elas, visando estabelecer um comparativo entre os resultados aqui obtidos, uma vez que os resultados de sucesso empresarial publicado pela literatura restringem-se, na sua maioria, à grandes empresas, não servindo de parâmetro para definir as regras que levam ao sucesso de determinada atividade.

## REFERÊNCIAS

ANTONES, M. T. P.; FORMIGONI, H.; PAULO, E. **Diferença Entre o Lucro Contábil e o Lucro Tributável: Uma Análise Sobre o Gerenciamento de Resultados Contábeis e Gerenciamento Tributário nas Companhias Abertas Brasileiras.** Disponível em: <<http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sess=det&id=224>>. Acesso em: 4 de setembro de 2009.

AZZONI, C. R.; BEDÊ, M. A. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos.** Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mortalidade](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade)>. Acesso em: 28 de agosto de 2009.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.

BASTOS, C. R. **Direito Econômico Brasileiro.** São Paulo, Celso Bastos: Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 2000.

BOTTALO, E. D. **Curso de Processo Administrativo Tributário.** São Paulo: Editora Malheiros, 2006.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Congresso Nacional, 2007.

BRASIL. Lei 10.406/2002. **Código Civil Brasileiro.** Brasília: Congresso Nacional, 2002.

BRASIL. Lei Complementar 123/2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Brasília: Congresso Nacional, 2006.

BRASIL. Decreto – Lei 5.425/1943. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Brasília: Congresso Nacional, 2006.

CAMPOS, C. H. **Prática de Planejamento Tributário – Como Fazer Planejamento Tributário.** São Paulo: Quartier Latin, 2007.

CARVALHO, N. et. al. **A Má Gestão e o Ambiente Competitivo como Influenciadores na Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca039ex.pdf>> Acesso em: 28 de agosto de 2009.

CARRAZZA, Roque Antonio. **Curso de Direito Constitucional Tributário.** 19ª ed. São Paulo, Revista dos Tribunais, 2005.

COELHO, S. C. N. **Leis complementares 104 e 105/2001. Dias angustiantes permeiam a tributação no Brasil.** Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2227>>. Acesso em: 03 setembro 2009.

COELHO, Sacha Calmon Navarro. **Leis complementares 104 e 105/2001. Dias angustiantes permeiam a tributação no Brasil.** Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2227>>. Acesso em: 10 abril 2007.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, R. H. **Imunidades Tributárias: Teoria e Análise da Jurisprudência de STF**. São Paulo: Editora Malheiros, 2001.

Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/o-que-cause-o-fechamento-precoce-das-empresas-brasileiras>> Acesso em: 28 de agosto de 2009.

DORNELAS, J. **O Que Causa o Fechamento Precoce das Empresas Brasileiras**.

FELIPPE, M. C. de; ISHISAKI, N.; KROM, V. **Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE\\_completo.htm](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/PNEE_completo.htm)> Acesso em: 28 de agosto de 2009.

IRPJ - SIMPLES NACIONAL - **Lei Complementar 123/2006**. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/publica.asp?arquivo=20070327supersimples>. Acesso em 4 de setembro de 2009.

MACHADO, H. de B. **Curso de direito tributário**. 14ª ed. rev., atual. e ampliada. São Paulo, Malheiros, 1998.

MALKOWSKI, A. **Planejamento Tributário e a Questão da Elisão Fiscal**. São Paulo: Editora de Direito, 2000.

MARTINEZ, M. P. **O Contador diante do Planejamento Tributário e da Lei Antielisiva**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/publica.asp?arquivo=20040619elisao>> Acesso em 4 de setembro de 2009.

MARTINS, I. G. da S. (coord.). **Processo Judicial Tributário**. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

MELLO, José Eduardo Soares de. **Planejamento Tributário e a Lei Complementar 104**. São Paulo: Dialética, 2000.

NEVES, J. R. D.; PESSOA, R. W. A. **Causas da Mortalidade de Micros e Pequenas Empresas: O Caso das Lojas de um Shopping Center**. Disponível em: <<http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/view/309/243>> Acesso em: 4 de setembro de 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. I. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTI, E. M. D. de (Coord.). **Curso de Especialização em Direito Tributário - Estudos Analíticos em Homenagem a Paulo de Barros Carvalho**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2005.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 24ª ed. São Paulo, Malheiros, 2003.

SCHOUERI, L. E. **Normas Tributárias Indutoras e Intervenção Econômica**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2005.

TORRES, H. **Direito Tributário Internacional: Planejamento Tributário e Operações Transnacionais**. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 2001.

VAZ, M. A. **Direito Econômico: A Ordem Econômica Portuguesa**. 4. ed. rev. e atualizada, Coimbra, 1998.

XAVIER, A. **Direito Tributário Internacional do Brasil**. 6. ed., Rio de Janeiro, Forense, 2005.



**APÊNDICE – Questionário aplicado**

Entrevistado (a):

Nome: \_\_\_\_\_; Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino  Feminino 

Endereço: \_\_\_\_\_

1. Antes de iniciar a atividade você obteve conhecimento prévio da carga tributária?  
 SIM  NÃO
2. Durante a atividade você fez alguma consulta a profissional da área tributária com o objetivo de minimizar os efeitos da carga tributária?  
 SIM  NÃO
3. Antes de iniciar a atividade você buscou conhecer o mercado no qual pretendia inserir?  
 SIM  NÃO
4. Antes de iniciar a atividade você já tinha alguma experiência na área/buscou ajuda de profissionais?  
 SIM  NÃO
5. Antes de iniciar a atividade você fez algum planejamento prévio a respeito da atividade a ser desenvolvida?  
 SIM  NÃO
6. Que tipo de capital você usou para a abertura de sua empresa?  
 Capital Próprio  Capital de Terceiro
7. Que motivo levou você abrir a empresa?  
 Investir capital próprio que estava parado  
 Desejo de ter o próprio negócio  
 Estava desempregado  
 Identificou uma oportunidade de negócio  
 Aumentar a renda  
 Outro
8. Dos motivos abaixo qual influenciou mais para o fechamento de sua empresa?  
 Falta de capital de giro  
 Problemas financeiros  
 Falta de financiamento bancário  
 Falta de cliente  
 Falta de conhecimentos gerenciais
9. Que atividade você desenvolve hoje?  
 Autônomo  Desempregado  Empregado  Outras